



## **DEPARTAMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO**

### **As facetas da exteriorização da Identidade Organizacional através dos temas de comunicação – Estudo de caso: A Identidade Organizacional do Banco Santander Totta**

**Vanessa Filipa Morgadinho Viegas**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de  
Novas Profissões para obtenção do Grau de Mestre  
em Comunicação Integrada

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão  
Co-Orientadora: Mestre Susana de Carvalho

Lisboa  
2013

## Resumo

Num mercado saturado de mensagens corporativas, ter uma identidade organizacional central, duradoura e distintiva é essencial para construir um capital reputacional duradouro, logo, cada vez mais as empresas comunicam no sentido fortalecer a sua imagem. Neste sentido, é importante de continuar desenvolver estudos sobre a identidade organizacional, que permita inclusive colmatar a fragmentação de opiniões e de entendimentos do conceito que ainda persistem.

Do conhecimento já desenvolvido sobre o tema, destaca-se o modelo de Jean.-Nöel Kapferer (2000:38) a que chamou “Prisma da identidade” e nele organiza as seis facetas que constroem a identidade de uma organização. Dividindo verticalmente o prisma, o autor coloca de um lado, as facetas de maior interiorização da identidade e do outro, as de maior exteriorização (Físico, Relação e Reflexo), ou seja, estas três últimas são as mais visíveis e as que dão corpo à identidade. Este modelo teórico irá assim servir de base ao estudo de caso a realizar e viu-se no caso do Banco Santander Totta pertinência para aplicação do estudo.

Considerando que o Banco já fez várias aquisições em todo mundo e no caso português houve uma decisão estratégica de incorporar parte do nome do banco adquirido (Banco Totta & Açores), com raízes marcadamente portuguesas, que ainda hoje se mantém, este estudo pretende verificar se a “portugalidade” que o caracterizava ainda está presente na identidade actual do Banco Santander Totta.

O estudo incidirá também sobre análise das *facetas de exteriorização* da identidade organizacional do Banco Santander Totta, de modo a verificar se estas estão presentes de forma coerente nos temas de comunicação elegidos pela organização, durante o ano de 2012.

**Palavras-chave:** Identidade, Identidade Organizacional, Facetas de exteriorização, portugalidade, Temas de comunicação.

## **Abstract**

In a market saturated with corporate messages, having a central, enduring and distinctive organizational identity is essential to build a long lasting reputational capital, therefore, companies are increasingly communicating with the goal of strengthening their image. For this reason it is important to continue developing studies on organizational identity, allowing even to address the fragmentation of views and understanding of the concept that still persist.

Of the knowledge already developed on the theme, it is worth highlighting Jean.-Noël Kapferer's model (2000: 38) which he named "Prism of identity" in which he organizes the six facets that create the identity of an organization. Dividing the prism vertically, the author places on one side, the facets of greater internalization of identity and on the other side, the ones of greater externalization (Physical, Relation and Reflection), these last three are the most visible and the ones that embody the identity. This theoretical model will serve as a basis to conduct this case study and the case of Banco Santander Totta showed relevance for the implementation of the study.

Considering that the Bank has made several acquisitions around the world and in the Portuguese case there was a strategic decision to incorporate part of the name of the acquired bank (Banco Totta & Açores), with markedly Portuguese roots, which still remains today, this study intends to verify if the "Portugality" that characterized it, is currently present in the identity of Banco Santander Totta.

The study will also focus on analyzing the externalization facets of organizational identity of Banco Santander Totta, in order to verify if these are present and coherent within the communication topics selected by the organization, during the year of 2012.

**Key words:** Identity, Organizational Identity, Facets of externalization, Portugality, Issues

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar os meus agradecimentos vão para a minha família. À minha mãe, ao meu pai e à minha irmã mais velha, Cátia, que sempre me ajudaram a atingir os melhores objectivos, a traçar os melhores caminhos e a exigir o melhor para mim mesma. Não posso deixar de salientar os meus avós maternos, que deram uma importante ajuda financeira para a minha educação, não se limitando a uma dádiva de dinheiro, mas sim de amor por quererem sempre o melhor para mim. A toda a minha família: avós, tios, tias e primos, um especial “obrigado”.

Em segundo lugar quero agradecer ao meu namorado, David, que esteve lá para mim nos momentos mais sombrios, elevando a minha confiança ao acreditar tanto em mim e nas minhas capacidades. Foi com grande orgulho que partilhei com ele o primeiro e agora o último dia de Universidade e representou sempre uma grande força para ultrapassar todas as dificuldades.

Agradeço também aos meus amigos, pelo ouvido amigo daqueles já superaram o mesmo desafio e contribuíram com troca de informações úteis para completar o estudo, e aos que ainda não atravessaram esta etapa mas retribuíram sempre com admiração pelo esforço.

Não posso deixar de mostrar a minha gratidão aos meus orientadores. No desenvolvimento de uma tese, estes representam uma base importantíssima para o sucesso e o Professor Nuno Brandão e a Professora Susana de Carvalho estiveram sempre disponíveis, como uma enorme vontade de trabalhar e não foram apenas fontes de informação mas também fontes de inspiração. Foi um enorme orgulho poder trabalhar com ambos, formam uma excelente equipa.

Por último, deixo um agradecimento Dr. Rui Miguel Santos e à Dra. Cistina Dias Neves, do Banco Santander Totta, pela disponibilidade e simpatia com que me receberam e pelo contributo que deram para o desenvolvimento do estudo, sem os quais não teria sido possível completar com o mesmo sucesso.

A todos vós, a minha eterna gratidão.

# Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I - A Identidade numa perspectiva multidisciplinar</b> .....	5
1. Identidade na perspectiva da Psicologia .....	5
1.1. Teoria Freudiana.....	5
1.2. Teoria Psicossocial do Desenvolvimento .....	6
1.3. Outras abordagens da Psicologia .....	7
2. Identidade na perspectiva da Sociologia .....	9
2.1. Teoria da Identidade .....	11
2.2. Teoria Social da Identidade .....	13
2.3. Análise da problemática da Identidade – Dicotomia Eu/Outro.....	14
2.4. Identidade como processo de identificação .....	16
2.5. Processos Sociais de Pertença e Diferenciação.....	18
<b>Capítulo II – A Identidade Organizacional</b> .....	20
1. Crescente importância da gestão dos fenómenos empresariais intangíveis.....	22
2. Vantagens de uma identidade organizacional coerente.....	24
3. Identidade organizacional como factor de ligação entre os diferentes públicos da organização.....	26
4. Disfunções da identidade organizacional .....	29
5. Prisma da identidade de Jean-Nöel Kapferer .....	31
6. Gestão de assuntos .....	36
<b>Capítulo III – Metodologia</b> .....	42
1. Enquadramento situacional do Banco Santander Totta.....	42
2. Problemática e objectivos da investigação .....	44
3. Estratégia Metodológica e sua operacionalização .....	46
3.1. Dados secundários.....	47
3.1.1. Análise de conteúdo.....	47
3.1.2. Categorias de análise e variáveis .....	48
3.2. Dados Primários.....	50
3.2.1. Entrevista em profundidade .....	50
3.3 Limitações do estudo .....	51

3.4 Hipóteses de investigação.....	51
<b>Capítulo IV – Análise de dados do estudo .....</b>	<b>53</b>
4.1. Análise de conteúdo dos temas de comunicação do Banco Santander Totta em 2012 .....	53
4.2. Análise de conteúdo da entrevista em profundidade ao Banco Santander Totta.....	95
<b>Capítulo V – Reflexão sobre os dados recolhidos e novas pistas de investigação para o futuro.....</b>	<b>106</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>115</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>119</b>
<b>Webgrafia .....</b>	<b>124</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>130</b>
Anexo 1 -Transcrição da entrevista ao responsável do Gabinete de Imagem e Comunicação Interna do Banco Santander Totta	
Anexo 2- Folhetos e desdobráveis produzidos pelo Banco Santander Totta em 2012	

## Índice de Figuras

Figura 1 – Sub-dinâmicas do modelo de dinâmicas da Identidade Organizacional e as suas potenciais disfunções .....	29
Figura 2 - Modelo da dinâmica da Identidade Organizacional.....	31
Figura 3 – Prisma da Identidade de Jean-Nöel Kapferer.....	32
Figura 4 – Pirâmide da Identidade de Jean-Nöel Kapferer.....	34

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Exemplo de tabela de análise de conteúdo.....	53
Tabela 2 – Análise de conteúdo dos temas de comunicação dos anúncios produzidos pelo Banco Santander Totta em 2012.....	64
Tabela 3 - Análise de conteúdo dos temas de comunicação dos folhetos e desdobráveis produzidos pelo Banco Santander Totta em 2012 .....	67
Tabela 4 – Análise de conteúdo dos temas de comunicação das notas de imprensa do Banco Santander Totta em 2012 .....	74
Tabela 5 – Análise de conteúdo dos temas de comunicação do <i>Facebook</i> do Banco Santander Totta em 2012 .....	81
Tabela 6 – Análise de conteúdo dos temas de comunicação do Relatório do 1º Semestre de 2012 e do Relatório e Contas de 2012, do Banco Santander Totta.....	90
Tabela 7 – Análise de conteúdo da entrevista ao Banco Santander Totta .....	103

## Introdução

De acordo com Villafañe (2005:101), os fenómenos intangíveis tornaram-se as principais fontes de valor das organizações, para fazer face à indiferença sobre a excessiva oferta comercial e saturação dos mercados. Com este objectivo em mente, a comunicação passou a ser orientada para fortalecer a imagem e a reputação das mesmas. Nas palavras de Teresa Ruão (2008:62) a “gestão das impressões”, passou a ser a grande inovação na gestão das organizações.

Mas para que uma organização atinja uma reputação desejável, é necessário que a organização seja coerente na forma identifica, como se apresenta e como comunica. Vários investigadores têm trabalhado para desenvolver o estudo sobre a identidade organizacional e David Aaker (Aaker e Joachmsthaler, 1999:4-6; Aaker, 2004:276-279) e Albert e Whetten (2004) vieram a verificar que a linha comum a todas as grandes marcas é uma identidade distintiva, central e duradoura que constitua importantes linhas de orientação para a gestão e comunicação da mesma. É no sentido de continuar desenvolver conhecimento sobre a identidade organizacional, que foi realizado o presente estudo.

Os primeiros dois capítulos desta dissertação visam o enquadramento teórico do tema procurando conhecimento mais alargado do conceito de identidade. Assim, o primeiro capítulo aborda a identidade numa perspectiva multidisciplinar, nomeadamente do ponto de vista da Psicologia e da Sociologia, campos em que se iniciaram os estudos sobre este conceito. Partimos do campo da Psicologia a da Teoria Freudiana, do consciente e do inconsciente, desenvolvida por Sigmund Freud, em que o autor identifica três elementos: o *id*, o *ego* e o *superego*. O *id* é o responsável pelos impulsos que controlam as nossas necessidades básicas de sobrevivência, o *ego* controla esses impulsos funcionando como intermediário entre os impulsos e a consciência. Por último, o *superego* permite ao sujeito entender as normas sociais apreendidas pelo *ego*.

Com base no desenvolvimento que Anna Freud deu à teoria desenvolvida pelo seu pai, Erik Erikson desenvolveu a Teoria Psicossocial do Desenvolvimento,

mas desta vez ligada ao contexto social (Rabello e Passos, 2007:1-2). Erikson (1976) acredita que o desenvolvimento humano passa por oito estágios e apesar de ser em criança que se dá o desenvolvimento psicológico e motor, parte da personalidade vai sendo modificada conforme o sujeito percorrer estes estágios. No segundo capítulo, é explicado como esta evolução da identidade é importante também no contexto organizacional.

Para além de outras abordagens da Psicologia, a Sociologia vem complementar estes estudos, salientando a relevância do contexto social e cultural e a sua influência na identidade dos indivíduos. No âmbito desta ciência passaremos pela Teoria da Identidade e pela Teoria Social da Identidade. A primeira procura perceber influência da sociedade sobre o indivíduo, atendendo que este desempenha diferentes papéis sociais consoante o contexto onde se insere, portanto é focado nos processos e relações intergrupais (Veloso, 2007:23), a segunda foca a dinâmica dos grupos sociais de pertença, através de um processo sociocognitivo de categorização, através do qual os grupos delimitam as suas fronteiras (Hogg *et al.*, 2002:255).

Mead (1934; 2004) e Goffman (1968) destacam ainda a problemática da identidade através da dicotomia “Eu/Outro”, considerando que só é possível compreender o comportamento individual quando contextualizado num grupo de referência. Assim a identidade tem sempre um carácter colectivo e nunca individual e uma vez que não só nos comportamos de acordo com referências que desejamos, como também desejamos que estas sejam reconhecidas em nós, a identidade surge ainda como processo de identificação. Neste seguimento, ocorrem processos sociais de pertença e de diferenciação em que um grupo ou indivíduo, ao delimitar as suas fronteiras e aquilo que é, também está a definir o que não é.

O segundo capítulo é dedicado ao tema central do estudo - a identidade no contexto organizacional. Segundo Albert e Whetten (2004:89), este conceito é utilizado pelas organizações para efeitos de auto-caracterização pela da comparação com outras, sendo a diferenciação, um factor de relevância num mercado saturado de mensagens corporativas. Veremos neste capítulo que uma identidade organizacional coerente pode trazer consigo vantagens como:

associações positivas à marca/organização; posicionamento forte; apoio na decisão e definição de estratégias de negócio e capital reputacional duradouro (Stimpert, Gustafson e Sarason, 1998; Barney, 1992; Aaker, 2004:276-279; Fombrun, 1996:111).

É também abordada a forma como a identidade organizacional pode funcionar como um factor de ligação entre os diferentes públicos de uma organização. Assistimos, crescentemente ao esbatimento de fronteiras entre os ambientes externos e internos das empresas, muitas delas optando pela aposta na comunicação institucional, dirigindo-se a mais do que um público em simultâneo e fomentando nos seus colaboradores o sentimento de “embaixadores da marca”, o que veremos aplicado ao exemplo da marca interna éPT! (do Grupo PT), explicado por Seruya (2009).

Naturalmente que a gestão da identidade requer alguns cuidados, Albert e Whetten (2004:93-94) dizem-nos que identidade deverá ter espaço para evolução, e por isso seria um erro tornar a identidade demasiado estática sobre a penalização de não evoluir com o tempo e se tornar desactualizada relativamente aos mercados e aos consumidores, do mesmo modo que o excesso de adaptações à evolução dos mercados pode gerar perda de identidade. Estas disfunções são denominadas de narcisismo e hiperadaptação, respectivamente.

Kapferer (2000:30) e Carvalho (2008:205) salientam que da mesma forma que um indivíduo muda de personalidade e feições a mudança é também um processo natural no contexto organizacional permitindo a sua evolução, o essencial é que exista um fio condutor que seja respeitado e a estabilidade da identidade permite a transição de um tema de comunicação para outro, é neste sentido que também abordamos o tema da gestão de assuntos, no segundo capítulo.

É feito um especial destaque para o modelo desenvolvido por Kapferer (2000:38) que espelha a identidade organizacional - “O prisma da identidade” – a cada face do prisma, o autor atribui uma das seis *facetas da identidade*, dividindo verticalmente as três facetas de carácter de maior interiorização

(*personalidade, cultura e mentalização*) e as três de maior exteriorização (*físico, relação e reflexo*), estas *facetas exteriores da identidade* são as mais visíveis e as que dão forma à identidade organizacional, uma vez que a identidade é um conceito de emissão. Este modelo teórico irá assim servir de base ao estudo de caso a realizar e viu-se no caso do Banco Santander Totta pertinência para aplicação do estudo.

Analisando todo o percurso do grupo espanhol, apesar de já ter feito várias aquisições de outros bancos, no caso português houve uma decisão estratégica, de incorporar parte do nome do banco adquirido (Banco Totta & Açores), com raízes marcadamente portuguesas, que ainda hoje se mantém. Ao manter parte do nome do banco português, a “portugalidade” que o caracterizava poderá agora fazer parte das facetas da identidade do Banco Santander Totta.

A componente empírica do estudo, incidirá na análise das *facetas de exteriorização* da identidade organizacional do Banco Santander Totta e se estas se verificam nos temas de comunicação elegidos pela organização, durante o ano de 2012. O terceiro capítulo descreve toda a metodologia a ser aplicada com o objectivo de reflectir sobre a coerência entre as *facetas de exteriorização da identidade* e os temas de comunicação assim como sobre a presença, ou não, de traços de portugalidade, na actual identidade do Banco.

## **Capítulo I - A Identidade numa perspectiva multidisciplinar**

O enquadramento teórico do tema em análise na presente dissertação, visa uma compreensão mais alargada do conceito de identidade, de modo a que o estudo a desenvolver tenha uma base teórica sólida que fundamente os seus resultados. Nesse sentido, este primeiro capítulo tem como objectivo introduzir este mesmo conceito, através de duas disciplinas, a Psicologia e a Sociologia, ciências responsáveis pelo início dos estudos neste campo. Note-se no entanto que se tratam apenas de breves referências ao conceito de identidade por estas duas ciências, não tendo sido explorado o conceito em maior profundidade, uma vez que o objectivo deste trabalho é o seu estudo no contexto organizacional.

### **1. Identidade na perspectiva da Psicologia**

#### **1.1. Teoria Freudiana**

Os estudos sobre a identidade no campo da Psicologia partem da teoria do consciente e do inconsciente, desenvolvida por Sigmund Freud. Ela é composta por três elementos que estruturam a personalidade e a dialéctica da identidade pessoal: o *id*, o *ego* e o *superego*. Pode assim dizer-se que a personalidade e a identidade são estruturas semelhantes que estão inevitavelmente relacionadas (Dannis, 2000:98).

O *id* representa impulsos de desejos de satisfação das necessidades básicas para a sobrevivência do indivíduo. É um processo do inconsciente, numa fase da vida o indivíduo ainda não tem noção de personalidade ou de identidade. Deste modo, o *id* influencia a personalidade constituindo a sua base biológica (Dannis, 2000:98-99; De Berg, 2003:50).

O *ego* funciona como intermediário entre as necessidades básicas, os impulsos, os desejos, as regras, a realidade e os instintos, sendo central no regulamento da personalidade. Permite ao indivíduo pensar, organizar e

perceber, criar percepções e a auto-percepção, controlar movimentos e outros actos conscientes (Dannis, 2000:99).

O *superego* é o que compreende as normas, os valores e os ideais inculcados pela socialização, depois destas regras terem sido repetidas e continuamente interiorizadas pelo *ego* (Dannis, 2000:100; De Berg, 2003:50).

Segundo Rabello e Passos (2007:1), depois da morte de Freud a teoria da Psicanálise foi ampliada ganhando novos contornos. Anna Freud, filha do célebre psicólogo, continuou os estudos até ali desenvolvidos mas atribuindo uma maior importância ao *ego* e percebendo-o como um elemento mais autónomo, com maior capacidade de decisão e actuação.

## **1.2. Teoria Psicossocial do Desenvolvimento**

Estes estudos, desenvolvidos por Anna Freud, serviram de base a Erik Erikson que, sem desprezar a teoria de Sigmund Freud, adoptou um novo enfoque onde as crises de *ego* estão directamente ligadas a um contexto sociocultural, tendo assim construído a *Teoria Psicossocial do Desenvolvimento*.

Esta teoria interpreta o ser humano como um ser social sujeito à influência do meio onde se insere. Erikson verifica a sua teoria ao longo da vida de determinados indivíduos, numa altura em que os estudos longitudinais eram escassos, trabalhando cada fase de uma forma contínua que influencia a seguinte (Rabello e Passos, 2007:1-2).

As oito fases, que referem estes autores, são uma particularidade da teoria de Erikson, pelas quais passa o desenvolvimento humano.

Salientam também que esta evolução da teoria deve-se ao facto do teórico reconhecer que apesar de ser na infância que se dá o desenvolvimento psicológico e motor, não significa que a personalidade se mantenha fixa e constata que esta é parcialmente modificada conforme o avanço da idade e as novas experiências com que se depara.

O quinto estágio (*Identidade vs Confusão de Identidade*) é o que merece maior destaque para o estudo a desenvolver. Ele dá-se na fase da adolescência, em que o indivíduo necessita de segurança e encontra-a na sua identidade, que tem vindo a ser construída pelo *ego*. As escolhas vocacionais, os grupos sociais a que pertence e as suas aspirações para o futuro, representam respostas às questões “Quem sou?” e “Quem quero ser?” e são o esforço do sujeito para se inserir na sociedade e sentir que a sua forma de pensar, as suas ideias e crenças são partilhados e apoiados por outros, reforçando a sua identidade.

Esta preocupação em encontrar o seu lugar na sociedade pode levar a que este se sinta confuso relativamente à sua identidade e a importância que atribui à opinião que os outros detêm de si, faz com que ao longo do tempo vá modificando, remodelando e afinando certas características da sua personalidade podendo eventualmente surgir algumas disfunções de identidade, em que este se sente isolado e incapaz de se encaixar no mundo adulto. Como veremos mais à frente, estas disfunções são aplicáveis à realidade organizacional, na medida em que também uma organização faz um esforço para se adaptar ao mercado e ter permanentemente lugar na sociedade, podendo afectar a estabilidade e a coerência na sua identidade organizacional. Erikson salienta, no entanto, que se o indivíduo conseguir um desfecho positivo desta crise de identidade, maior possibilidade tem em estabilizar a sua identidade ao longo da sua vida (Erikson, 1976).

### **1.3. Outras abordagens da Psicologia**

A *American Psychology Association* (APA, 2003) e Steinberg (1989), apesar de reconhecerem que a formação da identidade não começa nem acaba na adolescência, consideram que esta é a fase em que o indivíduo começa a ter capacidade cognitiva para conscientemente perceber quem é e como se diferencia dos outros. Steingber (1989:240) reforça que é nesta altura que se dão as maiores alterações na identidade e são estas as alterações que maior peso terão na organização e estruturação do que o indivíduo pensa de si

próprio, influenciando fortemente a concepção que faz de si, dos outros e como se relaciona com eles.

As novas capacidades intelectuais, adquiridas nesta fase, permitem um entendimento das coisas, através de novas formas de pensar e solucionar problemas, de lidar com determinadas situações, de se relacionar com os demais, logo permite uma nova auto-concepção. Da mesma forma que a identidade de uma organização se vai construindo baseando-se no modo como lida com as diferentes ameaças internas e externas, pelos valores que a caracterizam, bem como pela relação que estabelece com os seus públicos.

Steinberg (1989:241-242) salienta também que a identidade deve ser vista como uma série de desenvolvimentos interligados entre si e com a forma de funcionamento da sociedade em que o indivíduo se insere, esta particularidade confere à identidade um carácter multifacetado, veremos mais à frente que o mesmo acontece num contexto organizacional.

Quando o indivíduo começa a desenvolver, mais activamente, as suas relações sociais percebe que nem sempre os comportamentos e o que as pessoas dizem corresponde exactamente ao que estas pensam. Deste modo, facilmente se gera um sentimento de incerteza enquanto o adolescente se esforça para tentar perceber o que realmente os outros pensam de si. Esta preocupação é particularmente visível entre pares, isto é, os grupos sociais a que o indivíduo pertence.

Por último, o autor explica as alterações relevantes que se dão no sentido de identidade. Esta parte das influências às quais estamos sujeitos desde crianças, como a família, professores e outros modelos de referência, aos quais nos tentamos assemelhar seja de forma consciente ou inconsciente.

Tal acontece por três motivos diferentes: (1) A criança vê nos seus modelos de referência atributos e características os quais deseja que façam parte da sua personalidade e atingir esse objectivo significa para si admiração por parte dos outros, tal como sente pelos seus modelos; (2) Do ponto de vista da criança assemelhar-se a alguém que admira é um meio de obtenção de afecto por parte daquela pessoa; (3) Identificar-se com outras pessoas com atributos

desejáveis é algo que é encorajado e premiado pelos que a rodeiam. À medida que o indivíduo cresce estes atributos e características desejáveis passam a fazer parte da sua identidade (Steinberg,1989:250).

De facto, Steinberg não é o primeiro autor a salientar a importância do contexto social, já Erikson (1987:44-69) considerava que o contexto histórico e cultural, são essenciais para a análise do desenvolvimento da identidade, pois esta é construída pela sociedade e critica o aprendizado no campo da Psicologia, que integrem sujeito individual no contexto social.

## **2. Identidade na perspectiva da Sociologia**

À semelhança do que nos dizem autores do campo da Psicologia (Steinberg e Erikson), para o sociólogo Giddens (2009:29), o contexto cultural onde crescemos e vivemos influencia o nosso comportamento, não ignorando, no entanto a nossa individualidade. Ou seja, o ser humano é o resultado das interações com os outros, que condicionam claramente a nossa personalidade e comportamento, bem como da sua própria individualidade e liberdade, que nos permitem escolher os grupos sociais aos quais queremos pertencer, ainda que estes não pertençam ao mesmo contexto cultural onde nascemos.

É neste sentido que Veloso (2007:24) considera que uma abordagem sociológica complementa a abordagem psicológica, ao reconhecer que as identidades são o resultado da interação e processos relacionais que estabelecemos com outros membros da sociedade.

No campo da Sociologia, o conceito da identidade pode ser abordado de diferentes formas, devido ao seu carácter multifacetado. Podemos, no entanto, e de uma forma geral, dizer que a identidade é o entendimento que cada um faz de si próprio e do que é importante para cada um. Conforme Giddens (2009:29) “estes entendimentos formam-se em função de determinados atributos que são prioritários em relação a outras fontes geradoras de sentido”, como por exemplo o género, a classe social, a etnia e a nacionalidade. Este autor diz-nos que os sociólogos nos falam em dois tipos de identidade que

apesar de distintas estão relacionadas, a identidade pessoal e a identidade social. Sobre a identidade pessoal, diz que esta nos distingue enquanto indivíduos, pois é um processo de desenvolvimento pessoal através do qual formulamos a noção que temos de nós próprios e de como nos relacionamos com o mundo. O facto de, nos dias de hoje, existir mobilidade social e geográfica, faz com que a nossa liberdade e individualidade tenha um papel importante para a formação da nossa identidade, como referido anteriormente. Relativamente à identidade social, esta refere-se às características que outros atribuem a um indivíduo, permitindo posicioná-lo em relação aos outros que possam ter características semelhantes. Um indivíduo, pode e geralmente, assume diferentes identidades sociais consoante os diferentes papéis que desempenha na sociedade, existindo, no entanto, uma identidade principal que é relativamente contínua no tempo e no espaço.

Tal como o capítulo anterior, a análise da identidade do ponto de vista sociológico, tem por objectivo a compreensão aprofundada do conceito de identidade e a transposição desta análise para o contexto organizacional. Nesta análise da identidade numa óptica social salientam-se duas teorias fundamentais para a análise da temática, a *Teoria da Identidade* e a *Teoria Social da Identidade*, a análise da problemática será feita através da *Dicotomia Eu/Outro* e por fim será dado enfoque aos *Processos Sociais de Diferenciação*.

Uma vez que a Sociologia permite caracterizar os indivíduos enquanto membros de grupos sociais, analisando a sua participação e interacção com os outros (Veloso, 2007:23), Hogg, Terri e White (1995) explicam as duas dimensões de análise supracitadas. A *Teoria da Identidade* procura entender de que forma a sociedade influencia o comportamento do indivíduo, salientando que o sujeito desempenha diferentes papéis consoante o contexto da interacção. O “Eu” representa por isso uma entidade psicológica autónoma mas, ao mesmo tempo, multifacetada devido aos diferentes papéis sociais que cada um desempenha.

Por sua vez a *Teoria da Identidade Social* concentra a análise numa dinâmica de grupos sociais de pertença. Estes grupos sociais passam por uma categorização uma vez que os seus membros orientam o seu comportamento

de acordo com os atributos que o caracterizam e categorizam. Deste modo, os autores afirmam que se dá um processo sociocognitivo de categorização através do qual são delimitadas as fronteiras do grupo.

Numa primeira análise comparativa, pode dizer-se que as teorias se assemelham ao analisarem o “Eu” de um ponto de vista social, como um resultado da sociedade e não como independente ou anterior a esta; consideram que o “Eu” é multifacetado e que este faz a mediação entre a estrutura social e o comportamento individual. Por outro lado, elas diferem na medida em que, a *Teoria da Identidade* explica o comportamento do sujeito com base nos papéis sociais que este desempenha e a *Teoria Social da Identidade* explica os processos e as relações intergrupais. Contrasta ainda, o grau de especificação dos processos que explicam os comportamentos relacionados com a identidade e no ênfase dados aos papéis sociais e relações intergrupais (Hogg *et al.*, 2002:255). Feita esta comparação analisemos então em pormenor cada uma das teorias.

## **2.1. Teoria da Identidade**

Dubar (1996) considera que a identidade de um grupo é criada quando os seus membros tomam consciência que constituem uma unidade por se diferenciarem em relação aos outros, logo a identidade ao nível social é construída não só pela representação que o indivíduo faz de si mas também pelos grupos sociais aos quais pertence e aos quais não pertence.

Pertencer a um grupo faz parte da necessidade do indivíduo uma vez que permite reduzir as incertezas relativamente à forma como se deve comportar ao seguir as normas, regras e costumes partilhados por esse mesmo grupo (Hogg e Terry, 2000). Deste modo, cria-se uma ligação emocional entre os membros do grupo, que contribui para que o indivíduo se sinta como integrado, que actuará como orientação para comportamentos que sejam compatíveis com o comportamento geral do grupo, e deste modo todos os membros agem de acordo com uma lógica comum (Sainsanlieu, 1977:307).

No que remete para o carácter multifacetado da identidade, Hogg *et al.* (2002:256-257) consideram que é um constructo organizado dos papéis desempenhados, no entanto é possível interpretar a questão com ênfases diferentes.

A primeira é através do ênfase na *identidade do papel desempenhado*. Se considerarmos que o “Eu” é o resultado da interacção social, é através destas interacções que os indivíduos aprendem que são e que é possível existir grupos diferentes relevantes para o mesmo indivíduo o “Eu” surge dos papéis desempenhados que por si representam componentes do “Eu”. Os autores, dão como exemplo, uma pessoa poder ser mãe, filha, colaboradora de uma empresa, dadora de sangue, entre outras categorias às quais poderá pertencer em simultâneo.

A identidade é, deste modo, a ligação entre a estrutura social e o comportamento individual, pois se os papéis sociais servem de base para a construção da identidade, também o “Eu” cria comportamento social.

O segundo tipo de ênfase possível para análise é através da *saliência da identidade*. Em que uma identidade pode ter maior relevância que as outras, estando organizadas hierarquicamente e formando um auto-conceito. A identidade de maior relevância serve como fio condutor e central da identidade de um indivíduo e aquela que apresente maior probabilidade de se revelar em diversas situações, logo as identidades mais próximas do topo da hierarquia são as que mais se revelam no comportamento. Os autores explicam que a *saliência de identidade* é o que faz com que indivíduos com os mesmos papéis sociais se comportem de forma diferente, perante diferentes contextos (Hogg *et al.*, 2002:257).

Callero (1985) e McCall e Simmons (1978) dizem que a saliência da identidade influencia as relações sociais e a percepção e avaliação que o sujeito faz dos outros. Face a isto, Hogg *et al.* (2002:258) propõem duas ideias: ela está associada às avaliações positivas que fazemos dos outros que desempenham os mesmos papéis ou que a importância das relações associadas a um

determinado papel social influencia a *saliência da identidade*, o que nos leva ao terceiro tipo de ênfase – *Compromisso*.

O que este ponto de vista defende, é que a *saliência* de uma identidade é determinada pelo *compromisso* que a pessoa tem a determinado papel social. Stryker (1980) distingue dois tipos de compromisso: (1) *compromisso inter-relacional*, Stets e Burke (2000:230) definem como o aspecto quantitativo, referindo-se ao número de papéis sociais associados a uma identidade e (2) *compromisso afectivo* que Stets e Burke (2000:230) definem como o aspecto qualitativo, referindo-se à importância das relações associadas a determinada identidade.

Hogg *et al.* (2002:258-259) concluem portanto, que a *Teoria da Identidade* reflecte a estrutura social num espectro mais alargado na medida em que, as identidades que hierarquicamente organizadas formam um auto-conceito, derivam dos vários papéis sociais desempenhados por um indivíduo.

## **2.2. Teoria Social da Identidade**

A *Teoria Social da Identidade* considera que as pessoas podem ser classificadas em várias categorias, podendo cada indivíduo usar uma categorização diferente e tal serve dois propósitos. Primeiro, permite segmentar e organizar o ambiente social contribuindo para que o indivíduo consiga definir os outros e, em segundo lugar, a categoria na qual o sujeito se insere e pertence, permite que este se auto defina e crie um auto-conceito (Ahsforth e Mael, 1989:135; Hogg *et al.*, 2002:260).

Esta definição do “Eu” e do “Outro” é de natureza relacional e comparativa, dando como exemplo, a categoria de “novo” ganha significado face à categoria de “velho”. Ou seja, se a pertença a um grupo representa na mente do indivíduo uma identidade social que está associada a determinados atributos que servem de linhas orientadoras de como o indivíduo deve pensar e se comportar, então as identidades sociais têm um carácter avaliativo, pois os membros de um grupo procuram adoptar comportamentos comparativos com

grupos exteriores aos do grupo de pertença e ao indivíduo, por si só (Hogg *et al.*, 2002:260).

Estes autores afirmam, portanto, que a *Teoria da Identidade Social* engloba dois processos sociocognitivos. O primeiro é a categorização que se refere à acentuação de semelhanças entre os membros do grupo e de diferenças relativamente a outros grupos. O segundo é o auto enaltecimento que é conseguido quando são feitas comparações com o grupo de pertença e grupos exteriores que favorecem positivamente o primeiro.

Assim, a *Teoria da Identidade Social* articula a categorização e o auto-enaltecimento, criando estruturas subjectivas de crenças que conferem estabilidade e legitimidade às relações intergrupais, ao mesmo tempo que permitem mobilidade social, influenciando o comportamento que os membros do grupo adoptam para auto enaltecimento através de uma avaliação positiva da sua identidade social.

### **2.3. Análise da problemática da Identidade – Dicotomia Eu/Outro**

A relação “Eu” e o “Outro” é a dicotomia presente nas propostas de análise da temática da identidade que vimos anteriormente. Estamos perante uma dinâmica de reconhecimento e não reconhecimento, em que o sujeito constrói uma imagem de si próprio consoante aqueles que considera serem os seus atributos e que os outros lhe atribuem a si. Esta análise toma em conta que o contexto de interacção social está dependente do significado que cada indivíduo atribui à situação. Tal como Veloso (2007), salientamos aqui dois autores Mead (1934) e Goffman (1968).

Começando pela análise feita por Mead (1934:27; 2004:30-31), este faz uma distinção entre o “Eu” e “Outro”, definindo o primeiro como a inovação pessoal do sujeito e o “Outro” como os papéis sociais desempenhados pelo sujeito. O autor explica a necessidade desta distinção por só ser possível compreender o comportamento individual, quando contextualizado por um grupo de referência com o qual o sujeito se relaciona resultando na sua identidade.

Pois quando um indivíduo determina a sua posição numa sociedade, este sente que tem uma função dentro dela. O “Eu” toma em conta as atitudes dos outros e reage de forma a que essas atitudes também façam parte de si. Ao despertar em si as atitudes dos outros, forma um grupo organizado de respostas, do qual toma consciência como sendo parte da sua identidade.

Neste sentido, afirma que a identidade é construída ao longo do processo de socialização em que o indivíduo avalia os que o rodeiam e interioriza a imagem sobre o que os outros pensam e esperam de si. Ao nível organizacional, veremos que este fenómeno corresponde ao que Kapferer (2000) descreve como sendo uma das *facetas de exteriorização da identidade organizacional* a qual denomina de *reflexo*, e que representa no *prisma da identidade* que irá servir de base ao estudo empírico a realizar. Mead (1934:27) acrescenta ainda, que também os requisitos para pertencer a um determinado grupo social têm o seu papel na construção da identidade. Uma vez mais, Kapferer (2000) faz uma interpretação de um fenómeno idêntico no ambiente organizacional como sendo a *mentalização*, uma das *facetas de interiorização da identidade organizacional*.

Mead (1934) conclui que o conhecimento que temos de nós próprios constrói – se a partir do que consideramos que os outros avaliam de nós e as relações sociais são essenciais na formação da identidade, pois a adaptação à sociedade dá-se através da comunicação.

Neste contexto, também Goffman (1968:74) analisa esta problemática, considerando os processos de interações como centrais na construção da identidade. Ao mesmo tempo que orientamos as nossas acções de acordo com o que queremos que os outros percepcionem de nós, também a percepção que temos de nós próprios é fruto da interpretação que fazemos do que os outros esperam de nós. O autor defende também a existência de um "Eu socializado" e um "Eu espontâneo", pois existem constrangimentos, regras e normas sociais que o indivíduo tem que interiorizar quando desempenha os seus papéis sociais, ao pertencer a um grupo, não deixando no entanto de ter uma identidade própria.

Outro contributo importante de Goffman (1963 *in* Dubar, 1991:115-119) para a discussão da dicotomia “Eu/Outro” é a sua análise dos processos sociais de estigmatização, isto é, as “etiquetas” e classificações que são atribuídas aos indivíduos e que muitas vezes servem para classificar comportamentos considerados desviantes. Diferencia, portanto, a análise das identidades entre as “identidades sociais virtuais”- atribuídas por outrem e a as “identidades sociais reais” - o que os indivíduos consideram que são para si próprios. É do fosso entre estas identidades que surge o processo de estigmatização mencionado. Por vezes o que o sujeito pensa que é, não coincide com o que os outros lhe atribuem e a tentativa de evitar o estigma pode traduzir-se em duas formas de transacção. (1) A transacção externa ou objectiva, assim denominada pelo autor, dá-se quando o sujeito tenta coincidir a identidade como ele próprio a vê com a identidade que pensa que outros vêem; (2) Na transacção interna ou subjectiva, verifica-se “a continuidade de uma identidade herdada nas situações em que os indivíduos desenvolvem as suas trajectórias de forma contínua, sem estarem envolvidos em processo de estigmatização” e verifica-se uma ruptura com a identidade herdada na impossibilidade de construí-la no espaço de constituição da identidade passada.

#### **2.4. Identidade como processo de identificação**

Segundo Goffman (1968:74), os processos de interacção representam processos centrais na constituição das identidades, pois não só nos comportamos de acordo com referências desejáveis que vemos nos outros e que desejamos que sejam reconhecidas em nós, como construímos uma percepção de nós próprios com base no que consideremos que os outros esperam de nós. É neste contexto que o autor diferencia o “Eu socializado” e o “Eu espontâneo”, em que perante os constrangimentos sociais, o indivíduo desempenha os seus papéis sociais consoante a situação e a natureza do seu relacionamento com outros, mas sem sacrificar a sua identidade e alguma coerência na sua forma de ser. Logo a dinâmica identitária tem sempre um carácter colectivo e nunca individual.

Estanque (2000:42 *in* Veloso, 2007:49) acrescenta a ideia de que a identidade é uma noção que os actores põem em prática na procura de identificação. Assim, a identidade prende-se com aquilo que o indivíduo é, ou afirma ser, e confere unidade aos sujeitos, mas que está directamente ligada aos processos de identificação que pressupõem uma realidade mais multifacetada e multidimensional e que não se limitam só ao indivíduo mas pressupõem um sentimento de pertença e a sua interacção e vivência com os outros, ou seja, pressupõem processos de socialização.

Podemos então também falar em identidade colectiva que Owen Whooley (2009:586 *in* Carvalho, 2012:31) defende como sendo partilhada pelo grupo, resultando em interesses comuns e partilha de experiências, valores e crenças entre os seus membros. Por sua vez, esta partilha irá servir como linha orientadora para o comportamento dos membros, enquanto unidade, que por consequência irá favorecer essa mesma identidade colectiva tornando-se um ciclo, que se constrói com base em três processos:

- 1- Estabelecimento de fronteiras – que permite ao grupo distinguir-se em relação aos outros ao definir-se pelo que é o pelo que não é;
- 2- Negociação – em que o grupo trabalha para criar significados comuns e simbólicos para os seus membros, definindo a sua identidade;
- 3- Desenvolvimento de consciência – em que a identidade colectiva é incorporada pelos membros criando linhas de orientação para o seu comportamento.

A liderança do grupo e a própria estrutura da organização também representam peças importantes da identidade do grupo e a vivência neste faz com que este assumam características muito próprias, que designamos por cultura, essa cultura funciona por um lado como factor de identificação e por outro como factor de diferenciação.

## **2.5. Processos Sociais de Pertença e Diferenciação**

Quando se analisa identidade, Veloso (2007:37) diz-nos que se pressupõe que sejam também analisados os processos de reconhecimento social dos quais os sujeitos são alvos, pois na construção de uma identidade está implícita a necessidade de existência de semelhanças entre membros do mesmo grupo. É assim que surgem os processos de pertença entre grupos e contextos sociais, como acontece nas empresas e organizações, da mesma forma que se estabelecem processos de diferenciação na relação entre Eu e o Outro.

Paicheler (1986) considera que este processo de reconhecimento social pode ocorrer de duas formas distintas: (1) quando os sujeitos não têm necessidade de defesa de um determinado espaço ou (2) quando este processo de reconhecimento é construído através da afirmação de distinção.

É por este motivo, que Veloso (2007:37) considera relevante identificar os factores de pertença e os factores de diferenciação na identidade de um indivíduo e na identidade dos grupos sociais, aos quais pertence ou diz pertencer.

A autora explica ainda que também as classificações sociais funcionam como mecanismo de distinção e identificação, recorrendo ao exemplo do reconhecimento profissional, onde o sujeito é associado ao seu desempenho e conhecimentos que possui e demonstra. Neste campo, é também importante tomar em conta a capacidade das designações de conotação normativa pois estas dizem respeito à capacidade de desempenho do sujeito, nomeadamente em termos de eficácia construindo um perfil profissional socialmente valorizado ou reconhecido. Deste modo, estamos perante uma classificação proveniente da relação do trabalhador com o trabalho que este desempenha.

É, no entanto, chamada a atenção para o facto de que a interpretação subjectiva e a atribuição de sentido que cada indivíduo faz poder não coincidir com o reconhecimento externo, logo é possível verificar a existência de vários níveis de reconhecimento social. Estas classificações envolvem também entendimento dos processos de interiorização accionados pelos sujeitos, isto é, os processos de auto-atribuição.

Os mecanismos de pertença podem, do mesmo modo, estar assentes em classificações associadas às designações profissionais que acabam por delimitar um grupo de indivíduos que as têm em comum.

Mesmo assim, a realidade dos grupos sociais vai para além das suas classificações ou designações, ainda que assim sejam definidos pelos seus membros e não membros. Sendo frequente, as designações não coincidirem com a constituição real dos grupos, o que acaba por se reflectir na delimitação das suas fronteiras. Por este motivo, a autora considera que não é propriamente a identidade que se associa a determinadas classificações e designações, mas sim, são estas duas últimas que constituem dimensões de análise da problemática da identidade (Veloso, 2007:38).

## Capítulo II – A Identidade Organizacional

De acordo com Albert e Whetten (2004:89), o conceito de identidade é utilizado pelas empresas para efeitos de auto-caracterização, que vai sendo construída com base na comparação com outras organizações ao longo do tempo e, em simultâneo, resultando da diversidade de identidades existentes no seio delas (como por exemplo, diferentes departamentos e culturas ou subculturas organizacionais).

Deste modo, os autores consideram que a identidade organizacional transparece os aspectos centrais, distintivos e duradouros da organização. Por outras palavras, Soenen (2006:92) entende que a característica central da organização é aquela que quando é posta em causa afecta a razão de ser da própria organização. Este mesmo autor considera que a durabilidade é o que permite o discurso da organização evoluir sem perder coerência, por vezes, as organizações tentam assegurar esta coerência fazendo a ligação às suas conquistas passadas com o seu presente. Já o critério da distintividade é revelado quando a organização responde à pergunta “quem somos?” o que permite determinar “quem não somos”, à semelhança do que verificamos ao analisar a dicotomia “Eu” e o “Outro”, ao autodefinir-se a organização distingue-se das outras e delinea as fronteiras da sua identidade (Barney e Stewart, 2000:37; Seruya, 2009:64).

Mas porque uma organização pode ter várias identidades alguns autores discordam destes aspectos descritos por Albert e Whetten (2004). Nomeadamente Bhavani e Phoenix (1994) consideram que a identidade organizacional é complexa, multifacetada e transitória e Hall (1992;2006:12-13) defende que a identidade não é fixa nem permanente, e o facto de ser construída por mudanças sociais e históricas, faz com que esteja sujeita a contradições, revisões e modificações. Logo, a organização poderá assumir identidades diferentes em diferentes momentos, não estando unidas por um factor coerente e, por esse motivo, este último autor não acredita na possibilidade de uma identidade coerente, completa e permanente, mas sim, que esta será sempre fragmentada.

Baldissera (2006:5; 2010:207) acrescenta um outro ponto de vista. Ao tentarmos apreender a identidade de uma organização, perante a sua complexidade, temos tendência a seleccionar apenas alguns aspectos e a considerarmos esses fragmentos como o todo. Mesmo considerando estes argumentos, o aspecto da centralidade é justificado e clarificado quando os seus autores (Albert e Whetten, 2004:91) explicam que este deve traduzir algo que distinga a organização com base em algo importante e essencial. Portanto, de um leque de características inerentes à organização, deverá ser seleccionado um de acordo com o seu propósito. Ou seja, da mesma forma que um indivíduo pode facultar diferentes dados para se identificar (Cartão de Cidadão, impressões digitais, fotografia, etc.) e da mesma forma que ao nível individual podemos assumir diferentes identidades consoante o papel a desempenhar (Hogg *et al.*, 2002:256-257), também as organizações deverão fazer a escolha de como se identificar mediante a situação e o propósito pelo qual se identificam. O importante é ter em conta que identificar pressupõe que seja diferente do resto e semelhante aos seus membros.

É neste sentido que Pratt e Foreman (2000:349) propõem o conceito de *metaidentidade* segundo o qual a identidade principal deve-se articular facilmente com as *sub-identidades*, não tentando que uma se sobreponha às outras, mas sim, que todas elas coexistam no interior da organização. Os autores explicam ainda que o facto de existirem várias identidades numa organização pode derivar-se a diferentes membros terem diferentes concepções dos seus critérios de centralidade, distintividade e durabilidade.

Na análise que Seruya (2009:72) faz á marca interna éPT! constata-se um exemplo da coexistência de várias identidades numa só organização, assim a identidade do Grupo PT funciona como uma marca “Guarda-chuva”, coexistindo uma principal e outras que lhe estão directamente ligadas.

Ao mesmo tempo, Albert e Whetten (2004:93-94) alertam que uma auto-classificação precisa pode até não ser possível ou desejável, pois uma classificação ambígua pode prevenir que a organização se torne demasiado previsível, a complexidade da organização pode tornar uma definição simples da identidade em algo impossível e uma vez que as organizações evoluem

com o tempo, uma identificação muito precisa pode tornar-se ultrapassada. Acima de tudo é importante que a distinção seja marcada por critérios relevantes de comparação.

## **1. Crescente importância da gestão dos fenómenos empresariais intangíveis**

De acordo com Villafañe (2005:101), os fenómenos intangíveis tornaram-se as principais fontes de valor das organizações, fruto da indiferença à excessiva oferta comercial e saturação dos mercados. Na opinião deste autor, o protagonismo destes fenómenos resulta também da convergência de dois factores: (1) a evolução de uma gestão estratégica dos valores da empresa cada vez mais associados aos recursos intangíveis; (2) a evolução da comunicação orientada para fortalecer a imagem e a reputação das próprias empresas.

O autor explica estas evoluções, iniciando pela primeira fase da gestão centrada na oferta e na comunicação de produto, que por sua vez evoluiu para a gestão centrada na procura. Com o fim do taylorismo, a gestão do capital humano tomou lugar, passando a ser visto com um importante recuso para uma organização e já nos anos 60, do século passado, a gestão da qualidade ganhou protagonismo, e a comunicação passou a ser focalizada na marca. Finalmente, os fenómenos intangíveis, ou como diz Teresa Ruão (2008:62) a “gestão das impressões”, passam a ser a grande inovação na gestão das organizações.

Foi então que surgiram os estudos nas áreas da identidade, marca, imagem e reputação, áreas estas, que segundo Teresa Ruão (2008:62) são frequentemente criticadas pela sua fragmentação e confusão entre os conceitos, devido à grande produção de conhecimento que se deu nos anos 50 e 90, do século passado, provenientes de zonas geograficamente distantes e de diferentes disciplinas.

É neste sentido que Balmer (2006:9) formula um conjunto de seis questões, cada uma correspondendo a cada uma das áreas mencionadas:

- “*Quais são os atributos distintivos da empresa?*” e “*Quais as afinidades do membros?*” Corresponde à identidade da organização;
- “*Para quem e o que comunicamos?*” Corresponde à comunicação da organização;
- “*Como somos percebidos?*” Corresponde ao critério de imagem;
- “*Como somos percebidos no tempo?*” Faculta respostas sobre a reputação da organização;
- “*Qual é o nosso contrato corporativo?*” Permite definir a marca se a identidade for bem trabalhada pela organização;

Teresa Ruão (2008:63-64), Cheney e Christensen (2004:523) defendem que a identidade organizacional destacou-se pela importância acrescida dada à construção de relações duradouras com os diferentes públicos e a necessidade de se distinguirem num mercado saturado de mensagens corporativas. Foi apenas na segunda metade do século XX que passou a ser trabalhada pelos profissionais de marketing e comunicação organizacional.

A autora sublinha ainda a importância que o estudo da identidade organizacional tomou com a formação do *Grupo Internacional da Identidade Corporativa (GIIP)*, em Fevereiro de 1995. Com objectivo de tentar criar conhecimento estável e coerente, foi assinada a Declaração de *Strathclyde*, no mesmo ano, no Reino Unido por vários investigadores e consultores da área, entre eles estavam Adrian Day, Cees van Riel, Chris Ludlow, David Bernstein, Nicholas Ind, Nigel Marwick, Stephen Greyser, Stephen Lewis, Stephen Thomas.

Porém, o *GIIP*, não atingiu objectivo para que foi criado, pois não foi obtido consenso na definição do conceito. De facto, a definição encontra dificuldades logo na origem do termo. Segundo Ruão, Bernstein (1989) considera que a palavra provém do termo latino *idem*, outros como Cees Van Riel (1995) ligam ao significado da palavra *identidem*, isto é “repetidamente” (Ruão, 2008:65).

Independentemente de existir, ou não, um conceito universalmente aceite de identidade, é importante reconhecer a importância desta no contexto organizacional no mercado actual. David Aaker (Aaker e Joachimsthaler, 1999:4-6; Aaker, 2004:276-279), desenvolveu importantes pesquisas e estudos na área da identidade da marca que revelando e reconhecendo que o que as grandes marcas têm em comum é precisamente uma identidade clara e com profundidade facultando importantes linhas de orientação para a gestão e comunicação da mesma, seguindo sempre aquele que o autor considera ser o ADN da marca, e não, emitir mensagens contrastantes que deixem os consumidores confusos em relação à mesma, quando é importante estes saberem o que podem esperar dela, seja funcionalidade, design, durabilidade, inovação, entre outros atributos importantes no processo de decisão de compra. Logo, o autor salienta a importância da identidade estar ligada à visão, cultura e valores da organização e que os programas de comunicação reforcem. No entanto chamamos à atenção para os argumentos de Albert e Whetten (2004:93-94) que nos dizem sobre a identidade é multifacetada e que deverá ter espaço para evolução, logo as organizações não devem cair no erro de tornar a sua identidade demasiado estática sobre a penalização de não evoluir com o tempo e se tornar desactualizada relativamente aos mercados e aos consumidores.

Num contexto de um mercado saturado, em que a distinção entre organizações é fundamental para sobreviver e obter sucesso, é importante continuar a desenvolver conhecimento na área da Identidade Organizacional.

## **2. Vantagens de uma identidade organizacional coerente**

Agora que entendemos o motivo da crescente preocupação com fenómenos empresariais intangíveis, neste subcapítulo fazemos um levantamento das várias vantagens que podem advir de uma identidade organizacional coerente. Stimpert, Gustafson, e Sarason (1998) destacam benefícios para a gestão estratégica das organizações, nomeadamente, o facto de evidenciar o que é central e distintivo numa organização (tal como propõem Albert e Whetten

(2004)); por representar linhas de orientação para a gestão; por permitir a articulação entre de várias identidades presentes numa organização, ou seja, o que Pratt e Foreman (2000) denominaram de *metaidentidade* e o que Barney (1992) considera particularmente vantajoso para empresas com áreas de actividade diversificadas; por último estes autores destacam ainda que a identidade organizacional ajuda no estabelecimento de fronteiras do que a organização é e não é, tal como percebemos na *Teoria Social da Identidade*.

Aaker (2004:276-279) fala-nos de outra vantagem relacionada com a fomentação e criação de associações positivas à marca. Neste caso, das associações que constituem vantagens competitivas para a organização é importante determinar qual delas será a mais central e distintiva para criar um posicionamento forte. O autor propõe que a empresa/organização equacione aquilo de que é capaz; o que é credível dado o mercado actual assim como as capacidades da própria organização e o que irá suportar e apoiar as suas estratégias de negócio. A longo prazo, a organização será capaz de construir uma boa e sólida reputação que consigo traz consideráveis benefícios.

É nesta linha de pensamento que Fombrun (1996:111) defende que a identidade organizacional delimita as acções da organização, a forma como toma as suas decisões e as decisões que toma efectivamente, como vê, lida e se relaciona com os seus colaboradores e funcionários, clientes, investidores e accionistas e a comunidade onde se insere, assim como explica a forma como reage a crises. Kapferer (2000) define estas características como sendo o ADN, ou o código genético, de uma organização. Deste modo, os próprios colaboradores, incluindo os gestores, terão uma tendência natural para agir de acordo com a identidade da organização. É este o motivo que leva o autor a afirmar que a identidade é a “espinha dorsal” da reputação, pois as organizações com traços de identidade respeitados são capazes de construir um capital reputacional duradouro.

### **3. Identidade organizacional como factor de ligação entre os diferentes públicos da organização**

Teresa Ruão (2008:73) defende que a identidade organizacional deve ser trabalhada tanto ao nível interno como ao nível externo da organização pois “...a identidade de uma organização deve ser vista como uma construção que parte de um fluxo de informações, cognições e emoções que se acontecem no seu interior, mas que têm origem em diferentes entidades...”

Hoje as fronteiras entre o ambiente interno e externo das organizações esbatem-se e é importante considerar que um colaborador pode também ser consumidor da própria organização empregadora, assim como elemento da comunidade local, relacionando-se com a mesma empresa de formas diferentes (Ruão, 2008:73).

As organizações esforçam-se agora por criar um maior envolvimento com os seus públicos (sejam eles internos ou externos) e Cheney e Chirstensen (2004:511-533) reforçam esta ideia sublinhando que existe uma dificuldade acrescida em convencer públicos externos quando os públicos internos não aceitam a mensagem e vice-versa.

Enquanto existe a preocupação em comunicar de forma adequada a cada público, estes dois autores deixam para consideração que mais importante do que distinguir várias formas comunicação e assuntos a abordar é como a organização poderá comunicar de forma consistente com vários públicos, de forma a manter coerência e credibilidade interna e externamente. Tal poderá ser conseguido através da Identidade Organizacional.

Mas para conseguir trabalhar com a identidade organizacional de modo a atingir tais resultados, os autores salientam que é importante considerar duas realidades actuais: (1) A dificuldade, cada vez maior, com que as organizações se deparam de definir fronteiras entre si e o resto do mundo; (2) A dificuldade cada vez mais vincada de uma empresa se fazer ouvir num mercado saturado de mensagens corporativas.

O primeiro passo passa por perceber que as mensagens organizacionais têm, regra geral, mais do que um objectivo e dirigem-se a mais do que um público, logo a comunicação interna e externa estão interligadas.

O segundo passo é usar a gestão de assuntos para gerir os dois tipos de comunicação de forma interligada. Deste modo, a organização poderá identificar assuntos potencialmente relevantes para a sua actividade e agir de maneira a influenciar o desenvolvimento desses mesmos assuntos. Cheney e Chirstensen (2004:523) acrescentam ainda que no mercado actual é essencial que esta gestão seja feita de forma distintiva tornando clara a vantagem da organização em relação às demais, é neste sentido que os profissionais de comunicação se têm tornado “os principais arquitectos da identidade organizacional”.

Outra situação a considerar é o esbatimento das fronteiras entre o ambiente interno e externo das organizações. Num mundo globalizado em que as vias de transporte e comunicação facilmente ligam locais geograficamente distantes, diferentes departamentos de uma organização que podem não partilhar o mesmo espaço, podendo influenciar a identidade da mesma, daí a importância da identidade se ir adaptando, diminuindo o risco de colaboradores ou consumidores deixarem de se identificar com ela.

Por este motivo algumas organizações optam por comunicar interna e externamente através do mesmo suporte. A empresa de vigilância privada – Securitas S.A. lança uma revista mensal para os seus colaboradores, clientes e parceiros. Os autores dão como o exemplo da empresa alemã, Bayer, que comunica em grandes *outdoors* a preocupação com o ambiente, que se dirige tanto aos seus colaboradores como aos seus investidores, apresentando-se como socialmente responsável, ligando os seus públicos internos e externos em torno do mesmo assunto e comunicando de forma coerente a sua identidade.

Um outro aspecto que tem vindo a ser alvo de atenção por parte das organizações é o facto de os seus colaboradores constituírem pontos de contacto importantes com os públicos externos. Esses pontos de contacto têm

um impacto muito maior do que qualquer campanha publicitária e portanto são cada vez mais relevantes para as organizações que se preocupam em controlar a sua identidade organizacional.

É nesta linha de pensamento que muitas organizações começam a encarar os seus colaboradores de um diferente modo, considerando as empresas ou departamentos da mesma organização que partilham uma relação comercial entre si e ao tentar tornar os seus colaboradores defensores e divulgadores da própria organização.

Seruya (2009:47) expõem-nos o caso da marca interna éPT! Criada para responder à necessidade de assegurar coerência e coesão a nível interno no Grupo PT, considerando crescimento e expansão do mesmo. O autor explica que ao entenderem quem são enquanto empresas do grupo e quem são como grupo, cria-se uma fusão identitária em que os colaboradores se definem tanto enquanto empresa que faz parte do grupo, como um grupo só.

Nesta linha de pensamento, Stimpert *et al.* (1998:88) propõe que a "identidade pode ser motivadora" do ponto de vista em que ao fomentar empenho, cria entusiasmo. Os próprios funcionários podem ser criadores de identidade organizacional, pois a interacção entre estes e outras entidades relacionadas à organização ajudam a criar uma identidade colectiva ao transmitirem mensagens simbólicas, sendo elas verbais ou não-verbais sobre a organização, os seus produtos e/ou serviços, formando o entendimento comum sobre as características centrais e mais marcantes da organização (Ashford e Mael, 1989 *in* Ruão, 2008:69).

Assim, a forma como os membros de uma organização definem colectivamente "quem somos" reflecte um processo de construção social em que estes tomam consciência do contexto organizacional e partilham o mesmo entendimento da sua missão, dos seus valores, dos seus símbolos, como tomam as suas decisões e como reagem a situações de crise (Seruya, 2009:60).

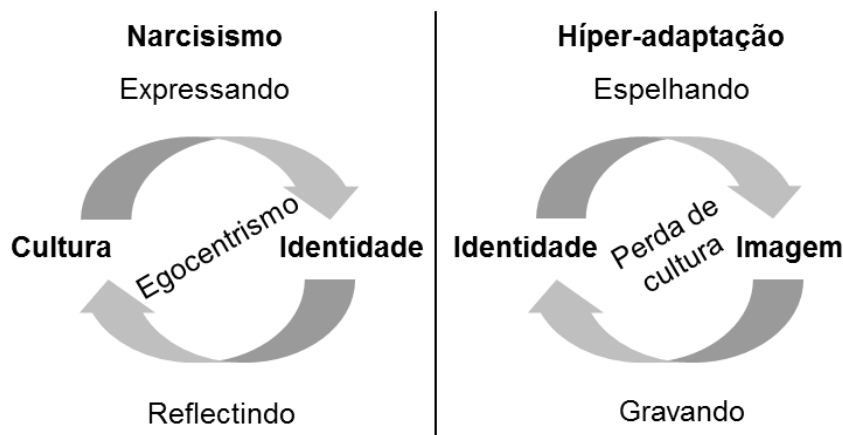
Ao criar este tipo de união, os membros da organização tornam-se os seus maiores defensores e os melhores "advogados" e assumem uma função de "embaixadores da marca", no sentido em que eles próprios são um canal de

comunicação com os públicos exteriores, divulgando-a e defendendo a sua imagem.

#### 4. Disfunções da identidade organizacional

Quando existe uma discrepância entre a forma como a organização se vê a si própria e a forma como outros a vêem, a sua eficiência fica comprometida. Hatch e Schultz (2004:392) consideram que isto acontece quando a cultura e a imagem da organização estão desassociadas, neste caso a identidade da organização ou está relacionada com a própria cultura organizacional ou com a imagem que seus públicos detêm de si mas não ambas as situações em simultâneo, e pode ocorrer um dos dois tipos de disfunções, que os autores denominam de narcisismo organizacional e hiper-adaptação, explicando este fenómeno na figura abaixo.

Figura 1 – Sub-dinâmicas do modelo de dinâmicas da Identidade Organizacional e as suas potenciais disfunções



Fonte: Adaptado de Hatch & Schultz (2004: 392).

Começando pelo narcisismo organizacional, os autores vêem esta disfunção como a incapacidade de uma empresa de responder a imagens externas, dando como exemplo o caso da Shell. Ignorando as críticas por parte da Greenpeace, afirmaram que a empresa tinha uma cultura de engenharia, gerando uma onda de escrutínio na comunicação social. Ao ignorar um grupo

que detém de grande influência junto dos media a empresa deixa de conseguir prever a dimensão do impacto que imagens externas podem vir a ter na sua identidade e na sua cultura (Hatch & Schultz, 2004:392-393).

Brown (1997:648) considera que psicologicamente, o narcisismo representa negação, auto-engrandecimento e egoísmo deixando a nota de que até um certo ponto o narcisismo é saudável mas quando levado ao extremo torna-se disfuncional, pois a imagem que um tem de si não corresponde à realidade.

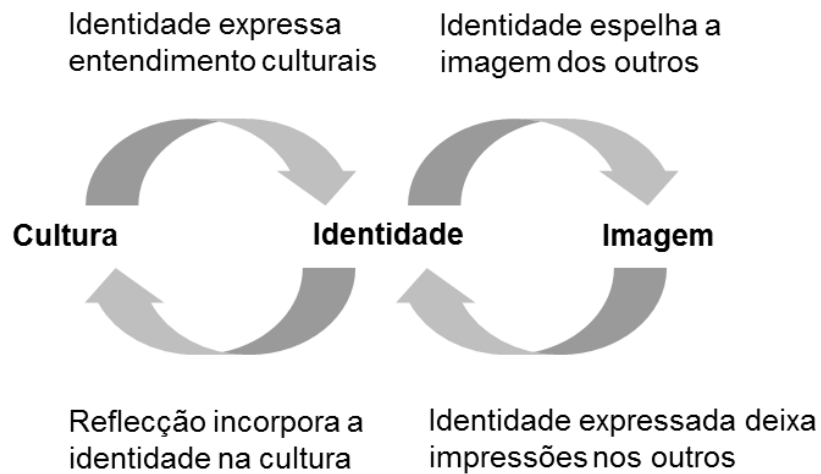
Ainda assim, Hatch e Schultz (2004:396) acreditam que o narcisismo pode ocorrer num período de tempo e que existe uma dissociação entre as imagens que os outros detêm da organização e a sua cultura, no entanto a identidade organizacional irá encarregar-se de corrigir esta discrepância.

A hiper-adaptação organizacional, por outro lado, representa o oposto de ignorar a imagem que outros têm da organização. Esta disfunção dá-se quando a organização se segue de tal forma pelos seus públicos, que ignora e perde a sua identidade e a sua herança cultural. Assiste-se a uma preocupação exagerada pela adaptação ao mercado e às preferências dos consumidores. Assim, as mensagens que passa não são coerentes com uma identidade definida.

Por sua vez, o desprezo pela herança cultural da organização leva a que os seus membros não sejam capazes de reflectir qualquer tipo de identidade que vai sendo preenchida pelas várias imagens externas em constante mudança, fruto da tentativa frequente de adaptação da organização ao mercado.

Concluindo, os autores consideram que a identidade é o resultado imediato da troca entre auto-expressões organizacionais (cultura organizacional) e as imagens espelhadas pelos públicos. Neste sentido, o processo em que as imagens se vão gravando na identidade, e em que a identidade se vai espelhando nas imagens, dá lugar ao processo em que a identidade se vai reflectindo na cultura, e em que a cultura se vai expressando através da identidade. É deste modo que a identidade organizacional está em permanente criação, manutenção e mudança, traduzindo no seguinte esquema:

Figura 2 – Modelo da dinâmica da Identidade Organizacional

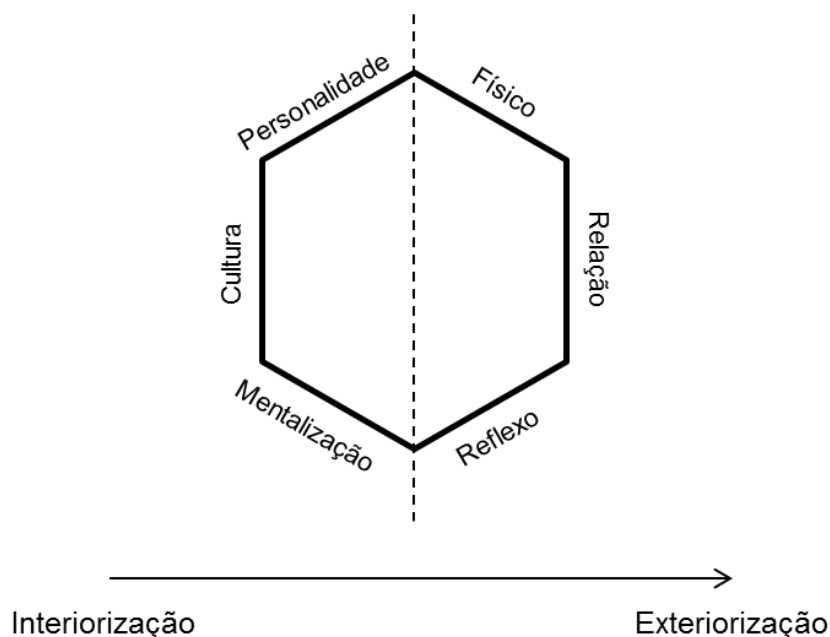


Fonte: Adaptado de Hatch & Schultz (2004: 379).

## 5. Prisma da identidade de Jean-Nöel Kapferer

Em 1985, Albert juntamente com Whetten, definiram que a identidade organizacional deve respeitar três eixos: centralidade, distintividade e durabilidade, de forma a gerar uma “marca Institucional” Ao estudar o trabalho de Kapferer (2000) sobre a identidade, identificou-se ainda a ideia de interiorização e exteriorização, através de dois conjuntos de características, um que engloba o mais íntimo da organização e outro que é mais exposto (Susana de Carvalho, 2007:204). É neste sentido que Kapferer (2000) apresenta o “Prisma da Identidade” espelhando esta ideia:

Figura 3 – Prisma da identidade de Jean-Noël Kapferer



Fonte: Kapferer (2000:38)

O prisma apresentado na Figura 3, permite também responder às necessidades de permanência no tempo, de coerência, e de escolha dos sinais a emitir com realismo, logo, o autor sublinha que a identidade é um conceito de emissão, enquanto a imagem, por sua vez, é um conceito de recepção e um resultado do que é emitido. Deste modo, ao construir um plano de comunicação a organização deve dedicar-se, antes de tudo, à construção da sua auto-definição e de uma concepção de si mesma, pois a identidade da organização é o que a permite ser coerente, fiel à sua história e única, diferenciando-se das demais.

Em cada face do prisma o autor organiza, aquilo como designou como as *facetas da identidade*, que considera essenciais para o estudo da identidade organizacional. O tracejado vertical separa as três facetas de carácter de maior interiorização (*personalidade, cultura e mentalização*) e das três de maior exteriorização (*físico, relação e reflexo*).

Analisando-as em maior pormenor, e começando pelas de interiorização, temos a *personalidade*. Esta faceta diz respeito ao carácter próprio que a organização revela pela forma como fala de si e dos seus produtos e serviços,

sendo a razão pela qual o autor explica a adopção de um porta-voz por algumas organizações e marcas, podendo ser uma personagem animada ou uma pessoa real (geralmente conhecido publicamente). No entanto salienta que não se deverá centrar a ênfase nesta faceta pois só irá reflectir um carácter e não a identidade.

Em segundo lugar, considera que todos os produtos nascem de uma cultura originária do sistema de valores de referência da organização, que funcionam como uma fonte de inspiração, logo a *cultura* representa mais uma das *facetas de interiorização*.

A última faceta deste conjunto mais íntimo à organização é a *mentalização*, ela é a forma como a organização se percepçiona a si própria.

Em contraste, na metade esquerda do prisma, temos as *facetas de exteriorização*: O *físico*, a *relação* e o *reflexo*. No contexto do modelo de Kapferer, estas facetas irão representar as categorias de análise para o estudo desta dissertação, pois devido ao seu carácter menos estável elas criam uma maior dinâmica para serem comunicadas e estão mais expostas nos temas de comunicação da organização.

Assim, o *físico* é a base da organização, na medida em que reflecte símbolos e características objectivas e visuais. No caso das organizações que comercializam serviços, como é o caso da organização objecto de estudo desta dissertação (Banco Santander Totta), desde os suportes de comunicação escritos e audiovisuais até ao próprio edifício da sede do banco, todos podem revelar uma série de características que expressam a sua identidade, como veremos mais à frente.

A faceta da *relação* que ganha especial importância para organizações que fornecem serviços, sendo importante criar uma relação de confiança com os públicos pois implica contacto frequente, e por vezes a longo prazo, entre os dois.

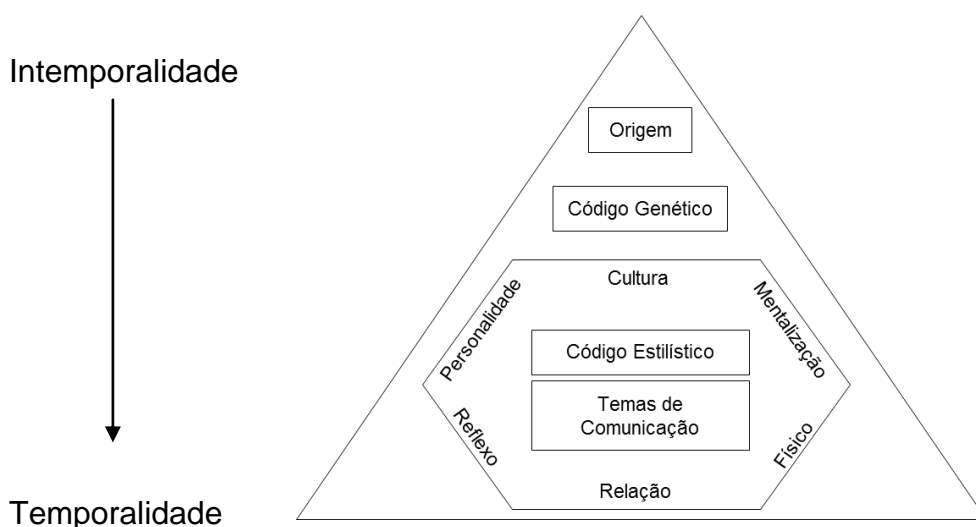
Por fim o autor sublinha que *reflexo* é frequentemente confundido com o alvo. Esta faceta deve ser entendida como a organização perceptiva os seus públicos.

Estas três facetas em conjunto formam um todo estruturado e todas se interligam. Em algumas representações do prisma, o autor coloca ainda no centro o código estilístico e os temas de comunicação. O primeiro releva o interior da marca, através da personalidade, da cultura e da mentalização e os temas de comunicação falam sobre o físico, a relação e o reflexo.

Este modelo teórico irá servir de base ao estudo de caso a realizar nesta dissertação, pois sendo *as facetas exteriores da identidade* as mais visíveis, são elas que dão corpo à identidade organizacional. Deverá ficar bem claro que estas facetas são características do emissor, como tal para proceder à sua análise, o foco incidirá no que é comunicado pela organização em estudo.

Carvalho (2007), sublinha ainda a ideia proposta por Kapferer (1991) defendendo que analisar a identidade, pressupõe também reconhecer os elementos com maior grau de temporalidade e intemporalidade, neste sentido, Kapferer (1991:73) apresenta um esquema onde insere o prisma da identidade no contexto temporal:

Figura 4 – Pirâmide da Identidade de Jean-Nöel Kapferer



Fonte: Adaptado de Kapferer (1991:73)

Como podemos observar na figura 4, a origem da organização assim como os elementos de maior interiorização e premência da identidade como a *personalidade*, a *cultura* (os valores de referência) e a *mentalização* (forma como a organização se vê a si própria), são elementos mais estáveis, isto é, mais intemporais, perdurando no tempo. A gestão de assuntos, definida pelos *temas de comunicação* representados na figura, o seu *físico*, a sua *relação* com os públicos e o *reflexo*, têm um carácter mais temporal menos estável e mais sujeito a mudanças (Carvalho, 2007). É o código estilístico, ou seja, os traços que caracterizam a identidade organizacional, que vão permitir a existência destas mudanças sem que a identidade da empresa seja afectada, evitando crises de identidade e por consequência, conferir às organizações um maior controlo sobre o que comunica sobre si aos seus públicos e, a longo prazo, sobre a reputação que obtém junto destes.

O autor aponta ainda seis fontes da identidade que servirão de pista aos temas a utilizar na análise a desenvolver: (1) Os produtos da marca; (2) o poder do nome; (3) os personagens da marca; (4) os símbolos visuais e logotipos; (5) as razões geográficas e história; (6) a publicidade: o fundo e a forma.

Por fim, Kapferer chama atenção para a importância que a mudança tem para o estudo da identidade organizacional, pois da mesma forma que um indivíduo muda de personalidade e feições o mesmo se sucede no contexto organizacional e apenas esta mudança permite que a identidade se manifeste, sendo esta é sinónimo de evolução. O essencial é que exista um fio condutor que seja respeitado (Kapferer, 2000:30; Carvalho, 2008:205). Adriano Moreira (*in* Carvalho, 2008:205) explica este fenómeno através da metáfora da roda e o seu eixo, a roda anda mas o seu eixo mantém-se fixo e apenas acompanha o seu andamento. Quando a identidade não evolui, torna-se estática e deixa de ser duradoura, pois torna-se impossível identificar o fio condutor que interliga as suas acções, decisões e comunicação que faz, ao longo do tempo. Por esse motivo as suas facetas não podem tornar-se fixas. No caso do “*Físico*”, este permite uma adaptação à evolução da tecnologia dos produtos e dos serviços e o “*Reflexo*” permite a adaptação à evolução dos públicos da organização (Carvalho, 2008:205).

## 6. Gestão de assuntos

Como vimos, de acordo com Kapferer (2000), as facetas de exteriorização da identidade revelam-se nos temas de comunicação, logo faz sentido analisar alguma literatura sobre gestão de assuntos, pois ao seleccionar temas para comunicar, o Banco Santander Totta faz uma gestão destes temas de forma a ir ao encontro dos objectivos da organização e de modo a contribuírem para a sua operacionalização no mercado. Os resultados deste estudo irão permitir aferir se as *facetas de exteriorização da identidade* estão presentes nos temas de comunicação do banco, sendo tal um indicativo de que os assuntos seleccionados correspondem ou não à identidade da organização e se a exteriorização da sua identidade é de alguma forma, uma prioridade na comunicação feita por esta.

A gestão de assuntos consiste num processo que permite às organizações antecipar e identificar assuntos emergentes e a responder estrategicamente aqueles com potencial impacto sobre a organização, através da construção e manutenção da relação com os públicos-chave, isto é, aqueles com capacidade de influenciar o desenvolvimento do assunto (Pratt, 2001:336; Heath, 2002; Dougall, 2008).

Assim, os profissionais de relações públicas procuram comunicar com públicos que sejam relevantes para os interesses das organizações, nomeadamente grupos de interesse e organizações não-governamentais (Fombrun e Van Riel, 2007:202). Trabalham também para influenciar a seu favor a formulação de políticas sobre determinados assuntos em vez da organização ter que se ajustar às políticas já formuladas (Grunig e Hunt, 1984:269).

Por isso, grande parte da pesquisa feita na área da gestão de assuntos concentra-se na detecção e antecipação de assuntos emergentes, pois quanto mais cedo a organização perceber a influência que estes podem ter sobre a sua capacidade de funcionamento e desenvolvimento mais facilmente evita efeitos impeditivos do seu sucesso (Fombrun e Van Riel, 2007:203).

À luz do pensamento de Heath (1997) e Wartick e Mahon (1994), Dougall (2008) salienta outro ponto de vista. Muitas vezes os assuntos causam

controvérsia devido às lacunas entre aquelas que são as expectativas das organizações e as expectativas dos públicos e a eliminação destas lacunas pode trazer consequências para a organização. Isto é, enquanto um determinado assunto poderá ser uma preocupação comum de diferentes públicos, as suas perspectivas podem diferir, assim, a gestão de assuntos revela-se como o processo responsável por determinar o potencial impacto destas diferenças sobre a organização.

Gregory (2000:30-31) considera que de uma forma geral, os assuntos se enquadram em seis tipos de categorias: (1) *Estruturais*, enquadram neste tipo os assuntos sobre os quais as organizações não têm controlo, como por exemplo alterações na estrutura da sociedade como é o caso do envelhecimento da população e o avanço das tecnologias; (2) *Externos*, nomeadamente, políticas públicas, assuntos ambientais e respeitantes à comunidade; (3) *Crises*, como indica o nome, são assuntos que surgem de situações inesperadas de carácter negativo; (4) *Internos*, naturalmente trata-se de assuntos que surgem dentro da própria organização, incluindo aqueles derivados de qualquer tipo de mudança organizacional; (5) *Assuntos actuais*, esta categoria refere-se a assuntos que são do interesse público no momento e que são amplamente abordados nos meios de comunicação social; (6) *Potenciais*, ainda que este tipo de assuntos não se tenham desenvolvido e atingido a esfera pública, é importante saber antecipar e identificar assuntos que poderão ter impacto sobre a organização caso ganhem dimensão suficiente.

No seguimento desta última categoria, focamos o processo de desenvolvimento de assuntos, que conforme explicado por Dougall (2009) passa por cinco fases: a fase inicial ou embrionária, a fase emergente, a actual, a de crise e por fim a fase de desvanecimento. A primeira e segunda fase (fase inicial e fase emergente) traduzem-se na identificação do assunto e na resposta estratégica a este. À medida que o assunto se desenvolve, passando pelas primeiras três fase (fase inicial, fase emergente e fase actual) este vai ganhando uma relevância cada vez maior e a organização vai tendo cada vez menos controlo sobre a gestão do mesmo. Quando o assunto está entre a fase emergente e fase actual e/ou de crise, é importante colaborar com públicos-

chave para que o assunto se desenvolva a favor da organização, no entanto é durante estas fases que as posições dos vários públicos envolvidos se consolidam e o leque de opções de resposta e actuação da organização se torna cada vez mais reduzido.

O autor sublinha que nem todos os assuntos passam necessariamente pela fase de crise e acabam por desvanecer com o passar do tempo ou consoante a resposta da organização ao mesmo.

Cutlip *et al.* (2006:19) descrevem dois pontos essenciais para gerir assuntos: (1) identificação antecipada de assuntos com potencial impacto para a organização e (2) resposta estratégica para atenuar ou aproveitar a seu favor, as consequências do mesmo.

Tucker e Broom (*in* Cutlip *et al.*, 2006:19) estendem a uma definição de sete pontos: (1) antecipação; (2) pesquisa; (3) distinguir os assuntos por prioridade; (4) analisar o potencial impacto na organização; (5) definir estratégias que minimizem o risco e identifiquem oportunidades; (6) implementar a estratégia e (7) avaliar o impacto do programa implementado.

Chase e Crane (2002) defendem quatro passos: (1) identificação do assunto; (2) análise do mesmo; (3) planeamento estratégico e (4) avaliação.

Mediante a literatura analisada, existem várias propostas de modelos para gerir assuntos, mas como salienta Dougall (2008), sejam descritos dois, quatro ou sete pontos, existem três categorias predominantes: (1) identificação e análise do(s) assunto(s); (2) Tomada de decisão estratégica e sua implementação e (3) avaliação. Mas de forma a conseguirmos uma compreensão de como se deve processar a gestão de assuntos formulou-se um conjunto de passos com base nas propostas das fontes consultadas.

### Antecipação, análise e monitorização do assunto

Como primeiro passo, a organização deve entender e explorar os ambientes em que opera. Pratt (2001:337) faz uma diferenciação entre o ambiente interno

e externo da organização, mas já vimos anteriormente, que esta é uma linha que se esbate cada vez mais, por esse motivo consideramos a sectorização utilizada por Dougall (2008), que nos fala de uma diferenciação entre sector social (que inclui a opinião pública e reputação), sector económico, político ou regulamentar e competitivo. Ambos os autores consideram que este primeiro passo passa por recolher dados relevantes e credíveis que armem a organização contra situações inesperadas, possíveis ameaças e evita que se desperdicem oportunidades.

Heath (1997 *in* Dougall, 2008) realça que um assunto ou determinada informação é suficientemente relevante e digna de ser analisada e monitorizada pela organização quando (1) é falado pela comunicação social e/ou outros líderes de opinião; (2) tem representação por um grupo ou instituição com potencial influência; (3) representa uma ameaça ou uma oportunidade para a operacionalização da organização no mercado.

#### Determinação da posição organizacional sobre o assunto e estabelecimento de prioridades

Para que a organização possa responder a um assunto de forma eficaz é essencial que se estabeleçam objectivos e se definem estratégias que fomentem e suportem as decisões da organização, tal proporciona uma maior capacidade de resposta, defesa e influência sobre o assunto (Pratt, 2001:338). Antes de passar à acção é igualmente necessário estabelecer prioridades, ou seja, é preciso determinar quais os assuntos que devem ter uma resposta mais imediata, quais os recursos necessários para tal e definir a prioridade que deverá ser dada a cada público com quem devem comunicar, com base na sua opinião e nível de envolvimento no assunto (Dougall, 2008). Dougall (2008) propõe uma lista de questões que poderão ser úteis nesta fase do processo, das quais salientamos três: (1) Qual o impacto que o assunto poderá ter na organização?; (2) Até que ponto o assunto se pode alargar?; (3) O que está em risco? Lucro, reputação, liberdade para actuação?

### Tomada de decisão estratégica

Para tomar decisões estratégicas é necessário formar uma equipa para o efeito, esta equipa deverá estar munida de informação credível e definir objectivos realistas e mensuráveis que irão ser a base para definição da estratégia, da mensagem e de respostas eficazes.

A equipa deve equacionar quais as estratégias possíveis a adoptar, elaborar uma lista de acções específicas a por em prática e desenvolver um plano de comunicação considerando o tempo disponível para agir. Em seguimento desta última tarefa, aproveitarmos para salientar a identificação dos públicos-chave, pois os grupos de interesse e as Organizações Não-Governamentais podem actuar como defensores e representantes dos interesses da organização (Dougall, 2008).

### Implementação

No momento de implementar a estratégia, todos os passos anteriores perdem sentido se os objectivos específicos e mensuráveis, atrás definidos, não estiverem bem presentes, para além desta premissa, Dougall (2008) deixa para consideração que parte da implementação pode ser levada a cabo pelos próprios os públicos-chaves.

Nesta fase devem ser postas em práticas as acções delineadas pela equipa de gestão do assunto, comunicar de forma credível e eficaz com cada um dos públicos-chaves e deixar clara a posição da organização relativamente ao assunto, evitar os efeitos negativos e encorajar o que poderá trazer benefícios à organização (Dougall, 2008).

### Avaliação de resultados

Para fazer uma avaliação precisa é importante escolher as ferramentas adequadas aos objectivos previamente definidos, tal como explica Dougall

(2008), só faz sentido avaliar a cobertura nos média se a comunicação através destes fazia parte da estratégia e do plano de comunicação, os inquéritos e questionários, são outros exemplos de ferramentas de avaliação de resultados.

Esta avaliação deverá incidir sobre o sucesso dos programas e acções implementadas para determinar futuras estratégias, seja para outros assuntos que possam surgir, ou seja por necessidade de reformulação da estratégia adoptada. É uma oportunidade para retirar lições dos sucessos e das falhas e concluir se os objectivos foram atingidos ou não (Dougall,2008).

Fombrun e Van Riel (2007:204) deixam, no entanto, bem claro que a gestão de assuntos não é sinónimo de gestão de crise mas sim um equilíbrio entre gerir estrategicamente os assuntos a curto prazo e comunicar de forma consistente, a longo prazo com grupos relacionados ou que representem questões de interesse da organização.

Revedo esta afirmação de Fombrun e Van Riel nas ideias de Kapferer (2000:29-30) e Carvalho (2008:205) relembramos que as facetas de interiorização da identidade são as mais estáveis e intemporais, logo perduram mais no tempo, já gestão de assuntos, é definida pelos *temas de comunicação*, representados na pirâmide de Kapferer (1991:73) (ver página 34 do presente documento) e as facetas de exteriorização da identidade têm um carácter mais temporal menos estável e estão mais sujeitas a mudanças. O código estilístico da organização vai permitir a existência destas mudanças sem que a sua identidade seja afectada, evitando crises de identidade conferindo, por consequência, às organizações um maior controlo sobre o que comunica sobre si aos seus públicos e, a longo prazo, sobre a reputação que obtém junto destes. A estabilidade da identidade irá permite a transição de um tema de comunicação para outro, sem perda de coerência (Carvalho, 2008).

## Capítulo III – Metodologia

### 1. Enquadramento situacional do Banco Santander Totta

O Banco Santander Totta instalou-se em Portugal através da aquisição do antigo Banco Totta e Açores, pelo grupo espanhol Santander.

O Banco Totta e Açores surgiu na sequência de várias fusões entre os anos de 1950 e 1980, sendo ele próprio fruto da união do Banco-Aliança e Lisboa e do Banco dos Açores, mantendo-se sob a alçada da Companhia União Fabril (CUF) até 1975. Após a sua nacionalização, o Banco Totta e Açores veio a deparar-se mais tarde com uma série de dificuldades, acabando por ser adquirido em 1999 pelo grupo Santander (Bancário.pt – Portal de Literacia Financeira, 2011).

Por sua vez, o Banco Santander nasceu no dia 15 de Maio de 1857, iniciando a sua actividade no comércio realizado no porto da cidade que lhe dá o nome. Ao longo do tempo vieram a ser fundados outros três grandes bancos espanhóis, o Banco Hispanoamericano (1900), o Banco Español de Crédito (1902) e o Banco Central (1919), que mais tarde foram integrados no Banco Santander tal como muitos outros (Santander Totta, 2011).

Hoje o Santander tem como visão global:

*“Consolidar-se como um grande Grupo financeiro internacional, que dá uma rentabilidade crescente aos seus accionistas e satisfaz todas as necessidades financeiras dos seus clientes. Para o efeito, conta com uma forte presença em mercados locais que combina com políticas corporativas e capacidades globais.”*

Fonte: Santander Totta (2011).

O Banco Santander Totta tem como valores, o *dinamismo*, a *pujança*, a *liderança*, a *inovação*, a *orientação comercial* e a *ética profissional*, como se pode ler no respectivo site.

O Grupo estrutura as suas áreas comerciais em dois níveis, sendo o primeiro de cariz geográfico e o segundo distinguido por tipo de negócio. Assim, ao nível geográfico divide-se em:

- Europa Continental – Em que está presente como banca retalhista, gestão de activos, seguros e banca de investimentos;
- Reino Unido: O Santander UK destaca-se a nível mundial em depósitos, operando também em banca retalhista;
- Estados Unidos da América: Está presente como banca retalhista.

Ao nível secundário encontram-se as áreas de negócio de:

- Banca comercial;
- Banca de investimento global;
- Gestão de activos e seguros;
- Banca privada global;
- Gestão financeira e participações.

Apesar do caso português não ser o único em que é utilizado um sufixo do nome Banco adquirido pelo grupo, é dos poucos casos em que ainda o mantém, abaixo listamos a presença Santander no Mundo:

- Portugal: Santander Totta
- Espanha: Santander; Banesto; Banif; Open Bank; Gestión de Activos; Factoring y Confirming; Fundación.
- Estados Unidos da América: Sovereign Bank
- Chile: Santander; AFP Bansader
- México: Santander
- Reino Unido: Santander

- Outros Países: Santander Rio; Santander – Uruguay; Santander – Colombia; Santander Puerto Rico; Banco de Venezuela; Santander Consumer – Alemanha, Noruega e Itália; Santander Overseas Bank; Attijariwafa Bank; Optimal.

A sustentabilidade é um ponto importante para o Grupo Santander, vocacionando as suas acções de responsabilidade social para o fomento da vontade de liderança, criação de riqueza e emprego através do desenvolvimento da sociedade e do ambiente, marcando uma forte presença na vida Universitária. O Grupo Santander está envolvido na criação de programas de bolsas, projectos de investigação e no incentivo ao uso de novas tecnologias nas Universidades.

Recentemente, em Dezembro de 2011, o Jornal Oje publicou a notícia que o Santander Totta foi considerado a primeira empresa certificada como “familiarmente responsável”, fruto dos esforços da gestão de recursos humanos para conciliar a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores. O reconhecimento foi atribuído pela *Associação Mais Família*, com avaliação e certificação por parte da Deloitte e SGSICS Portugal.

Analisando todo o percurso do grupo espanhol, apesar de já ter feito várias aquisições de outros bancos, um pouco por todo o mundo, o caso português houve uma decisão, claramente estratégica, de incorporar parte do nome do banco adquirido, com raízes marcadamente portuguesas. Ao manter parte do nome do banco português, a “portugalidade” que o caracterizava poderá agora fazer parte das facetas da identidade do Banco Santander Totta, logo faz sentido identificar as facetas de exteriorização da organização, e se estas têm traços de “portugalidade”, e se estão em consonância com os temas de comunicação que eleger.

## **2. Problemática e objectivos da investigação**

Este estudo tem como base a proposta de Kapferer (2000:37-41) de que a identidade organizacional é o que permite a uma organização existir como um organismo coerente e específico. Logo, para ter um posicionamento bem

definido e se distinguir em relação às outras deverá ser fiel à sua identidade, tornando-se e mantendo-se forte. O estudo da identidade procura perceber qual é verdadeira essência da organização e cria condições para que esta permaneça no tempo, que emita sinais coerentes e seja realista na forma como se comunica a si própria.

Nesta linha de pensamento, o “prisma da identidade”, desenvolvido pelo autor é o modelo que permite um diagnóstico das facetas da identidade e perceber quais são as forças e as fraquezas da mesma.

A componente empírica do estudo, incidirá na análise das facetas de exteriorização da identidade organizacional do Banco Santander Totta e se estas se verificam nos temas de comunicação elegidos pela organização, durante um determinado período de tempo. Ao mesmo tempo, este banco foi eleito como objecto de estudo porque o Banco Santander Totta é dos poucos casos do grupo Santander que ainda mantém um sufixo que remete para um universo português. Por isso o estudo procurará perceber se isso está reflectido na sua comunicação, fazendo essa verificação através das *facetas de exteriorização* e dos temas de comunicação.

Viu-se assim neste caso, uma situação de particular relevância para o estudo da identidade organizacional e ele parte das seguintes questões de partida para a investigação:

- 1- Existe coerência entre as facetas de exteriorização da identidade organizacional e os temas de comunicação?
- 2- Existem traços de “portugalidade” nos temas de comunicação do Banco Santander Totta, herdados do Banco Totta e Açores que justifiquem a decisão de manter parte do nome como sufixo?

Para responder as estas questões este estudo irá recorrer ao prisma da identidade de Kapferer (2000) para analisar os dois pontos seguintes:

- 1) As facetas de exteriorização da identidade: o *físico*, a *relação* e o *reflexo*;
- 2) Os temas de comunicação;

O terceiro ponto-chave do estudo, decorre de argumentos defendidos por Goffman, nomeadamente o facto do contexto social onde, neste caso, a organização se insere, influenciar a sua identidade e assim ajudar a perceber se existem traços da identidade herdados do Banco Totta & Açores:

3) Definir categorias de análise representantes de “portugalidade”.

Se considerarmos então que o Banco Totta e Açores era um banco de raízes marcadamente portuguesas; que o grupo Santander já fez várias aquisições em todo o mundo e que em Portugal ainda mantém o nome que incorporaram o nome do banco adquirido, então, o objectivo da investigação será reflectir sobre a coerência entre os três pontos a serem analisados com recorrência ao prisma da identidade e se as hipóteses desta investigação se verificam.

O estudo contribuirá para que a organização perceba se existe uma linha condutora entre os temas de comunicação e como exterioriza a sua identidade através destes, criando pistas para a continuação do desenvolvimento do estudo da identidade organizacional e como esta pode ser avaliada na prática.

### **3. Estratégia Metodológica e sua operacionalização**

O presente estudo de caso é um estudo empírico de natureza descritiva, que de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005:109) permite “alargar a perspectiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de autores ou modelos teóricos, cujas investigações e reflexões podem inspirar o investigador a revelar facetas dos problemas nas quais não teria certamente pensado por si próprio”. Como tal, o estudo terá como base de apoio o modelo teórico desenvolvido por Kapferer (2000:38) o “Prisma de Identidade”. Numa primeira etapa, este modelo vai permitir a identificação das facetas de exteriorização, identidade do Banco Santander Totta e numa segunda etapa esse diagnóstico será utilizado na análise dos temas de comunicação, estrategicamente escolhidos pela organização.

Será também necessário definir as categorias de análise referentes ao conceito de “portugalidade”, associado ao Banco Totta e Açores, a ponto se perceber,

se este traço característico do banco adquirido pelo actual Banco Santander Totta ainda se mantém presente na sua identidade e nos temas de comunicação.

### **3.1. Dados secundários**

A recolha de dados secundários será feita através da análise do conteúdo de temas de comunicação do Banco Santander Totta, no decorrer do ano de 2012. Tal permitirá identificar se nos temas de comunicação presentes nos suportes estão reflectidas as *facetas de exteriorização de identidade* da organização e se existem traços de portugalidade. Estes dados secundários, são importantes para o presente estudo pois eles são a narrativa do próprio Banco.

#### **3.1.1. Análise de conteúdo**

De acordo com Bardin (1977:43), a análise de conteúdo é a técnica que trabalha a palavra de emissores identificáveis, ou seja, como clarifica Guerra (2006:69) descreve situações e permite a interpretação do sentido do que é dito por tal emissor. Quivy e Campenhoudt (1992:224) acrescentam que esta técnica pode ser aplicada através de dois métodos: (1) método de análise quantitativo – que se baseia na frequência com que determinada característica aparece; (2) método de análise qualitativo – que baseia na ausência ou presença de determinada característica.

Minayo (2007:316) por sua vez destaca a análise de conteúdo sustentada por análise temática, identificando a presença ou frequência de determinada característica na comunicação que tenha significado para o objectivo da pesquisa. Esta autora descreve três fases pelas quais se deve processar a análise temática do conteúdo. A primeira fase denomina de pré-análise onde se organiza a informação a analisar e explora-se esse material através de leituras. A segunda fase é a de exploração do material mas determinam-se agora as regras de contagem e classificam-se agregando os dados por categorias. A

última fase é a de tratamento de dados onde se destacam as informações e resultados obtidos.

No caso do presente estudo de caso, a análise de conteúdo incidirá sobre os temas de comunicação produzidos pelo Banco Santander Totta durante o ano de 2012, usando como referência as fontes da identidade identificadas por Kapferer: (1) Os produtos da marca; (2) o poder do nome; (3) os personagens da marca; (4) os símbolos visuais e logotipos; (5) as razões geográficas e história; (6) a publicidade: o fundo e a forma. Uma vez mais reforça-se a ideia deste autor, de que a identidade é um conceito de emissão e seguindo o pensamento de Bardin (1977), a análise de conteúdo é portanto a técnica que irá permitir identificar as facetas de exteriorização da organização em estudo, aferir a coerência dos seus temas de comunicação e se neles se revela portugalidade, respondendo deste modo ao objectivo do estudo a realizar.

### **3.1.2. Categorias de análise e variáveis**

As categorias de análise que refere Minayo (2007:316), serão representadas pelas *facetas de exteriorização da identidade* definidas por Kapferer:

Categoria 1 – Físico – São os símbolos e as características objectivas e visuais. No caso do Santander Totta que comercializa serviços, não temos os produtos e as suas embalagens, mas temos todos os suportes de comunicação escritos (incluindo os electrónicos), a publicidade, o edifício sede, os balcões e o estacionamento.

Categoria 2 – Relação – Reflecte o modo como se relaciona com os outros, e as características que denotam o modo de se relacionar de diferentes formas com diferentes públicos, esta faceta é especialmente importante pois o Santander Totta fornece serviços financeiros, sendo importante fomentar a confiança e a segurança nos serviços prestados.

Categoria 3 – Reflexo – Esta faceta é a imagem que a organização tem dos seus públicos. É importante que saiba definir bem aqueles a quem se dirige e a quem emite a sua identidade, de maneira a adequar as suas mensagens, de

acordo com os interesses de cada público e certificar-se de que elas são percebidas exactamente como pretende.

Acrescentam-se a estas categorias os itens de portugalidade, definidos com base no estudo de Maria Odete Campos (2009) com a base na obra literária de Luís de Almeida Braga:

Categoria 4 – Cultura – Considerou-se esta categoria com base em afirmações de Luís Almeida e Braga e Chaves de Almeida que revelam uma cultura marcada pela tradição e sem fronteiras geográficas:

- “História e Tradição tornam-se noções imprescindíveis para entendimento da vida de um povo e para a interpretação dos seus costumes e crenças. Tradição surge, então, como “[...]” a memória colectiva de um povo, [vindo] assim a construir precioso fundamento de nacionalidade [...], o tesouro espiritual por cada geração transmitida à que lhe sucede” (Braga, 1942:190 *in* Gonçalves, 2009:68-69);

- “Uma Pátria espalhada por vários continentes” (Almeida, 1924:39 *in* Gonçalves, 2009:73);

- “Apesar de oficialmente independente, o Brasil continua a suscitar um sentimento de continuidade a um português” (Braga, 1932:393 *in* Gonçalves, 2009:74).

Categoria 5 – Origens – Esta categoria reflecte a importância que os portugueses dão às suas origens e como o país se foi desenvolvendo. Nas palavras de Luís de Almeida Braga (1918, *in* Gonçalves, 2009:57) os “...mitos fundadores que, como elos de continuidade, servem de ... essência da alma portuguesa e do que ela tem de mais genuíno, logo, da sua identidade.”

Categoria 6 – Língua portuguesa – Aqui não falamos da língua portuguesa apenas como o idioma utilizado nos temas de comunicação mas sim no sentido em que nos fala Almeida e Braga (1918:24 *in* Gonçalves, 2009:62), “a língua portuguesa surge também como um factor congregador da nação, ...basta a notável uniformidade da nossa língua na mais alta idade média [ ...] para

explicar a unidade de interesses, de costumes de tradições, de aspirações que as condições geográficas aqui determinavam”.

Sendo as variáveis dependentes explicáveis pelas independentes, podemos definir que:

Variáveis independentes- São equivalentes às categorias de análise, logo são o Reflexo; Físico; Relação; Cultura; Origens e Língua Portuguesa.

Variáveis dependentes – São os temas de comunicação e a portugalidade.

Portanto, o estudo a realizar irá identificar as categorias: 1 (físico), 2 (relação) e 3 (reflexo) no contexto do Banco Santander Totta e perceber se elas se verificam nos temas de comunicação, que se referem à gestão de assuntos feita pela organização, isto é, que assuntos/temas escolhe como comunicar, de que forma e para que públicos. Os temas de comunicação devem estar em consonância com as facetas da identidade, e, verificar-se-á a presença, ou não, das categorias 4 (cultura), 5 (origens) e 6 (língua portuguesa).

### **3.2. Dados Primários**

Neste estudo os dados primários serão recolhidos através de uma entrevista em profundidade, ao Dr. Rui Miguel Santos, do Gabinete de Imagem e Comunicação Institucional do Banco Santander Totta, logo é um dos responsáveis pela narrativa da organização.

#### **3.2.1. Entrevista em profundidade**

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992:193) a técnica da entrevista permite “ao investigador retirar... informações e elementos de reflexão muito ricos e materializados” e “o conteúdo da entrevista será objecto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho”. Uma vez que a entrevista será aplicada a uma das pessoas responsáveis pela comunicação institucional da organização em estudo, optou-se por uma entrevista em profundidade, em que o entrevistado falará livremente sobre o

tema, tendo como apoio um guião de entrevista de modo a evitar desvios do objectivo da investigação.

O objectivo desta entrevista será perceber o motivo da decisão estratégica de manter o nome do banco adquirido – Totta e Açores, como parte integrante do nome do Santander Totta, se é ou não, o único caso no mundo e se está de alguma forma relacionada com a “portugalidade” que caracterizava o banco português. A entrevista será também conduzida de forma a perceber se existe uma preocupação em comunicar aquelas que são as *facetas de exteriorização da identidade* da organização. Aproveitar-se-á a oportunidade para solicitar alguns materiais institucionais do Banco Santander Totta referentes a 2012, a utilizar na segunda etapa da investigação.

### **3.3 Limitações do estudo**

No presente estudo de caso, os objectivos de investigação definidos, englobam a análise dos temas de comunicação do Banco Santander Totta, apenas durante o ano de 2012, e a análise de uma só entrevista, feita a um dos representantes máximos da narrativa da organização em estudo, o Dr. Rui Miguel Santos – do Gabinete de Imagem e Comunicação Interna do Banco Santander Totta.

### **3.4 Hipóteses de investigação**

Considerando que o Banco Totta e Açores era um banco de raízes marcadamente portuguesas; que o grupo Santander já fez várias aquisições em todo o mundo e que em Portugal ainda incorporam o nome do banco adquirido.

Colocam-se as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1 - Existe consonância entre as *facetas de exteriorização da identidade* e os temas de comunicação pela existência de elementos que traduzem a forma como a organização opta por se relacionar com os seus**

**públicos, a imagem que a organização considera que os seus públicos têm de si e elementos visuais e físicos da sua identidade corporativa;**

Considerando as *facetas de exteriorização da identidade* como variável dependente e a relação, o físico e o reflexo como as variáveis independentes.

**Hipótese 2 – Verifica-se a existência de “portugalidade” nos temas de comunicação, através da presença de elementos indicativos da cultura portuguesa, da valorização das origens nacionais e da Língua Portuguesa como factor unificador.**

## Capítulo IV – Análise de dados do estudo

### 4.1. Análise de conteúdo dos temas de comunicação do Banco Santander Totta em 2012

O presente capítulo dedica-se à análise de conteúdo dos temas de comunicação do Banco Santander Totta, durante o ano de 2012. Estes representam os dados secundários do estudo. Numa primeira fase são analisados alguns itens corporativos: visão, valores, compromisso social e logótipo, que permitiram uma melhor compreensão dos temas de comunicação, posteriormente a análise está organizada por suportes e é feita considerando os temas aí presentes, referentes ao ano 2012. É também feita a análise de conteúdo da entrevista feita a um dos responsáveis pela Comunicação Institucional do Banco Santander Totta – Dr. Rui Miguel Santos, que representa os dados primários e são complementados com informação de manuais oficiais da marca disponibilizados pelo próprio.

As análises mais extensas têm como apoio uma tabela que as sintetiza organizando-a pelas categorias definidas para o estudo. Para cada categoria definida para o estudo – Facetas de exteriorização da Identidade – *Físico, Relação, Reflexo* e as categorias de portugalidade – *Cultura, Origens e Língua Portuguesa*, são definidas “subcategorias”. Com base em Bardin (1977:159), estas contém os temas abordados dentro de cada categoria e em seguida, com a designação “Unidades de Registo e Contexto”, estão descritos os exemplos da presença de cada categoria no tema analisado. Para melhor compreensão, encontra-se um exemplo abaixo.

Tabela 1 – Exemplo de tabela de análise de conteúdo

<b>Categoria de análise 1: Físico</b>
<b>Subcategorias:</b>
<b>Unidades de registo e contexto: Unidades de registo e contexto:</b>
<b>Categoria de análise 2: Relação</b>
<b>Subcategorias:</b>
<b>Unidades de registo e contexto:</b>

<b>Categoria de análise 3: Reflexo</b>
<b>Subcategorias:</b>
<b>Unidades de registo e contexto:</b>
<b>Categoria de análise 4: Cultura</b>
<b>Subcategorias:</b>
<b>Unidades de registo e contexto:</b>
<b>Categoria de análise 5: Origens</b>
<b>Subcategorias:</b>
<b>Unidades de registo e contexto:</b>
<b>Categoria de análise 6: Língua Portuguesa</b>
<b>Subcategorias:</b>
<b>Unidades de registo e contexto:</b>

## **Itens corporativos**

### Visão global

Antes de partirmos para uma análise de outros temas de comunicação é importante olharmos para a visão pela qual se rege o Santander Totta, que adopta uma visão global:

“Consolidar-se como um grande Grupo financeiro internacional, que dá uma rendibilidade crescente aos seus accionistas e satisfaz todas as necessidades financeiras dos seus clientes. Para o efeito, conta com uma forte presença em mercados locais que combina com políticas corporativas e capacidades globais.”

Fonte: Santander Totta (2012b:6)

Sobressai nesta visão a importância que o Banco dá aos seus públicos, através da criação de vantagens e da satisfação das suas necessidades, revelando que a sua relação com estes é uma prioridade.

É clara a presença de umas das facetas de exteriorização da identidade: a *Relação*, tratando-se neste caso, de uma relação comercial. Como vimos anteriormente, esta faceta traduz o modo como a organização opta por se relacionar com os grupos de interesse e é particularmente importante para organizações que fornecerem serviços, especialmente financeiros, pois implica que esta tenha uma base de confiança, uma vez que é um tema delicado e requer contacto frequente a longo prazo com os clientes.

O facto de adoptarem uma visão global, comum ao Grupo Santander, é uma reafirmação da solidez, liderança e pujança que assumem como parte da sua identidade, pois o facto de estarem presentes em vários mercados e moedas garante-lhes estabilidade financeira. A missão corporativa da organização não foi encontrada.

### Valores

Como presente no site, o Banco Santander Totta tem como valores: *o dinamismo, a pujança, a liderança, a inovação, a orientação comercial e a ética profissional* (Santander, 2012a). Como veremos ao longo da análise, a forma como o Banco Santander Totta opta por se relacionar com os seus públicos, tem por base estes mesmos valores.

Segundo o manual da marca do Grupo (que não será disponibilizado nesta dissertação por motivos de confidencialidade), a liderança é marcada pela presença do Santander em vários mercados e moedas e a pujança pela marca única em todo mundo.

A inovação e o dinamismo remetem para os avanços tecnológicos, e estão representados fisicamente pela chama do logótipo. No entanto, numa outra explicação dos símbolos que o compõe, presente nesse mesmo manual, o Santander considera que a chama é sinónimo de luz, calor e humanidade e verificamos portanto uma atribuição de duplo significado a este símbolo que representa a organização.

Fazendo uma comparação, Chevalier e Gheerbrant (1998 *in* Gregório s/d a) atribuem ao fogo qualidades purificadoras e regeneradores, como elemento que consome e destrói mas pela compreensão, pela luz e pela verdade, enquanto o seu oposto - a água - purifica o desejo e de forma mais sublime. Bierderman (1993 *in* Gregório s/d a) considera ainda o fogo como um elemento com vida própria pelo movimento das suas chamas, que aquece e ilumina. Estas descrições, desprendidas do contexto do Santander Totta, suportam a segunda descrição do Banco (luz, calor e humanidade) mas não tanto a ideia de inovação e dinamismo, a não ser que associemos este último valor ao movimento das chamas.

A orientação comercial é um claro reflexo da relação que o Santander procura estabelecer com os seus clientes, e como veremos mais à frente, o Banco criou inclusive um Departamento de Experiência do Cliente. Segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2011, a ética profissional é inculcada pela exigência no cumprimento rigoroso das leis, dos códigos de conduta e das normas internas, exigindo aos colaboradores um comportamento profissional em consonância com o compromisso social e ambiental do Banco.

A orientação comercial e a ética profissional, que têm vindo a desenvolver representam, para o Banco, no seu conjunto um sinónimo de evolução.

O Santander acrescenta ainda neste manual, que estes valores representam o posicionamento assim como a identidade organizacional e o compromisso da organização para com os clientes, empregados e público em geral. Se tentarmos descodificar esta afirmação e um pouco mais os valores corporativos do Grupo, com recorrência a algumas noções anteriormente analisadas pela sociologia, vemos que a “liderança” é um termo que tem implícita uma comparação e é uma forma de se posicionar em relação à concorrência, a “inovação”, o “dinamismo”, a “pujança” e a “orientação comercial” são termos inerentes ao seu comportamento e são a forma de organização definir aquilo que é e por sua vez a ética profissional é um compromisso que o Banco assume com os que a rodeiam e faz parte da sua integração numa sociedade marcada por normas e regras sociais. Este conjunto de valores representa por isso uma peça importante na definição da identidade do banco.

## Compromisso Social

“A responsabilidade social corporativa gera valor para a empresa e para a sociedade. Não é uma moda. É muito mais do que isso é uma filosofia de gestão que procura satisfazer as expectativas que os diferentes grupos de interesse – accionistas, empregados, clientes e sociedade – têm sobre o seu comportamento.”

Santander Totta (2012c)

O valor investido em Responsabilidade Social Corporativa, durante o ano de 2012, ascendeu os 5,3 milhões de euros, atendendo que o total de custos operacionais do Banco em 2012 foram de 459.0 milhões de euros, esse valor corresponde a uma percentagem de 1,15% (Santander Totta, 2013:9; 2013:39). Comparativamente a percentagem investida em publicidade e edição de publicações foi de 2,28%. Este investimento em Responsabilidade Social Corporativa representa o esforço do Banco para o estreitamento da sua relação com os seus públicos e a comunidade onde se insere. Destacam-se as áreas do Ensino Superior (a que se destina perto dos 90% do investimento), Acção Social e Cultura (representando cerca de 9% do investimento) e Meio ambiente (a que se destina o restante valor rondando o 1%). Estes valores são referentes ao ano de 2011, pois apesar dos valores de 2012 ainda não estarem publicados, por indicação do Banco, estes irão rondar as mesmas percentagens.

Este compromisso social que o Banco assume como parte da sua actividade e dever para com os diferentes públicos de interesse, é coerente com a ética profissional que assumem como valor corporativo. Numa fase em que o tema da Responsabilidade Social, se tornou de facto uma moda, o Banco Santander Totta, faz questão de clarificar que para a organização é algo que se esforça sempre por trabalhar, por forma a distinguirem-se das restantes empresas e organizações e destacarem o seu empenho. Esta posição acaba por ser também ela uma estratégia de comunicação, assim como é a

Responsabilidade Social para qualquer empresa. Mais à frente iremos analisar o trabalho do Santander Totta neste âmbito.

### Logótipo

Uma vez que o logótipo do Santander Totta, traduz os seus valores, considerámos importante dedicar-lhe um pequeno parágrafo explicativo e uma análise dos símbolos utilizados. De acordo com o manual da marca, o logótipo evoca as tradições do passado – baseado numa gestão multi-local, (não sendo especificado como a ideia está traduzida visualmente), e ao mesmo tempo remete-nos para os avanços tecnológicos do presente e do futuro, manifestando-se na orientação comercial e ética profissional. O grafismo da chama é configurado pela letra “S”. Para o Santander Totta esta chama é símbolo de luz, calor e humanidade que, como já vimos, corresponde com maior coerência aos significados atribuídos ao fogo fora do contexto do Banco. Por sua vez a base oval actua como uma base sólida para a chama crescer em direcção ao futuro e o vermelho evoca energia, pujança (fortaleza), valentia e domínio.



À semelhança do que fizemos com o significado das chamas, também fomos à procura de outros significados atribuídos ao vermelho. Chevalier e Gheerbrant (1998 *in* Gregório s/d b) associam a cor ao princípio de vida, pela sua força e o seu poder e representativo de fogo e sangue. Por sua vez, Fascioni *et al.* (2002:4-6) caracterizam a cor como aventureira, sociável, excitante, poderosa e protectora. Apesar do Banco não fazer uma associação clara de “protecção” ao vermelho, este é um conceito que a organização valoriza e reforça na sua comunicação, conforme veremos mais à frente na análise.

Estes autores estudam uso o vermelho em logótipos e identificam que é maioritariamente utilizado em pequenos detalhes, em conjunto com o cinza ou o preto, de modo a dar mais sobriedade ou destaque aos apontamentos com

vermelho. Denotam também a tendência do seu uso quando as empresas pretendem associar inovação ou ousadia.

Transpondo para o caso do Santander Totta, vemos que os significados atribuídos por estes autores e os que são atribuídos pelo Banco, estão próximos no que respeita à força da cor, à associação a inovação e à potencialização do seu destaque ao utilizar em conjunto com tons de cinza.

## **Publicidade**

### Anúncios publicitários

Os anúncios publicitários produzidos pelo Banco Santander Totta durante o ano de 2012 tiveram como principal suporte de difusão a televisão. A publicidade em rádio serviu de suporte aos *spots* televisivos, sendo similares em tudo mas adaptados ao meio, que tem apenas como recurso de transmissão de mensagem, o áudio. Com base na observação feita durante o ano de 2012, os anúncios publicitários surgiram sempre primeiro que os de rádio, cujo conteúdo é igual mas com o acréscimo de símbolos visuais.

Verificámos que os anúncios de rádio não transmitem os elementos do físico que poderiam eventualmente se retratados pelo tom, tipo de voz narrativa ou ritmo auditivo. Já os anúncios televisivos revelam nitidamente o físico, e uma vez que têm esta característica em acréscimo aos de rádio, optou-se por focar os anúncios de televisão, de modo a obter uma análise mais completa sem repetirmos informação. Note-se que o respectivo link de cada anúncio se encontra na bibliografia do presente documento para consulta.

Verificou-se que existe sempre algum registo institucional, mesmo nos anúncios especificamente desenvolvidos para divulgação de um determinado produto ou serviço, pois todos os anúncios, sem excepção, terminam com a informação de que o Banco Santander Totta foi eleito, pela revista Exame – Banca e Seguros, o Banco mais sólido desde 2009 na categoria de Grande Banco. Sendo que aqueles respeitantes ao último trimestre do ano em análise, já incluem esta mesma eleição em 2012. Esta eleição teve por base quatro

critérios de avaliação que são considerados essenciais no desempenho de uma instituição financeira – o crescimento, a rentabilidade, a eficiência e a solidez.

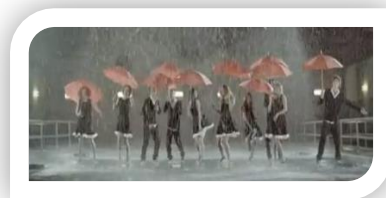
Esta particularidade reflecte a categoria de análise – Relação – e vai uma vez mais ao encontro do que nos diz Kapferer (2000:39) ao considerar que esta categoria é particularmente relevante uma vez que se trata de uma organização que fornece serviços onde é essencial fomentar uma relação de confiança entre a organização e os seus clientes, logo podemos dizer que é uma relação de natureza comercial, coerente com a orientação comercial que o Banco assume como valor. Esta orientação comercial é compreensível considerando que os bancos são essenciais para o desenvolvimento das actividades comerciais ao facilitar transacções e créditos para o efeito.

O vermelho, cor identificativa do Banco, está sempre presente, destacando-se em particular nos cenários, cor do vestuário e adereços utilizados pelos intervenientes marcando a presença do Físico (categoria de análise 1). Esta característica da identidade corporativa funciona como linha condutora entre toda a publicidade do Banco, exceptuando a de rádio.

O guarda-chuva vermelho é também um símbolo físico frequentemente presente, sendo uma metáfora para a relação que pretende estabelecer com os seus clientes, nomeadamente a de confiança e de segurança que estes podem depositar nos serviços e produtos do Banco. Pela associação do guarda-chuva a protecção, este adereço é usado com maior destaque nos anúncios dedicados à divulgação de seguros e planos de poupança. Atrás vimos que a cor vermelha pode ser associada à protecção. Apesar do Banco não deixar esta associação bem clara e não sendo perceptível se o faz conscientemente ou não, ela está a ser empregue de modo correcto ao ser a cor do objecto utilizado para a representar.

Nos anúncios de registo comercial, com o objectivo de divulgação de um produto ou serviço, os balcões do Banco Santander Totta marcam presença e uma vez mais está presente a categoria de análise: Físico.

O Banco faz recurso a algumas personalidades conhecidas, para divulgação das suas soluções de poupança, nomeadamente aos concorrentes da última edição do programa televisivo “ídolos”, os actores



Fonte: Santander Totta (2012d)

Ângelo Rodrigues e Mariana Monteiro. Ao recorrer a celebridades e programas televisivos populares, o Banco demonstra querer estabelecer uma relação próxima com os seus públicos, sendo seleccionadas personalidades jovens e que exaltam um espírito vencedor, empreendedor e optimista, reflectindo a categoria de análise – Reflexo. No caso do anúncio com os concorrentes dos ídolos, todos eles usam o guarda-chuva vermelho e a música a ser interpretada é “Umbrela” da artista Rihanna, cujo título significa “guarda-chuva” e cuja letra se refere a confiança, protecção e segurança entre amigos, o que mais uma vez reflecte a relação que o Banco pretende estabelecer com os seus clientes, sendo esta de registo comercial.

Os anúncios com os actores Ângelo Rodrigues e Mariana Monteiro têm por objectivo a divulgação do Depósito Superstar e portanto é feita a ligação às personagens que ambos protagonizam em duas novelas (de canais televisivos, SIC e TVI, respectivamente) a telenovela “Rosa Fogo” com uma média de 27,7% de share de audiência, e a “Doce Tentação” com uma média de 27.2% de share de audiência, informação esta prestada pelos próprios canais. Na telenovela “Rosa Fogo”, Ângelo Rodrigues desempenha o papel de Estêvão, um jovem que se candidata ao lugar de gestor numa empresa multinacional, destacando-se pelo seu espírito empreendedor e ideias inovadoras, reflectindo os valores do próprio Banco Santander Totta (o dinamismo, a pujança, a liderança, a inovação, a orientação comercial e a ética profissional).



Fonte: Santander Totta (2012f)

Já Mariana Monteiro aparece com o mesmo vestuário que utiliza na telenovela “Doce Tentação”, mas em tons de vermelho. Mariana Monteiro interpreta “Esperança”, uma personagem optimista e que procura descobrir a sua identidade, encontrar confiança e segurança após ter perdido a memória num acidente. Esta procura de

identidade e confiança é equiparada à vida pessoal da actriz e para tal conta com esta solução do Banco Santander Totta. Aqui estão presentes as categorias de análise: Físico, Reflexo e Relação.

Diana Chaves tem também uma participação num anúncio de registo institucional. A presença de uma personalidade conhecida funciona aqui apenas como uma defensora da marca, fomentando a relação de confiança pela qual o Santander Totta se esforça para estabelecer. O objectivo central do anúncio é promover o Banco como entidade que oferece soluções e ideias inovadoras aos seus clientes, assinando no fim com a frase “Santander Totta – O valor das ideias”, reflectindo um dos seus valores institucionais – a inovação, Como vimos esta está ligada à evolução da orientação comercial do banco, procurando oferecer novas soluções o mais vantajosas possíveis para os seus clientes e accionistas.

O anúncio de divulgação do Plano de activação do Banco Santander Totta é de registo mais comercial, mas igualmente marcado por símbolos visuais da identidade corporativa – o vermelho, o guarda-chuva e o logótipo. Transparecem os seus valores – dinamismo, pujança, liderança e inovação – pelo próprio ritmo auditivo e imagens exibidas e afirmando que colocam ao serviço de Portugal a sua experiência e solidez para impulsionar os projectos dos seus clientes, reflectindo a orientação comercial do Banco.



Fonte: Santander Totta (2012g)

O dinamismo e a inovação estão representados pelos avanços tecnológicos, transmitidos através de diversas imagens retratando vários tipos de actividades (linhas de montagem, painéis solares, engenharia, carpintaria, entre outras). A força e a liderança são marcadas pela presença frequente do logótipo em vários cenários, demonstrando que o Santander Totta está sempre presente em todas as actividades que são importantes para a economia nacional. Ao mesmo tempo que realça a relação que pretende estabelecer com os seus públicos, revela que considera comunicar para um público com espírito empreendedor e estamos assim presentes a categoria de análise – Reflexo.

No âmbito da publicidade em televisão é importante salientar o anúncio institucional lançado pelo Banco Santander Totta no último trimestre de 2012. A mensagem chave, assim como a assinatura utilizada é “Santander Totta – O seu Banco de confiança”. Referem a confiança como peça fundamental para o funcionamento do país.

Ao longo do anúncio são passadas imagens como as vitórias internacionais da atleta Rosa Mota, paisagens de Lisboa, vários tipos de actividades profissionais e várias fases da vida consoante as diferentes faixas etárias. Todo o anúncio engloba portanto um conjunto de imagens relacionadas com a confiança no trabalho e o esforço laboral retribuído com resultados positivos. É feita uma alusão ao estado económico actual do país e a frase “união em tempos difíceis porque já o fizemos antes” é acompanhada de uma imagem de um barco que, não sendo uma caravela portuguesa, tem estampado nas suas velas a cruz portuguesa, e fala-se na construção do futuro através do apoio de ideias.



Fonte: Santander Totta (2012h)

Este anúncio reflecte assim quatro das seis categorias de análise: reflecte elementos visuais de cor vermelha (Físico), defende a confiança como algo fundamental, traduzindo a relação que pretende ter com os seus públicos, falam dos portugueses como um povo que não desiste e de Portugal como um país de “ideias e projectos nos quais podemos confia”, com a analogia de que todo o esforço é retribuído, reflectindo a imagem que têm dos seus públicos (Reflexo), assim como frisa uma vez mais o conceito de confiança, projecta uma sensação de dinamismo e liderança (valores corporativos). Recorre a vários símbolos típicos da cultura portuguesa e importância dos feitos portugueses além-fronteiras com destaque para o desporto, valorizando as origens portuguesas e aquilo que constitui a identidade nacional (Cultura e

Origens). Apenas a Língua Portuguesa como factor unificador não está evidenciada.

Tabela 2 – Análise de conteúdo dos temas de comunicação dos anúncios publicitários do Banco Santander Totta em 2012

<b>Categoria de análise 1: Físico</b>
<b>Subcategorias:</b> Vermelho; Guarda-chuva; Balcões Santander Totta e Edifício sede operacional; Logótipo.
<b>Unidades de registo e contexto</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vermelho presente nos cenários (de 5 anúncios) e na cor do vestuário e adereços utilizados – Roupa Mariana Monteiro, Gravata de Ângelo Rodrigues, Camisolas de todos os intervenientes no anúncio com a participação de Diana Chaves; Cor dos guarda-chuvas utilizados e do fundo da mensagem final em todos os anúncios;</li><li>• Guarda-chuva vermelho utilizado em 3 dos 6 anúncios analisados;</li><li>• Balcões do Santander Totta presentes em 4 dos 6 anúncios onde é bem focado o logótipo. O edifício sede operacional aparece no fim do anúncio institucional;</li><li>• Logótipo presente nos Balcões, adereços como em computadores e pastas para documentos e em outras imagens como caixas a serem carimbadas com este em linha de montagem e na mensagem final comum a todos os <i>spots</i>.</li></ul>
<b>Categoria de análise 2: Relação</b>
<b>Subcategorias:</b> Guarda-chuva/protecção; Confiança; Presença de celebridades; Solidez; Eleição de melhor Banco.
<b>Unidades de registo e contexto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• O guarda-chuva, presente em 4 anúncios é representativo da protecção que o banco se compromete a prestar aos seus clientes, criando uma relação de confiança. É ainda utilizada a música “<i>Umbrela</i>” que tem este mesmo significado;</li><li>• O anúncio de cariz, mais marcadamente, institucional tem como assinatura “Santander Totta – O seu Banco de confiança”;</li><li>• A presença das celebridades não só demonstra a tentativa do Banco se</li></ul>

relacionar com os interesses dos seus públicos mas também recorrer a figuras de referência que aconselhem o Banco Santander Totta pois confiam nos seus serviços;

- Num dos anúncios o Banco diz colocar ao serviço de Portugal a sua experiência e solidez para impulsionar projectos;
- Todos os anúncios terminam com a mensagem de que foi eleito o melhor banco, na categoria de grande banco, pela revista Exame - Banca e Seguros de 2009 a 2012, demonstrando assim a sua solidez e merecedor de confiança.

### **Categoria de análise 3: Reflexo**

**Subcategorias:** Jovens; Público empreendedor com ideias e projectos.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Seleccionadas personalidades jovens e que exaltam um espírito vencedor, empreendedor e optimista (Concorrentes dos ídolos, Mariana Monteiro, Ângelo Rodrigues, Diana Chaves);
- Soluções desenvolvidas a pensar nos projectos e na economia do país – Plano de Activação Santander Totta, Depósito Superstar;
- Revelam crença nas ideias e projectos dos portugueses, através de 3 dos anúncios.

### **Categoria de análise 4: Cultura**

**Subcategorias:** Conquistas desportivas nacionais; Rio Tejo; Fogos florestais.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- No anúncio de carácter mais institucional, o Santander Totta recorre às vitórias da selecção nacional de futebol, e de Rosa Mota e à convicção dos atletas portugueses com deficiências motoras;
- Presença de paisagem típica do rio Tejo na zona de Lisboa;
- Referência à resistência dos bombeiros que todos os anos combatem os fogos florestais já habituais no país.

### **Categoria de análise 5: Origens**

**Subcategorias:** Velas de barco com cruz portuguesa.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Uso da imagem de um barco com velas com a cruz portuguesa simbolizando o que já conquistamos e superamos no passado e

relembrando a capacidade intacta para podermos conquistar o futuro.

### Categoria de análise 6: Língua Portuguesa

Esta categoria não se revela nos anúncios produzidos pelo Banco Santander Totta no ano de 2012.

### Folhetos e desdobráveis



Os folhetos e desdobráveis produzidos pelo Banco Santander Totta, no decorrer do ano de 2012, são de registo comercial, tendo por objectivo a divulgação de um produto ou serviço. Nos anexos do presente documento, estão todos os folhetos e desdobráveis utilizados na análise, os quais foram recolhidos nos balcões do Banco Santander Totta, durante o ano de 2012.

Existem determinadas características comuns a todos eles, conferindo-lhes coerência no que respeita a identidade corporativa. No que toca ao aspecto visual todos obedecem a um esquema predominante de cores, áreas de destaque a vermelho, fundos predominantemente brancos e texto em cinza escuro (note-se que as imagens dos folhetos aqui presentes, aparentam uma tonalidade alaranjada por se tratarem de digitalizações, no entanto, nos originais são nitidamente encarnadas). A presença do vermelho marca nitidamente a identidade corporativa da organização, sendo claramente representativa do Físico da mesma. O logótipo está presente nas capas e na página do verso, nesta última, sempre acompanhado da assinatura “ O Valor das ideias”, como exemplificado na imagem. Esta assinatura remete para a inovação, o dinamismo e a orientação comercial do Banco, no sentido de cumprir o compromisso de oferecer aos clientes e accionistas, soluções vantajosas quem acompanhem as suas necessidades que vão surgindo consoante a evolução dos mercados e da economia.

Sempre presente no verso está também o número de apoio a cliente assim como a certificação ISO e IQNet – Management System e a eleição de Melhor Banco em Portugal, revelando a intenção do Banco de querer criar uma relação de confiança com os seus públicos ao ter a sua competência reconhecida por outras entidades credíveis. Para além de fomentarem uma relação com orientação comercial, reforçam deste modo, a liderança e pujança que pretendem ver associadas à organização.



Para reforçar a relação com os clientes, quer se trate de um seguro ou de um carta crédito/débito, todos os produtos e serviços incluem um parágrafo que explicativo da protecção e segurança que o Banco assegurará em caso de imprevistos indesejáveis como, roubo, danos, morte, assistência em viagem, entre outros.

No seu conjunto, os folhetos/desdobráveis desenvolvidos pelo Banco fazem a divulgação de seguros de vida, lar, saúde e ordenado e cartões com vantagens e segurança em viagens, combustível, compras, assistências técnicas e saúde ao domicílio e disponibilização de acesso aos serviços *online* logo, esta comunicação por parte do Banco é dirigida a um público em idade activa com família, pois muitas das soluções incluem vantagens para filhos e conjugues, sendo este um reflexo da imagem que o Banco Santander Totta detém dos seus públicos

Tabela 3 – Análise de conteúdo dos temas de comunicação dos folhetos e desdobráveis produzidos pelo Banco Santander Totta em 2012

#### **Categoria de análise 1: Físico**

**Subcategorias:** Esquema de cores institucional; Logótipo.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Aspecto visual dos folhetos obedece ao esquema de cores institucional do Banco, áreas de destaque a vermelho, fundos predominantemente brancos e texto em cinza escuro;
- Logótipo sempre presente na capa no mesmo local (canto inferior

direito) e no verso acompanhado da assinatura “O Valor das ideias”.

#### **Categoria de análise 2: Relação**

**Subcategorias:** Confiança; Protecção; Eleição de melhor Banco.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Número de apoio ao cliente sempre presente no verso;
- Certificação ISO e IQNet – Management System e a eleição de Melhor Banco em Portugal, ou seja reconhecimento de entidades credíveis, sempre presente no verso;
- Todos os produtos e serviços incluem um parágrafo sobre a protecção e segurança que o Banco assegura em caso de imprevistos indesejáveis

#### **Categoria de análise 3: Reflexo**

**Subcategorias:** Público em idade activa com família constituída.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Divulgação de seguros de vida, lar, saúde e ordenado e cartões com vantagens e segurança em viagens, combustível, compras, assistências técnicas e saúde ao domicílio e disponibilização de acesso aos serviços *online* e soluções que incluem vantagens para filhos e conjugues.

#### **Categoria de análise 4: Cultura**

Esta categoria não se revela dos folhetos e desdobráveis produzidos pelo Banco Santander Totta no ano de 2012.

#### **Categoria de análise 5: Origens**

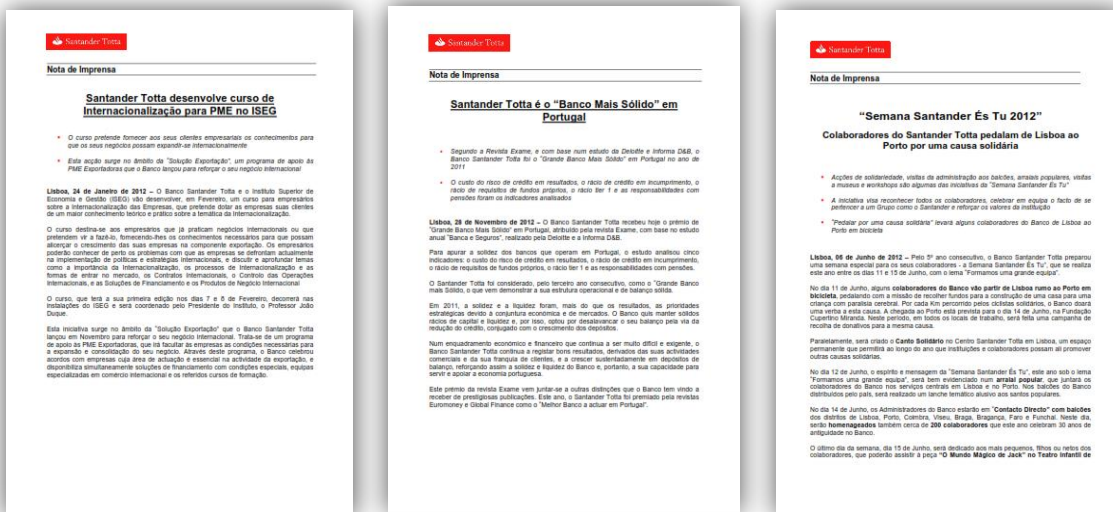
Esta categoria não se revela dos folhetos e desdobráveis produzidos pelo Banco Santander Totta no ano de 2012.

#### **Categoria de análise 6: Língua Portuguesa**

Esta categoria não se revela dos folhetos e desdobráveis produzidos pelo Banco Santander Totta no ano de 2012.

## Notas de Imprensa

As notas de imprensa, lançadas pelo Santander Totta em 2012, apresentam uma formatação visual muito semelhante entre si, tendo presente o logótipo no canto superior esquerdo e indicação por baixo de que se trata de uma nota de imprensa. Antes do texto encontram-se alguns tópicos que resumem a informação da mesma. Estamos assim presentes da categoria de análise: Físico - que neste caso permite uma fácil identificação de que se trata de uma nota de imprensa do Santander Totta.



Fonte: Santander Totta (2012i)

Tiveram como temas principais as ações de responsabilidade social corporativa desenvolvidas ao longo do ano dedicadas ao Ensino Superior, colaboradores, instituições de solidariedade e causas ambientais, divulgação do passatempo do programa de entretenimento “Ídolos”, comunicação do prémios atribuídos ao Banco e informação actualizada sobre os cargos da organização.

Debruçamo-nos em primeiro lugar sobre as notas de imprensa que se destinaram a comunicar e a dar conhecimento das ações de responsabilidade social corporativa feitas pelo Banco em 2012. Num total de 29 notas de imprensa lançadas nesse ano, 17 tinham a Responsabilidade Social como tema. As várias ações de responsabilidade social corporativa feitas pelo Banco e o destaque que fazem questão de lhes dar através dos meios de

comunicação social, são a tradução do esforço do Santander Totta para mostrar o seu empenho para com a comunidade e sociedade onde se inserem e que não encaram estas acções apenas como um tema de comunicação, mas como vimos anteriormente, esta é a sua própria estratégia para se destacar das restantes empresas.

O Ensino Superior revela-se uma prioridade, “através do apoio ao conhecimento, à Mobilidade Internacional e da concessão de Bolsas de Mérito e Prémios Científicos”, diz o Santander Totta nas notas de imprensa dos dias 07, 08 e 21 de Março, 12 e 27 de Abril, 14 e 29 de Maio, 05 de Setembro e 07 e 26 de Novembro, de 2012.

Em parceria com várias universidades o Banco Santander Totta celebrou acordos como:

➤ Disponibilização de cursos para os seus clientes empresariais que queriam expandir o negócio ao nível internacional - Não só demonstra com esta acção, um esforço para estabelecer uma relação forte com os clientes (de natureza comercial) como também fomentar um sentimento de parceria entre cliente e organização. Tal vai ao encontro de frases utilizadas em anúncios televisivos como “O meu banco tem sempre boas ideias para mim” e “O Banco Santander Totta põe ao serviço de Portugal a sua experiência e solidez para impulsionar os seus projectos”;

➤ Organização da 6ª Edição do Prémio de Jornalismo Económico – Para além de se associarem à produção de conhecimento e informação na sua área de negócio, o Banco consegue por este meio aproximar a sua relação com a imprensa, sendo este um público formador de opinião e importante para assegurar que a sua comunicação chega a todos os públicos chaves;

➤ Proposta para a criação do Cartão Universitário Inteligente - Não impondo o elemento do seu físico, isto é a sua identidade visual no cartão, e o design do mesmo personalizado pela Universidade, trata-se de um cartão que permite ao estudante ter acesso a todo o tipo de material académico, efectuar pagamentos e ter acesso às instalações, dentro do campus da Universidade, pretendendo facilitar o dia-a-dia dos alunos, mais uma vez reforçando uma relação próxima

com os jovens estudantes. O Santander Totta honra assim, os valores corporativos – inovação e dinamismo – acompanhando os avanços tecnológicos.

É de destacar que na nota de imprensa de dia 07 de Março de 2012, o Banco declara ser uma prioridade estreitar a sua relação com as Universidades portuguesas, denotando-se assim a importância dada ao conhecimento nacional, suportando a hipótese de existência de portugalidade na identidade do actual Banco Santander Totta.

➤Atribuição de prémios científicos – Alguns destes prémios são atribuídos a alunos de Engenharia, Gestão e Economia, habilitando-se a um MBA numa *Business School* de prestígio nacional e internacional, tendo como júri o Dr. Francisco Pinto Balsemão, Dr. António Vieira Monteiro, entre outros empreendedores de relevo para a economia nacional, revelando a dedicação a este público. Foram atribuídos prémios noutras áreas, inclusive a trabalhos de interesse mútuo para Portugal e países Latino-americano a fim de estreitar a relações entre estes e possivelmente trazendo essa mesma vantagem para o Banco Santander Totta. Uma vez que o Banco está presente nestes países, este estreitamento, permite reforçar a ideia marca única e a liderança do Grupo.

Realça-se o prémio atribuído a Eduardo Lourenço, ensaísta e filósofo, pela sua obra que foi considerada inspiradora para o país atravessar o momento de crise económica e um contributo para o progresso da Ciência e da Cultura, assim como para a projecção internacional do país. Esta obra foi ainda destacada pela originalidade e profundidade com que reflecte sobre o significado da cultura portuguesa, dos feitos históricos de proporção internacional e da criação de lusofonia. Encontramos aqui as categorias de análise que reflectem portugalidade, mais precisamente, valorização da cultura portuguesa, das suas origens e da Língua Portuguesa como factor unificador.

➤Apoio à mobilidade Internacional de estudantes – o Banco Santander Totta estabeleceu e comunicou acordos celebrados em 2012, entre Universidades Portuguesas, Latino-Americanas e dos PALOP's, juntamente com a atribuição

de bolsas motivando o intercâmbio de alunos. O Banco reforça uma vez mais a sua relação com os estudantes do Ensino Superior destes países, onde também está presente.

➤ Concursos de ideias de negócio para Universitários – Estas iniciativas estão em concordância com os valores do Banco (a inovação e o dinamismo no sentido evolutivo), com as soluções que disponibiliza (procurando diversificar) e com o ângulo de comunicação escolhe para divulgação, em que o Banco apoia o negócio dos seus clientes e tem sempre boas ideias para as suas contas e poupanças, adoptando a assinatura “O valor das ideias” e inculcando nos outros os seus valores de dinamismo e inovação.

O Banco declara ser o seu objectivo, fomentar o empreendedorismo qualificado, inovador e responsável, junto dos estudantes. Estamos aqui presentes as categorias de análise – Relação, neste caso entre o banco e os estudantes universitários e – Reflexo, no sentido em que ao optar pelos estudantes, vê nestes um dos perfis dos seus clientes, que poderá acompanhar durante a vida como adultos activos.

É de realçar que um dos concursos (RedEmprendia – Nota de Imprensa de 20 de Junho de 2012) envolve não só universidades portuguesas mas também universidades ibero-americanas. Esta comunicação é feita em nome do Banco Santander e não em nome do Banco Santander Totta. Existe uma clara tentativa de criar uma relação entre o Banco os países ibero-americanos, reforçando a sua presença em todos estes países, unificando a marca. Relembramos que o Santander foi fundado em Espanha e de momento tem uma grande presença nos países Latin-Americanos cujas economias estão a ter resultados positivos e estão em desenvolvimento, representando uma base de solidez financeira para o Grupo.

Dado que o Compromisso Social é um factor de relevo para o Banco Santander Totta, o banco lançou em 2012, duas notas de imprensa com o objectivo de divulgar o investimento que tem feito neste campo. Para além do apoio ao Ensino Superior, o ambiente e a solidariedade social estiveram também na sua lista de prioridades. Estas incluíram a racionalização energética dos seus

edifícios e balcões, o incentivo de videoconferências para diminuição de emissões em viagens e o patrocínio do Green Festival, onde são divulgadas boas práticas ambientais junto da sociedade, fomentando um relação mais próxima com a sociedade.



Fonte: Facebook

Santander Totta, 2012

Foi também realizada a “Semana Santander És Tu 2012”, em que os seus colaboradores pedalarão de Lisboa ao Porto passando pelos balcões Santander Totta e sob o lema “Formamos uma grande equipa”, o que fomentou uma relação mais próxima entre colaboradores, criando espírito de equipa, ao pedalar pelo objectivo comum de recolher fundos para a construção de uma casa para uma criança com paralisia cerebral. Esta viagem incluiu um arraial popular, lanche em todos os balcões alusivo aos santos populares, prova de vinhos, visitas a museus e atelier de remédios caseiros, evidenciando-se a categoria de análise – Cultura, ao incluir hábitos e festejos próprios da cultura portuguesa. O equipamento e material utilizado pelos colaboradores destacou-se pela presença do logótipo e da cor identificativa do Banco – o vermelho, estando assim presente os elementos físicos da identidade do Banco. No entanto é suprimido o sufixo “Totta”, na designação “Santander És Tu!”, herdado do banco português adquirido pelo banco espanhol.

Considerada a primeira empresa portuguesa “Familiarmente Responsável”, foi dedicado um dia aos filhos dos colaboradores com uma ida a uma peça de teatro, reforçando a relação entre a organização os seus colaboradores.

As restantes notas de imprensa foram maioritariamente redigidas com o objectivo de divulgar os vários reconhecimentos que o Banco Santander Totta conquistou em 2012, como “Melhor Banco em Portugal”, pela *Global Finance*; “Melhor *Contact Center*” do Sector da Banca; “Melhor Banco do Ano” e “Melhor distribuidor de produtos estruturados”, pela revista *Euromoney*; “Banco mais sólido em Portugal”, pela revista *Exame* e “Banco do Ano em Portugal”, pela revista *The Banker*. Relativamente a estas conquistas o Banco destaca a capacidade de operacionalização numa altura difícil para os mercados, o

investimento na melhoria da qualidade e eficácia do seu relacionamento com os clientes, reforça a solidez do banco e a sua capacidade de apoiar a economia portuguesa, em especial as pequenas e médias empresas e empresas exportadoras. Todas estas declarações parecem ter como o objectivo posicionar nas mentes dos seus cliente, accionista e investidores a ideia de um banco sólido e de confiança, assim como a liderança da marca.

Por fim, a Banco Santander Totta lançou duas notas de imprensa, durante o ano de análise, dirigida expressamente aos órgão de comunicação social, com a informação de quem ocupa que cargos nos altos quadros da organização. Esta preocupação do Banco em fornecer informação à comunicação social e em fomentar o fluxo de informação entre o Banco e os média, traduz-se num modo de estreitamente da relação com este público.

Tabela 4 – Análise de conteúdo dos temas de comunicação das notas de imprensa do Banco Santander Totta em 2012

<b>Categoria de análise 1: Físico</b>
<b>Subcategorias:</b> Logótipo; Formatação de texto; Equipamento e material “Semana Santander – És Tu!”
<b>Unidades de registo e contexto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• As notas de imprensa apresentam uma formatação visual muito semelhante. O logótipo presente no canto superior esquerdo, indicação de que se trata de uma nota de imprensa e antes do texto e alguns tópicos que resumem a informação da mesma;</li><li>• Nas actividades da Semana “Santander – És Tu!”, o equipamento e material utilizado pelos colaboradores, destacou-se pela presença do logótipo e da cor identificativa do Banco – o vermelho.</li></ul>
<b>Categoria de análise 2: Relação</b>
<b>Subcategorias:</b> Responsabilidade Social; Cursos para universitários e clientes empresariais; Colaboração com Universidades; Divulgação de reconhecimentos conquistados; Relação com os media.

### **Unidades de registo e contexto:**

- Cursos para clientes empresariais que queriam expandir o negócio ao nível internacional - Demonstram esforço para estabelecer uma relação forte com os clientes como também fomentarem um sentimento de parceria entre cliente e organização;
- Prémio de Jornalismo Económico – Com esta acção o Banco consegue a associação à produção de conhecimento e informação na sua área de negócio e aproximação da sua relação com a imprensa, sendo este um público formador de opinião;
- Proposta para criação do Cartão Universitário Inteligente - Trata-se de um cartão que pretende facilitar o dia-a-dia dos alunos, reforçando uma relação próxima com os jovens estudantes;
- Atribuição de prémios científicos – Os prémios incluem um MBA numa *Business School* de prestígio nacional e internacional, tendo como júri empreendedores de relevo para a economia nacional, revelando uma dedicação empenhada a este público. Foram também atribuídos prémios a trabalhos de interesse mútuo para Portugal e países Latino-americanos a fim de estreitar as relações entre este e possivelmente trazendo essa mesma vantagem para o Banco Santander Totta;
- Apoio à mobilidade internacional de estudantes, reforçando o estreitamento da relação com os estudantes de Universidades Portuguesas, Latino-Americanas e dos PALOP's, onde o Banco está presente;
- Concursos de ideias de negócio, para universitários ibero-americanos, criando uma relação de confiança e parceria;
- Relacionamento com a sociedade através do incentivo de boas práticas ambientais, dando o exemplo com a racionalização energética nas suas instalações, incentivo de vídeo-conferências diminuindo deslocações, e da parceria com o Green Festival;
- Semana “Santander – És Tu!” – Fomento de um relacionamento mais próximo entre os colaboradores de todo o país através de convívio presencial e criação de espírito de equipa ao esforçarem-se juntos por uma causa, assim como da relação com a própria organização ao

envolverem a família dos colaboradores nas actividades. Em acrescento, revelaram a sua preocupação com a sociedade, contribuindo para a construção de uma casa para crianças com paralisia cerebral;

- Divulgação dos reconhecimentos conquistados pelo Banco em 2012: Melhor Banco em Portugal, pela *Global Finance*; Melhor *Contact Center* do Sector da Banca; Melhor Banco do Ano e Melhor distribuidor de produtos estruturados, pela revista *Euromoney*; Banco mais sólido;
- Portugal, pela revista Exame e Banco do Ano em Portugal, pela revista *The Banker*. Todas estas notas de imprensa lançadas têm por objectivo posicionar nas mentes dos seus públicos, o Santander Totta como um banco sólido e de confiança;
- Comunicação da actual ocupação dos cargos dos altos quadros da empresa fomentando uma relação de intercâmbio de informação com a Comunicação Social.

### **Categoria de análise 3: Reflexo**

**Subcategorias:** Estudantes; Públicos empresariais.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Ao dedicar-se ao Ensino Superior o Banco revela ver nos estudantes universitários um dos perfis dos seus clientes, que poderá acompanhar ao longo da vida;
- Com a disponibilização de cursos para clientes empresariais, o Banco mostra que considera ter um público activo e empreendedor.

### **Categoria de análise 4: Cultura**

**Subcategorias:** Estudantes; Públicos empresariais.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Prémio atribuído a Eduardo Lourenço, pela sua que reflecte sobre o significado da cultura portuguesa, dos feitos históricos e da criação de lusofonia. Apesar de colocarmos este exemplo na categoria de cultura, encontramos aqui as três categorias de análise que reflectem portugalidade: a valorização da *cultura* portuguesa, das suas *origens* e da *Língua Portuguesa* como factor unificador;
- É um objectivo do Banco estreitar a sua relação com as Universidades

portuguesas, a importância dada ao conhecimento e criação de cultura nacional, suporta a hipótese de existência de portugalidade na identidade do actual Banco Santander Totta;

- Na Semana “Santander – És Tu!” o Banco escolheu locais tradicionais portugueses como arraiais para algumas das suas actividades e fez lanches alusivos aos Santos Populares em todos os balcões e edifícios centrais.

#### **Categoria de análise 5: Origens**

Esta categoria foi identificada na premiação da obra de Eduardo Lourenço, conforme explicado.

#### **Categoria de análise 6: Língua Portuguesa**

Esta categoria foi identificada na premiação da obra de Eduardo Lourenço, conforme explicado.

### **Facebook**

Nos *posts* que incluem imagens criadas pelo próprio Banco, predomina sempre a cor identificativa do físico da organização: a cor vermelha. A presença da cor não parece traduzir tanto a energia, a valentia e domínio, mas parece sim ser utilizada no sentido de uniformizar o grafismo e conceder visibilidade às imagens.

Verificámos que a média mensal, durante o ano de 2012, é de 49 *posts*, tendo sido contabilizado um mínimo de 35 e um máximo de 70 *posts*, num espaço de um mês. A média diária, de 2012, é de quase dois *posts* por dia, o que significa que comunicam diariamente, tendo sido verificada actividade aos fins-de-semana e feriados. Não existe um critério para o espaçamento de tempo entre eles, apenas uma preocupação em fazê-los com frequência suficiente de modo a garantir fluência na comunicação, motivando o interesse dos fãs da página a visitá-la frequentemente. As perguntas e os comentários dos clientes não ficam sem resposta, dirigem-se às pessoas pelo nome próprio e sem títulos, criando uma relação mais directa e sem grandes formalidades. No que respeita a

reclamações sempre que possível resolvem na hora, quando se tratam de situações mais complexas e que requeiram informações mais pessoais para resolução remetem para o *e-mail*: [redes.sociais@santander.pt](mailto:redes.sociais@santander.pt), o que impede a sobrecarga do *Facebook* com informações que dizem respeito a situações muito específicas e possam não ser do interesse dos restantes visitantes.

Começando pelos **temas dos posts** mais frequentes para os de menos frequência, os temas de comunicação escolhidos pelo Santander Totta incluíram a divulgação de: acções de Responsabilidade Social Corporativa; aplicações que permitem acesso móvel ao Banco; linha de apoio ao cliente – Superlinha; prémios e reconhecimentos atribuídos ao Banco durante o ano de 2012; soluções financeiras oferecidas pelo Banco; informações culturais com incidência em cidades portuguesas; passatempo dedicado ao programa televisivo “Ídolos” e por fim foi alusão a dias especiais comemorativos, nomeadamente o Dia dos Namorados, Dia da Mãe, Dia Internacional da Mulher e a “Hora do Planeta” (movimento global em que é proposto a todo mundo que desligue a electricidade durante uma hora).

Um tema de destaque abordado no *Facebook* do Banco, foram as acções de responsabilidade social que, tal como nas notas de imprensa, são também neste suporte o tema de comunicação de maior predominância. Procuram envolver diferentes públicos e dedicam-se a várias causas, nomeadamente os colaboradores e respectivas famílias, instituições de apoio social, jornalistas da área económica, estudantes do Ensino Superior, promoção de boas práticas ambientais, assim como do desporto e de uma vida saudável, solidariedade e desenvolvimento do talento nacional para a gestão de empresas.



Entre as acções divulgadas estão a meia e mini-maratona do Porto, envolvendo os seus colaboradores e respectivos familiares na promoção da prática de desporto e de hábitos saudáveis; o apoio a instituições de solidariedade social através da doação de material informático, envolvendo os clientes do banco convidando estes a destinar parte dos impostos declarados em IRS a favor de uma instituição e com o apoio dos

próprios colaboradores na “Semana Santander És Tu!”, conforme vimos na análise das notas de imprensa; a Hora do Planeta, em que foram apagadas as luzes do Centro Santander em Lisboa, durante 1 hora no dia 30 de Março de 2012; os prémios recebidos por ter sido classificada pela Deloitte uma das melhores marcas verdes do Mundo e segundo a Bloomberg Markets, o Banco mais verde do mundo pelo segundo ano consecutivo; É divulgada a atribuição do prémio do Jornalismo económico em parceria com a Universidade Nova de Lisboa e a atribuição do Prémio Inter Pares, cujo objectivo é “valorizar o talento em Portugal contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de profissionalismo e de excelência na gestão de empresas” (Facebook Santander Totta, 3 de Janeiro de 2012).

Na comunicação feita sobre o Prémio Inter Pares, denota-se a presença da categoria de análise - cultura, pela valorização dos estudantes portugueses e criação de conhecimento nacional.

Uma vez que a comunicação, está neste caso a ser feita num suporte *online*,



faz sentido a escolha do tema de acesso móvel ao Banco, a selecção deste tema e a preocupação em disponibilizar este tipo de serviço revela a intenção de estabelecer uma boa relação comercial com o cliente permitindo o acesso ao banco de forma cómoda e útil e com a preocupação de virem sempre a melhorar a aplicação consoante os diferentes equipamentos que os

seus clientes possam utilizar para aceder (*iPhone, iPad, Blackberry, andróide* e outros). Tal pode também ser interpretado como um reflexo de como o Santander Totta vê os seus públicos, isto é como um público activo que está a par das evoluções tecnológicas que permitem poupar tempo. Deste modo o Banco revela os seus valores corporativos, nomeadamente a inovação, o dinamismo e a sua orientação comercial.

Outra manifestação da relação que o Santander Totta procura estabelecer com os seus clientes é através da divulgação, ao longo de todo o ano, da linha de apoio ao cliente – A Superlinha. Adoptando a assinatura “O seu Banco sempre consigo!”, informam sobre todo o tipo de operações que os clientes poderão

fazer através da linha, o horário da mesma e fornecem vários contactos telefónicos, de redes de telecomunicações diferentes, para que o cliente possa optar por aquela que é para si a mais económica.



Os reconhecimentos e prémios atribuídos ao Banco Santander Totta durante o ano de 2012 foram também divulgados através do *Facebook*, esta divulgação neste suporte serve o mesmo objectivo que através dos anúncios publicitários e notas de imprensa, reforçar a ideia de um Banco sólido e de confiança na mente dos seus públicos, fomentando a relação do banco com estes com a orientação comercial, uma vez mais, presente.

Ao longo do ano de 2012 podemos encontrar alguns *posts* dedicados a dias comemorativos e informações de carácter cultural. Entre a comemoração dos dias dos namorados com oferta de um voucher de desconto em flores, a comemoração do dia da Mãe e o dia Internacional da Mulher encontraram-se alguns vídeos sobre a vida animal e o planeta Terra, mas destacaram-se os vários *posts* dedicados ao território nacional, dando a conhecer monumentos de várias cidades do país e referenciando Guimarães como a Capital da Cultura e Braga como Cidade Europeia da Juventude, de 2012. Sobressai aqui uma importância dada a Portugal, que reflecte uma das categorias de análises que representam portugalidade – Cultura.

Para concluir a análise de conteúdo do *Facebook* do Santander Totta, há que salientar o patrocínio do Banco ao programa televisivo *Ídolos* que resultou em vários *posts* alusivos ao programa o que revela o apoio ao talento nacional que o Santander Totta faz questão de frisar, reforçando a sua relação com os jovens.

Tabela 5 – Análise de conteúdo dos temas de comunicação do *Facebook* do Banco Santander Totta em 2012

<b>Categoria de análise 1: Físico</b>
<b>Subcategorias:</b> Cor vermelha.
<p><b>Unidades de registo e contexto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Posts</i> com imagens criadas pelo Banco, onde predomina a cor identificativa do físico da organização: a cor vermelha.</li> </ul>
<b>Categoria de análise 2: Relação</b>
<b>Subcategorias:</b> Serviços e opções cómodas para clientes; Responsabilidade social; Confiança; Apoio ao talento dos jovens portugueses.
<p><b>Unidades de registo e contexto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação da participação de colaboradores e seus familiares na meia e mini-maratona do Porto para promoção da prática de desporto e de hábitos saudáveis;</li> <li>• Apoio a instituições de solidariedade social através da doação de material informático;</li> <li>• Envolvimento dos clientes do banco convidando-os a destinar parte dos impostos declarados em IRS a favor de uma instituição;</li> <li>• Divulgação da causa solidária dos colaboradores na semana “Santander És Tu!”;</li> <li>• Vídeo sobre a Hora do Planeta, em que apagaram as luzes do Centro Santander em Lisboa, durante 1 hora, no dia 30 de Março de 2012;</li> <li>• Comunicação dos prémios recebidos por ter sido classificada pela</li> <li>• Considerados pela Deloitte uma das melhores marcas verdes do Mundo e segundo a <i>Bloomberg Markets</i>, o Banco mais verde do mundo pelo segundo ano consecutivo;</li> <li>• Informação sobre a atribuição do prémio do Jornalismo económico em parceria com a Universidade Nova de Lisboa e a atribuição do Prémio Inter Pares, cujo objectivo é “valorizar o talento em Portugal contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de profissionalismo e de excelência na gestão de empresas”;</li> <li>• Preocupação em disponibilizar acesso móvel ao banco de forma</li> </ul>

cómoda e útil para o cliente acrescida da preocupação em melhorar a aplicação consoante os diferentes equipamentos que os seus clientes possam utilizar para aceder;

- Divulgação frequente da linha de apoio ao cliente – A Superlinha. Adoptam a assinatura: “O seu Banco sempre consigo!”. Informam sobre todo o tipo de operações que se podem fazer através da linha, o horário da mesma e fornecem vários contactos telefónicos para que o cliente escolher a opção mais económica;
- Comunicação dos reconhecimentos e prémios atribuídos ao Banco Santander Totta em 2012, com o objectivo de reforçar a ideia de um Banco sólido e de confiança na mente dos seus públicos;
- Vários *posts* no seguimento do patrocínio do programa televisivo *Ídolos*, revelando o apoio do talento nacional que o Santander Totta faz questão de frisar reforçando a sua relação com os jovens.

### **Categoria de análise 3: Reflexo**

**Subcategorias:** Acesso móvel ao banco para economização de tempo.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Disponibilização de acesso móvel ao banco, através de vários equipamentos reflecte que o banco vê os seus públicos como sendo activos e que estão a par das evoluções tecnológicas que permitem economizar o tempo do seu dia-a-dia.

### **Categoria de análise 4: Cultura**

**Subcategorias:** Conhecimento nacional; dias comemorativos; conhecimento do território nacional.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Atribuição do Prémio Inter Pares, cujo objectivo é a valorização dos estudantes portugueses e criação de conhecimento nacional;
- Publicação de vários *posts* dedicados a dias comemorativos (dia dos namorados, dia da mãe, dia internacional da mulher, Santos Populares) e informações de carácter cultural como alguns vídeos sobre a vida animal e o planeta Terra e destacando-se os vários *posts* sobre monumentos nacionais e referenciando Guimarães como a Capital da Cultura e Braga como Cidade Europeia da Juventude, de 2012.

#### Categoria de análise 5: Origens

Esta categoria não se revela nos *posts* publicados no Facebook do Banco Santander Totta no ano de 2012.

#### Categoria de análise 6: Língua Portuguesa

Esta categoria não se revela nos *posts* publicados no Facebook do Banco Santander Totta no ano de 2012.

### **Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade**

Assim como qualquer outro suporte de comunicação produzido pelo Santander Totta, também o Relatório e Contas do primeiro semestre de 2012 e o Relatório e Contas (completo) de 2012 respeitam identidade visual do banco marcado pela presença do vermelho identificativo e com uma fotografia do edifício Totta (a sede operacional do Banco), na capa e são já por si um elemento do *Físico*.

Realça-se o capítulo intitulado de “Áreas de Negócio” (2012j:18-23), do Relatório e Contas do primeiro semestre de 2012, que aborda vários temas que reflectem as *facetras de exteriorização da identidade* e uma das categorias de análise que caracterizam a portugalidade.

Neste capítulo é mencionado o Depósito SuperStar – para a divulgação do qual o banco recorreu a personagens de telenovelas de grande audiência e o Depósito Poupança Super Ídolos, lançado em conjunto com o patrocínio do programa. Segundo o Banco é um produto que “premeia o montante e o tempo de permanência no produto” (Santander Totta, 2012j:18), podemos assim considerar que estamos presentes a categoria – *Relação*, neste caso a relação com o cliente e de carácter comercial.

Esta faceta continua a ser das categorias de análise mais visíveis na comunicação feita pelo Santander Totta acrescentando ainda aos exemplos anteriores as seguintes preocupações que Banco teve no ano de 2012 e que se encontram aqui relatadas:

➤ Lançamento de contas à ordem cuja oferta foi adaptada a diferentes segmentos, em especial para os clientes com mais de 55 anos e a implementação de soluções rápidas que permitem a adaptação à condição de cada cliente, perante as dificuldades financeiras que se estão a gerar para muitas famílias, provocadas pelo actual contexto económico. Associada à categoria de relação (uma vez mais, comercial), denota-se a preocupação com evolução dos produtos e soluções adaptadas às circunstâncias do momento, correspondendo aos valores corporativos do Banco;

➤ No seguimento *Private Banking e Premium*, foi aplicada uma política de qualidade de serviço, criação de oportunidades para os clientes e comercialização de produtos e serviço de valor acrescentado com o objectivo de disponibilizar um serviço “assente na confidencialidade, proximidade e confiança” (Santander Totta, 2012j:19), tendo sido feitas acções de formação em Neurovendas relacionais, para os gestores desta área. O Banco reforça uma vez mais os conceitos de solidez e confiança, e demarca claramente a orientação comercial da sua actividade com o objectivo de estreitar a relação organização - clientes;

➤ Reforço das comunicações feitas sobre os vários reconhecimentos conseguidos durante o ano, já referenciados noutros suportes de comunicação, no sentido de reafirmar a solidez e a liderança do Banco, uma vez que se tratam de títulos comprativos (“O melhor banco”, “o banco mais sólido”...);

➤ Conquista da liderança em *factoring e confirming* que comprova o seu apoio à tesouraria das Pequenas e Médias Empresas, que considera essenciais para o crescimento da economia portuguesa (Santander Totta, 2012j:19). Não consideramos que chegue a ser uma expressão de portugalidade, uma vez que operando em Portugal o seu público será sempre expressivamente nacional;

➤ Na área do serviço aos clientes, foi feito um investimento nos serviços pós-venda e de fidelização através de visitas aos principais clientes no sentido de fortalecer a relação comercial (Santander Totta, 2012j:20);

➤Ajustamento e incrementação de soluções de automatização de depósito no sentido de fomentar a proximidade com o cliente, ao disponibilizar-lhe um acesso cómodo aos serviços do Banco;

➤No âmbito das Parcerias Público-privadas, motivadas pela presença da Troika em Portugal, o Banco prestou acompanhamento aos seus clientes nas negociações (Santander Totta, 2012j:20);

➤Reforço como parceiro das empresas portuguesas de exportação e importação, através da oferta de produtos que permitem reduzir o risco cambial (Santander Totta, 2012j:21);

Associada à faceta *relação* encontramos também indícios do *reflexo*, o Banco refere neste relatório a utilização de canais complementares como o uso do *Facebook*, procurando melhorar a comunicação através deste meio, assim como efectuou melhoramentos no serviço NetBanco Empresas e lançou uma nova versão optimizada do serviço *Mobile Banking* de modo a ser compatível com todos os dispositivos móveis: *iPhone*, *iPad*, *Blackberry* e *Androide*. Este investimento e preocupação revelam que o Banco se preocupa em manter-se actualizado com as evoluções tecnológicas e que considera que comunicar para um público activo que acompanha estas mesmas evoluções. É também mais um canal que permite a manutenção da relação do Banco com os clientes (Santander Totta, 2012j:20).

Relembra-se que uma das categorias de análise que se definiu para caracterizar a portugalidade foi a *Língua Portuguesa* como factor unificador dos portugueses presentes em todo mundo, também está foi identificada neste relatório. O Banco salienta que um dos seus focos, no primeiro semestre de 2012, foi a sua actividade internacional, mais precisamente através de ofertas dirigidas a residentes no estrangeiro com base no modelo de negócio que visa uma maior proximidade com os clientes e com a rede comercial portuguesa, reforçando o apoio do Santander às comunidades, e a liderança do Banco ao estar presente em várias geografias.

Para tal o Banco diz no relatório ter organizado eventos em Caracas, Londres e Paris para os principais clientes e empresários portugueses e em território

nacional fez uma campanha no Verão, de recepção aos emigrantes que aproveitaram o período de férias para visitarem as famílias. Esta campanha adoptou uma comunicação e imagem renovada (Santander Totta, 2012j:20).

Já no Relatório e Contas (completo) do ano de 2012 (Santander Totta, 2013), o capítulo referente à Responsabilidade Social corporativa segue-se imediatamente às informações corporativas que visam um enquadramento situacional e só depois são abordados outros temas referentes à actividade do Banco e os seus resultados.

Dentro do tema da Responsabilidade Social, acrescentam-se algumas acções do Banco que ainda não estavam presentes no Relatório e Contas do 1º semestre de 2012 e que são uma projecção da relação que o Banco visa estabelecer com os seus públicos, nomeadamente:

➤ Colaboração entre programa Universia e o Santander Totta – O plano da Universia assenta na colaboração entre universidades e empresas, emprego para universitários, difusão de conhecimento e futuro do ensino superior. Neste âmbito o Santander Totta esteve presente durante o período de matrículas para o ano lectivo de 2012/13, através da emissão de cartões de estudante, marcando a sua presença nas universidades e procurando criar desde logo uma relação próxima com os estudantes que entram para a Universidade (Santander Totta, 2013:11).

Esta iniciativa também poder ser vista como uma manifestação do reflexo, pois se Banco se preocupa em criar uma relação de proximidade com este público é porque também vê nestes potenciais clientes;

➤ “Pão de Todos” – Pelo 9º ano consecutivo em Lisboa e 3º no Porto, em colaboração com a Associação Cais, 400 colaboradores do Santander Totta confeccionaram e distribuíram pão e chocolate quente a sem-abrigo e pessoas carenciadas. Este é um projecto promovido pelo Banco (Santander Totta, 2013:12);

➤ Feira de Natal BIPP – O Santander Totta colaborou na organização desta feira do Banco de Informação de Pais para Pais, uma instituição de

solidariedade social que tem como objectivo a partilha de informação entre pais de crianças com necessidades especiais de modo a facilitar a sua inclusão na sociedade (Santander Totta, 2013:13);

➤ “Natal num caixa de sapatos”- Esta acção consistiu em cada filho de um colaborador colocar num caixa de sapatos um brinquedo que já não utiliza-se a ser oferecido a uma criança da mesma idade de uma instituição (Santander Totta, 2013:13);

➤ “Canto solidário” – Em 2012, o Santander Totta inaugurou no edifício central, um espaço dedicado à solidariedade social, onde instituições e associações de solidariedade social podem utilizar o espaço para promover a sua causa juntos os colaboradores do Banco (Santander Totta, 2013:13).

Para além do Relatório e Contas o Banco Santander publica todos os anos um Relatório de Sustentabilidade, sobre as acções no âmbito da Responsabilidade Social. O Relatório de Sustentabilidade de 2012 ainda não se encontra concluído, mas fizemos breve análise ao de 2011. Por indicação do próprio Dr. Rui Miguel Santos, que é um dos responsáveis pela elaboração deste, o do ano em análise seguirá os mesmos parâmetros e foi dada continuidade a alguns temas.

O Banco declara que: “Para o Banco Santander a sustentabilidade é o desempenho da sua actividade empresarial contribuindo para o progresso económico e social das comunidades nas quais está inserido, tendo em conta o seu impacto no meio ambiente e fomentando relações estáveis cm os seus principais grupos de interesse.” (Santander Totta, 2012b:13)

O Relatório começa por abordar a sustentabilidade na óptica de todo o Grupo Santander mas específica depois a actuação do Banco Santander Totta. Os temas comuns ao ano em análise são: a relação do Santander Totta com o Ensino Superior; a relação com a envolvente incluindo acção social, a cultura e o meio ambiente e a relação com os grupos de interesse, que engloba accionistas, clientes, colaboradores e fornecedores.

No âmbito da Responsabilidade Social Corporativa o Santander Totta tem três eixos de actuação que mantém até hoje:

Apoio ao Ensino Superior – Desenvolvimento de projectos educativos em colaboração com mais de 990 Universidades, que no ver do Banco é a melhor forma de apoiar o desenvolvimento social e económico e fomentar o conhecimento, a investigação e empreendedorismo;

As actividades do Banco neste sentido incluíram convénios; cartões universitários inteligentes; bolsas (incluindo de mobilidade internacional); prémio e menções honrosas, estas acções tiveram continuidade no ano de 2012 no sentido de reforçar a sua relação com os estudantes universitários (Santander Totta, 2012b:17).

Relação do Banco com a sua envolvente – Preservação e protecção do meio-ambiente e apoio às comunidades locais, através de vários programas corporativos desenvolvidos ao longo do ano e adaptados à realidade social e económica do país.

Neste âmbito o Banco deu continuidade em 2012 ao envolvimento dos seus colaboradores em programas de voluntariado; à recolha de cabazes para o *Banco Alimentar Contra a Fome*; à venda de “narizes vermelhos”; à oferta de presentes a crianças de instituições de solidariedade (“Natal num caixa de Sapatos”); ao patrocínio do Festival das Artes e ao apoio à Escola de Dança do Conservatório Nacional através do patrocínio do espectáculo.

No que respeita ao meio-ambiente, foi dada continuidade à preocupação com a redução do consumo energético; à monitorização do Gabinete de Alterações Climáticas, criado em 2011; ao incentivo para redução da mobilidade ou uso de transportes públicos e ao patrocínio do *Green Festival* (Santander Totta, 2012b:29).

Relações estáveis e duradouras com os grupos de interesse:

- Accionistas e investidores: Criação de valor a longo prazo, através do fomento de um diálogo contínuo e da participação na evolução do Grupo;

- Clientes: Oferta de produtos e serviços de qualidade que se adaptem às necessidades e ao perfil de risco destes e que sejam socialmente responsáveis;
- Colaboradores: Políticas de formação e desenvolvimento, apostando no conhecimento, no talento, na diversidade e conciliação;
- Fornecedores: Fomento da ética e transparência e de uma relação com respeito mútuo. (Santander Totta, 2012b:13).

Em ambos os relatórios o Santander Totta fala da sua certificação como Empresa Familiarmente Responsável. De acordo com a *Fundación Más Familia* e a SGS ICS – Portugal, entidade responsável pela certificação em Portugal, as empresas que pretendam esta certificação devem implementar políticas como: “Perspectiva de género; qualidade do emprego; flexibilidade temporal e espacial; apoio às famílias dos colaboradores; desenvolvimento de competências e igualdade de oportunidades” (*Fundación Más Familia*, s/d:6). Para manter esta certificação conseguida pelo Banco, em 2011, o Santander Totta disponibiliza aos seus colaboradores os seguintes benefícios:

- Seguro de saúde complementar ao SAMS (Sistema de Assistência Médico-Social) extensível aos respectivos filhos;
- Restaurante e cafetaria com refeições confeccionadas com o apoio de nutricionista;
- Ginásio do Centro Totta para colaboradores, reformados e familiares;
- Grupo Desportivo Santander Totta, para o qual é organizado um encontro anual;
- Comissão de reformados, que tem por objectivo apoiar os que têm um enquadramento familiar deficiente através de fundos de assistência e apoio a lares;
- *Kits* de nascimento;
- Disponibilização de serviços de conveniência que permitem aos colaboradores poupar tempo em tarefas pessoais do dia-a-dia;
- Permissão para que os colaboradores usufruam da tarde livre no dia de aniversários dos filhos até aos 12 anos;

- Programa de actividades para férias escolares dos filhos dos colaboradores;
- Prémios de méritos para os filhos dos colaboradores considerados os melhores alunos;
- Crédito à habitação à taxa ACT;
- Gabinete de apoio ao colaborador que responde a qualquer questão em 48 horas, dispõe de um programa de moderação de consumo de bebidas alcoólicas, comparticipa 50% do valor gasto em vacinas contra o cancro do colo do útero para as filhas dos colaboradores entre os 9-18 anos assim como comparticipa na totalidade a vacina contra a gripe sazonal em caso de doença grave (Santander Totta, 2013:34-35; Santander Totta, 2012b:50).

Tabela 6 – Análise de conteúdo dos temas de comunicação do Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade, do Banco Santander Totta

<b>Categoria de análise 1: Físico</b>
<b>Subcategorias:</b> Identidade visual institucional;
<b>Unidades de registo e contexto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo o <i>layout</i> do relatório respeita identidade visual do banco, marcado pela presença do vermelho identificativo;</li> </ul>
<b>Categoria de análise 2: Relação</b>
<b>Subcategorias:</b> Celebidades e programas de grande audiência; Adaptação de soluções e produtos; Solidez e confiança; Apoio a empresariais; Ligação com residentes no estrangeiro.
<b>Unidades de registo e contexto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação do Depósito SuperStar recorrendo a personagens de novelas de grande audiência e comunicação do Depósito Poupança Super Ídolos, em conjunto com o patrocínio do programa, tratando-se de um produto que “premeia o montante e o tempo de permanência no produto”;</li> <li>• Adaptação de ofertas de contas à ordem, em especial para os clientes</li> </ul>

com mais de 55 anos e de soluções rápidas que permitam a adaptação à condição de cada cliente perante as dificuldades financeiras provocadas pelo actual contexto económico;

- Aplicação de políticas de qualidade de serviço, criação de oportunidades para os clientes e comercialização de produtos e serviço de valor acrescentado com o objectivo de disponibilizar um serviço “assente na confidencialidade, proximidade e confiança”, acrescidas de acções de formação em Neurovendas relacionais, para os gestores desta área;
- Comunicação dos vários reconhecimentos conseguidos durante o ano, no sentido de reafirmar a solidez do Banco e a confiança que podem dispor nele;
- Apoio à tesouraria das Pequenas e Médias Empresas, que considera essenciais para o crescimento da economia portuguesa;
- Investimento nos serviços pós-venda e de fidelização através de visitas aos principais clientes no sentido de fortalecer a relação comercial;
- Soluções de automatização de depósitos para fomentar a proximidade com o cliente;
- Acompanhamento dos seus clientes nas negociações das Parcerias Público-privadas;
- Reforço da sua relação como parceiros das empresas portuguesas de exportação e importação, através da oferta de produtos que permitem uma redução do risco cambial;
- Colaboração entre programa Universia e o Santander Totta, através da emissão de cartões de estudante, marcando a sua presença nas universidades e procurando criar desde logo uma relação próxima com os estudantes;
- Pão de Todos” – Em colaboração com a Cais, colaboradores do Santander Totta confeccionaram e distribuíram pão e chocolate quente a sem-abrigo e pessoas carenciadas;
- Feira de Natal BIPP – Colaboração na organização na feira do Banco de Informação de Pais para Pais, com o objectivo de a partilha de informação para facilitar a sua inclusão na sociedade de crianças com

necessidades especiais;

- “Natal num caixa de sapatos”- Cada filho de um colaborador colocou num caixa de sapatos um brinquedo que já não utilizava que foi oferecido a uma criança da mesma idade de uma instituição;
- “Canto solidário” – Inauguração de um espaço, no edifício, onde instituições e associações de solidariedade social podem promover a sua causa juntos os colaboradores do Banco.
- Recolha de Cabazes para o *Banco Alimentar Contra a Fome*;
- Venda “narizes vermelhos”;
- Patrocínio do Festival das Artes;
- Patrocínio do espectáculo da Escola de Dança do Conservatório Nacional;
- Preocupação com a redução do consumo energético;
- Monitorização do Gabinete de Alterações Climáticas, criado em 2011;
- Incentivo da redução da mobilidade ou uso de transportes públicos;
- Patrocínio do *Green Festival*;
- Seguro de saúde complementar ao SAMS extensível aos filhos;
- Restaurante e cafetaria com refeições confeccionadas com o apoio de nutricionista;
- Ginásio do Centro Totta para colaboradores, reformados e familiares;
- Grupo Desportivo Santander Totta;
- Comissão de reformados, que apoia os que têm um enquadramento familiar deficiente através de fundos de assistência e apoio a lares;
- *Kits* de nascimento;
- Disponibilização de serviços de conveniência;
- Tarde livre no dia de aniversários dos filhos até aos 12 anos;
- Programa de actividades para férias escolares dos filhos dos colaboradores;
- Prémios de mérito para os filhos dos colaboradores considerados os melhores alunos;
- Crédito à habitação à taxa ACT;
- Gabinete de apoio ao colaborador.

### Categoria de análise 3: Reflexo

**Subcategorias:** Comunicação e serviços *online*.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Melhoramento da comunicação através do *Facebook*;
- Melhoramentos no serviço NetBanco Empresas;
- Lançamento de uma nova versão otimizada do serviço *Mobile Banking* compatível com todos os dispositivos móveis: *iPhone, iPad, Blackberry e Androide*.

➤ Todas estas preocupações revelam que o Banco considera que os seus públicos são activos e estão a par das evoluções tecnológicas das quais fazem uso.

- Iniciativa de colaboração com a Universia revela que o Banco se preocupa em criar uma relação de proximidade com os estudantes universitários porque também vê nestes potenciais clientes.

### Categoria de análise 4: Cultura

Esta categoria não se revela nos temas de comunicação presentes no Relatório do 1º Semestre do ano de 2012, do Banco Santander Totta.

### Categoria de análise 5: Origens

Esta categoria não se revela nos temas de comunicação presentes no Relatório do 1º Semestre do ano de 2012, do Banco Santander Totta.

### Categoria de análise 6: Língua Portuguesa

- Foco em ofertas dirigidas a residentes visando uma maior proximidade com os clientes e com a rede comercial portuguesa, reforçando o apoio do Santander às comunidades;
- Organização de eventos em Caracas, Londres e Paris para os principais clientes e empresários portugueses e em território nacional foi lançada uma campanha no Verão de recepção aos que aproveitaram o período de férias para visitarem as famílias, com imagem renovada.

## **Código de Conduta na relação com o cliente**

No site do Santander Totta, encontramos o Código de Conduta na relação com o cliente, “formulado e aprovado ao abrigo do art. 77º B, nº 1 do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, aprovado pelo Decreto-Lei nº 298/92, de 31 de Dezembro, com a redacção do Decreto-Lei nº 1/2008, de 3 de Janeiro, e, bem assim, do art. 150º do Código do Trabalho.” (s/d:2) ([http://www.santandertotta.pt/ficheros/Codigocondutarelacaoclientes\\_vf.pdf](http://www.santandertotta.pt/ficheros/Codigocondutarelacaoclientes_vf.pdf)).

Embora o documento não tenha data, este código esteve em vigor durante o ano de 2012 e considerámos relevante a sua análise uma vez que é representativo de uma das categorias de análise do estudo – *Relação* (dado que é a única categoria de análise presente no documento, não iremos incluir tabela de análise de conteúdo).

Como já referimos, um dos valores corporativos do Santander Totta é a orientação comercial que se revela ao existir a preocupação com a divulgação interna e externa deste documento, conforme referido na página 12 do próprio.

Segundo o Santander Totta, o objectivo deste documento é estabelecer “...os princípios e regras de conduta que devem ser observados na relação com os clientes e na tutela dos respectivos interesses, nos diversos aspectos em que traduzem, e independentemente do modo porque se concretizem.” (s/d:1).

Nos princípios gerais (Capítulo II do Código de Conduta), o ponto 6 é dedicado à satisfação e conhecimento de cliente. Declaram que a actuação de todo o Grupo Santander é no sentido de proporcionar a máxima satisfação dos clientes, sendo este um factor primordial para estabelecer uma relação de confiança com estes, preocupação esta que é visível e coerente em toda a comunicação que o Santander Totta fez em 2012.

No ponto seguinte denominado de “Valores do Grupo”, o Santander Totta especifica de que como modo cumprem a sua ética profissional com os seus clientes. Fazem-no através do cumprimento das disposições legais, da salvaguarda dos interesses dos clientes, da prevenção de conflitos, do sigilo

sobre dados confidenciais e da lealdade, transparência e excelência na prestação dos seus serviços. (s/d:3)

#### **4.2. Análise de conteúdo da entrevista em profundidade ao responsável do Gabinete de Imagem e Comunicação Interna do Banco Santander Totta**

Tendo o presente estudo a identidade organizacional como tema central, e sendo a identidade um conceito do emissor (Kapferer, 2000:33) considerou-se igualmente importante falar directamente com os responsáveis pela construção da narrativa do Banco Santander Totta.

Para recolha dos dados primários foi feita uma entrevista ao Dr. Rui Miguel Santos, do Gabinete de Imagem e Comunicação Interna do Santander Totta e optou-se por uma entrevista em profundidade, que permitiu ao interlocutor falar livremente sobre o tema, tendo como apoio um guião de entrevista de modo a evitar desvios do objectivo da investigação.

O principal objectivo desta entrevista foi perceber o motivo da decisão estratégica de manter o nome do banco adquirido – Totta e Açores, como parte integrante do nome do Santander Totta, se é ou não, o único caso no mundo e se está de alguma forma relacionada com a “portugalidade” que caracterizava o banco português. A entrevista foi também conduzida de forma a perceber se existe uma preocupação em comunicar aquelas que são as *facetas de exteriorização da identidade* da organização.

A análise da entrevista recai sobre as respostas que foram transcritas a partir da gravação autorizada da mesma. Em alguns casos a análise é feita individualmente, e noutros é feita por conjuntos de perguntas cujas respostas estão correlacionadas, incluindo alguns excertos da entrevista, que se encontra transcrita na sua totalidade nos anexos deste documento.

As três primeiras perguntas colocadas procuraram conduzir à resposta à segunda hipótese de investigação. Isto é, se se verifica a existência de *portugalidade* (variável dependente), através de itens como *origens*, *cultura*, *Língua Portuguesa* (variáveis independentes) nos temas de comunicação.

Começou-se por perguntar ao entrevistado qual o motivo de, no caso português, terem optado por manter o sufixo “Totta”, e se Portugal foi o único caso. Segundo o Dr. Rui Miguel Santos “À medida que os bancos foram comprados, mantinham os seus nomes associados ao prefixo Santander. Em 2004, surge a estratégia marca única ...para se aumentar a notoriedade da marca...os estudos diziam que havia alguns pontos fracos porque de facto as pessoas não gostavam de bancos estrangeiros, mas as coisas alteraram porque a globalização aumentou ...e esses preconceitos caíram bastante.”, ao mesmo tempo a rede “Totta” era na altura a rede maior, “tinha uma identidade própria e era o que tinha uma maior rede de balcões”.

Comprova-se assim parcialmente a existência de portugalidade, herdada do Banco Totta & Açores, ou seja, a decisão estratégica de manter o sufixo “Totta” foi claramente por se querer fazer a associação a um banco português e não a um banco espanhol, mas também de modo a aproveitar a notoriedade de que já gozava o banco português, para facilitar a entrada do grupo espanhol no mercado nacional. Esta ligação foi importante para não perderem a confiança dos portugueses, no entanto, já no ano de 2012, esta associação não transportava consigo a mesma importância de quando tomada a decisão.

No sentido de perceber a dimensão que actualmente o Santander pretende atingir questionou-se se de momento é então mais importante a ideia de um banco Internacional, do que apenas um banco ibérico. De facto a ideia de uma marca única em todo o mundo é o objectivo do Grupo, pois a sua presença em diversos países e logo em diversas moedas é o que confere solidez ao banco, considerando que os países da América Latina estão a ter resultados líquidos muito bons comparativamente com os Europeus. Ao mesmo tempo, na perspectiva do Grupo, com a globalização e a facilidade de circulação de pessoas e capitais “...faz todo o sentido uniformizar a imagem”, correspondendo à liderança que consideram como um valor para a organização.

Esta solidez e confiança são conceitos que o Santander Totta procura reforçar através dos temas de comunicação que selecciona, como vimos anteriormente na análise aos temas de comunicação de 2012.

Em complemento das questões colocadas, a pergunta seguinte visou não só também responder à segunda hipótese de investigação como perceber se as variáveis independentes (Cultura, Origens e Língua Portuguesa) se verificam. Assim houve a preocupação em perceber se em Portugal o Santander Totta tem alguma preocupação em incorporar símbolos de portugalidade na comunicação que faz, isto é, apelar ao conceito de família ou às origens portuguesas, ou se com a globalização já não existe essa necessidade.

A resposta a esta pergunta confirmou parcialmente a segunda hipótese de investigação e a presença das variáveis independentes e da variável dependente, pois o Banco Santander Totta recorre a estes símbolos de portugalidade porque comunica a nível nacional, no entanto tal não acontece por ser uma faceta da identidade incorporada do Banco Totta & Açores, mas sim apenas por uma questão de adaptação ao público português.

O Dr. Rui Miguel Santos explica que o anúncio publicitário: “O seu Banco de confiança”, foi adaptado de um anúncio internacional e no qual foram substituídas as imagens utilizadas por paisagens e temas portugueses, e assim se fez em todos os países em que o Grupo está presente.

Antes de avançar com questões direccionadas para os temas de comunicação do Banco Santander Totta, era importante perceber se o Dr. Rui Miguel Santos responsável pela Imagem e a Dra. Cristina Dias Neves a responsável pela Comunicação Institucional, são efectivamente os representantes máximos da narrativa do banco. Embora a área do marketing trate de produtos e o marketing operacional trate do apoio à rede, a comunicação institucional é responsável pela comunicação nos outros meios “não publicidade” ou apenas na publicidade institucional, que tem sido a “tendência cada vez maior assim como a publicidade de clientes, e menos de produtos.”

Deste modo podemos concluir que interlocutor é um dos representantes da Comunicação Institucional, o tipo de comunicação que mais traduz a identidade organizacional, mas não é necessariamente o representante máximo de toda a comunicação do Banco. Segundo o Dr. Rui Miguel Santos a comunicação de influência mais institucional é também analisada e vista num âmbito de

comissão executiva e por todas as áreas envolvidas. Esta descentralização das responsabilidades sobre os temas de comunicação que pode originar alguma discrepância na forma como a identidade é projectada, através dos diferentes meios.

Uma característica claramente identificada nos temas analisados anteriormente foi a forte presença da cor identificativa do Banco, o vermelho, era por isso importante perceber o significado que a cor tinha para nosso interlocutor. Segundo o qual não foi sempre a cor do grupo, começou por ser verde, mas o próprio presidente se apercebeu da falta de visibilidade, assim foi adoptada esta nova cor forte, que já há muitos anos que se mantém. De acordo com o manual da marca do Grupo o vermelho Santander significa energia, fortaleza, valentia e domínio. No entanto nos suportes e temas de comunicação analisados anteriormente a cor aparece mais com o objectivo de visibilidade e identificação por associação à organização.

Também os próprios edifícios do Santander Totta são uma representação física da identidade do Banco, e verificou-se na entrevista que os elementos identificativos passam pela aprovação do Gabinete de Imagem e Comunicação Institucional, este estão encarregues de garantir coerência no aspecto dos edifícios e balcões do Banco.

O Dr. Rui Miguel Santos acrescenta e salienta que é assim tanto em Portugal como em todos os países em que o Santander está presente, pois existem regras já definidas pela casa mãe de modo a garantir uma imagem uniforme em todo o mundo. A ideia é "...percebemos que em todo o mundo, quer se entre aqui, no Brasil, na Argentina, em Inglaterra... num balcão Santander, que é do Santander". Os "...elementos comuns em todos os balcões, internos e externos, publicidade internacional e patrocínios corporativos – Ferrari, e na América Latina - a Copa dos Libertadores de Futebol, ... são uma estratégia concentrada e coordenada para dar visibilidade mundial à marca".

Passando a outra faceta de exteriorização da identidade, foi também um dos objectivos da entrevista caracterizar a variável independente – *Relação*, que

reflece o modo como o Banco Santander Totta se relaciona com os seus públicos.

Percebeu-se que a uniformização da imagem estende-se também à comunicação que o Banco faz. O Dr. Rui Miguel Santos dá o exemplo da *newsletter* de accionistas e a revista interna que têm um layout similar em todo o mundo, em que a maioria dos temas tratados são comuns, tendo depois algumas páginas sobre a actividade do Santander Totta em Portugal, “Naturalmente que há a necessidade de adaptar em função dos *stakeholders* a forma de comunicar, mas deve ser similar.”

Relativamente à relação que o Santander Totta estabelece com os seus clientes, esta tem sido cada vez mais privilegiada. “...Neste momento já existe um Departamento de “Experiência do Cliente”. Portanto o chip já não é tão focado no produto mas em ouvir a voz do cliente e ir de encontro às expectativas dele e cumpri-las, o que também um tema internacional e começa a ser cada vez mais corporativo a nível de todo o Santander”.

A relação com o cliente tornou-se claramente uma prioridade para o Banco Santander Totta e a criação de um Departamento centrado neste público, fomentando uma relação de maior proximidade, corresponde à orientação comercial que todo o Grupo Santander tem como valor institucional.

Os colaboradores têm sido outro público valorizado pelo Santander Totta, tendo sido eleita a primeira empresa portuguesa certificada como “Familiarmente Responsável”. A organização procurou esta certificação no seguimento dos inquéritos corporativos, em que denotaram a necessidade de melhorar, essa certificação obriga o Banco a seguir modelos que por si assegurem uma boa relação entre a organização e o colaborador. O Santander Totta foi considerado em 2013, pela revista Exame uma das cem melhores empresas para trabalhar, contribuindo para aumentar a notoriedade do Banco.

Esta certificação traz consigo outras vantagens para a organização. Não só fomenta uma boa relação com os colaboradores, incentivando ao sentimento de pertença a um grupo, tornando-os defensores e “embaixadores da marca”,

como transmite uma imagem positiva da organização, para os que estão fora dela.

Esta preocupação com os colaboradores corresponde, à descrição que o manual de marca do Santander, faz da chama representada no seu logótipo, nomeadamente que é um símbolo de luz, calor e humanidade. Esta humanidade continua assim, a ser um tema de comunicação importante para o Santander Totta.

Passando a outro público, durante a análise das notas de imprensa e das acções de Responsabilidade Social Corporativa, ficou claro que os estudantes do Ensino Superior são um público importante para a organização, logo era igualmente importante perceber o motivo do interesse nesta faixa etária.

O Dr. Rui Miguel Santos confirmou que: "...mais de 80% da nossa Responsabilidade Social Corporativa é para as Universidades porque achamos que podemos potenciar as gerações que são o futuro...é uma maneira de ajudar e promover a investigação, a ligação às empresas e tornar os alunos com melhores capacidades para o futuro." Acrescenta ainda é um *target* importante a todos os níveis, pois na expectativa de criar uma relação próxima e duradoura com os estudantes do Ensino Superior ao ter uma presença activa no percurso académico dos mesmos, o Banco poderá oferecer soluções que acompanhem estes jovens ao longo do resto da sua vida.

Ainda no âmbito da Responsabilidade social, e uma vez que este tem sido um ponto de eleição por parte do Santander Totta, quisemos perceber se a identidade também se revela no critério de escolha das instituições com quem têm colaborado. No entanto estas escolhas não são feitas com base em características de alguma forma semelhantes a identidade do Santander Totta, mas sim com o objectivo de diversificar o tipo de causas que apoiam e de envolver os seus colaboradores.

O Dr. Rui Miguel Santos diz-nos que "a escolha da associação tem que ser uma que toda gente considere que é relevante e à qual é importante dar apoio...portanto procuramos diversificar e ir ao encontro de associações que

também nos procuram. Nos últimos três anos foram três associações diferentes e com objectivos diferentes”.

Para incentivar à participação por parte dos colaboradores existe um programa interno, em que “são dadas determinadas horas por mês para as pessoas poderem disponibilizar para voluntariado,...se a pessoa disser que quer fazer voluntariado para um determinado sítio e que necessite de tempo, tem um modelo para preencher e o banco disponibiliza esse tempo.”

Assim, através de acções de solidariedade o Santander Totta demonstra tanto a relação que procura fomentar entre os próprios colaboradores como a relação da organização com a comunidade onde se insere. Não escolhem as instituições por se assemelharem de algum modo ao Santander, seja pelos valores, cor da empresa ou origens da organização, preocupam-se sim em diversificar o tipo de causa que apoiam, respondendo também aos pedidos que lhe chegam e não só os que escolhem para os seus programas de responsabilidade social.

Ao contrário do que algumas organizações possam fazer, o voluntariado por parte dos colaboradores não é remunerado com vencimentos, ou dias de férias extra, é sim incentivado para que a predisposição em ajudar seja o mais genuína possível. Em adição há um esforço por parte do Departamento de Recursos Humanos que trabalha para que estas iniciativas não sejam apenas pontuais mas sim frequentes ao longo de todo o ano.

Uma vez mais ressalta o calor e humanidade, representados no logotipo da organização e o facto do Banco afirmar que para eles, o compromisso social não é só uma moda.

As restantes três questões colocadas em entrevistas visaram caracterizar a variável independente – Reflexo, que traduz a percepção que o Banco tem dos seus públicos e a que estes têm do Banco.

Nesse sentido procurou-se saber se o Santander Totta considera existir alguma óptica de tribo entre os seus públicos, isto é um sentimento de pertença a um grupo. De acordo com o Dr. Rui Miguel Santos esse é o objectivo de todas

acções que envolvam os colaboradores e nos cliente tentam motivar esse sentimento “reforçando aqueles que consideramos que são os conceitos chave neste momento que são a solidez, ...dimensão internacional, ... confiança...” e os estudos dizem que os clientes e os accionistas vêem o Santander Totta “... como o banco mais sólido do sistema... e inovador”.

Portanto o reforço destes conceito-chave nos temas de comunicação, que observamos anteriormente, correspondem não só à relação mas também à faceta de exteriorização da identidade - reflexo.

Salientamos que a resposta dada à pergunta “como consideram que os vossos públicos vêem o Banco Santander Totta?”, o Santander Totta responde com base nos estudos efectuados juntos destes, certificando-se que existe coerência entre a forma como se vêem a si próprios e como os seus públicos vêem o Banco. No entanto, fica de pé a questão se o Banco chega de facto a conseguir criar essa óptica de tribo. Este conceito introduzido pela sociologia que corresponde a um sentimento de pertença muito forte, e o facto de verem o Banco como sólido e inovador, não traduz essa realidade com a mesma dimensão e força.

Esta entrevista permitiu confirmar algumas ideias já pré-concebidas e desconfirmar outras, que são centrais à investigação. Percebemos que a particularidade de manter parte do nome do banco adquirido não é caso único em todas as aquisições feitas pelo Grupo Santander mas é dos poucos casos em que ainda mantêm o sufixo. Esta decisão estratégica não se prendeu só com o facto de, na altura, a ideia de banca espanhola não ser bem aceite, mas também pela notoriedade do Banco Totta & Açores e por constituir a maior rede.

Após a entrevista cai também a ideia de uma identidade marcada por uma portugalidade herdada do banco adquirido sendo substituída pelo objectivo de uma marca única em todo o mundo e cujas normas de identidade da marca, são provenientes da casa mãe – Santander - Espanha.

Tabela 7 – Análise de conteúdo da entrevista ao Banco Santander Totta

<b>Categoria de análise 1: Físico</b>
<b>Subcategorias:</b> Edifícios
<b>Unidades de registo e contexto: Unidades de registo e contexto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Os edifícios e balcões são construídos com base em elementos identificativos passam pela aprovação do Gabinete de Imagem e Comunicação Institucional, este estão encarregues de garantir coerência no aspecto destes.</li></ul>
<b>Categoria de análise 2: Relação</b>
<b>Subcategorias:</b> Departamento de Experiência do Cliente; Ensino Superior; Acção social
<b>Unidades de registo e contexto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• “ ...Neste momento já existe um Departamento de “Experiência do Cliente”. Portanto o chip já não é tão focado no produto mas em ouvir a voz do cliente e ir de encontro às expectativas dele e cumpri-las”, esta declaração é claramente uma manifestação da relação que o Banco procura estabelecer com o cliente;</li><li>• A organização procurou certificação de “Empresa Familiarmente Responsável” no seguimento de inquéritos corporativos, em que denotaram a necessidade de melhorar. Esta certificação obriga o Banco a seguir modelos que por si assegurem uma boa relação entre a organização e o colaborador;</li><li>• Mais de 80% da Responsabilidade Social do Banco é para as Universidades porque consideram que podem ajudar e promover a investigação e a ligação às empresas e porque consideram um target importante pois na expectativa de criar uma relação próxima e duradoura com os estudantes do Ensino Superior o Banco poderá oferecer soluções que acompanhem estes jovens ao longo do resto da sua vida;</li><li>• Apoiam intuições de solidariedade social, com base na sua relevância, procurando diversificar o tipo de causa e envolver os seus</li></ul>

colaboradores, fomentando a relação com a comunidade e os próprios trabalhadores através do espírito de equipa;

### **Categoria de análise 3: Reflexo**

**Subcategorias:** Óptica de tribo; Sólido, inovador e de confiança.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- O Santander Totta tenta criar uma óptica de tribo nos seus clientes reforçando os conceitos chave: a solidez e a confiança, considerando que atingem esse objectivo;
- Com base em estudos o Santander Totta afirma que considera que os clientes e os accionistas vêem o Santander Totta como o banco mais sólido e inovador do sistema.

### **Categoria de análise 4: Cultura**

**Subcategorias:** Paisagens portuguesas, conquistas desportivas nacionais e entreaajuda comércio tradicional.

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Anúncio publicitário: “O seu Banco de confiança”, onde são retratados paisagens e temas portugueses como paisagem do Rio Tejo, o combate aos incêndios, as conquistas desportivas e as entreaajuda entre os pequenos comerciantes;

### **Categoria de análise 5: Origens**

**Subcategorias:** Utilização sufixo Totta; Alusão às origens nacionais – descobrimentos

#### **Unidades de registo e contexto:**

- Esta categoria está parcialmente presente - A decisão estratégica de manter o sufixo “Totta” foi por motivos a associação ao banco português, isto é à origem do banco, mas também de modo a aproveitar a notoriedade de que já gozava e facilitar a entrada do grupo espanhol no mercado nacional, não perdendo a confiança dos portugueses.
- Anúncio publicitário: “O seu Banco de confiança”, com imagens e temas que retratam as origens nacionais, nomeadamente a altura dos descobrimentos com a presença de um barco com cruz portuguesa nas velas;

## **Categoria de análise 6: Língua Portuguesa**

**Subcategorias:** Conquistas nacionais ao nível mundial

### **Unidades de registo e contexto:**

- Anúncio publicitário: “O seu Banco de confiança”, com imagens que retratam conquistas nacionais em todo o mundo.

## **Capítulo V – Reflexão sobre os dados recolhidos e novas pistas de investigação para o futuro**

Fazendo uma reflexão global sobre o estudo, percebemos que os fenómenos intangíveis são cada vez mais relevantes para garantir a diferenciação de uma organização num mercado saturado de mensagens corporativas, mas enquanto a um nível pessoal a identidade é algo que evolui e se constrói de forma natural, sendo as organizações formadas por um conjunto de indivíduos, as identidades destas têm que ser cuidadas para garantir a sua distintividade, centralidade e durabilidade.

É essencial que internamente a identidade da organização esteja bem delineada e que os que fazem parte dela a compreendam, mas é a exteriorização correcta desta que permitirá que tenha um posicionamento forte, notoriedade e uma reputação positiva – aquilo que distingue as grandes marcas. A identidade revela-se através dos elementos físicos que fazem parte de si, da forma como se relaciona com os seus públicos e da imagem que tem destes e que considera que estes têm de si. Estes aspectos não só podem funcionar como ferramentas para a organização garantir que se projecta de modo coerente, assim como poderão ser utilizados para fins de auto-análise recorrendo aos temas de comunicação seleccionados pela organização.

No caso do Banco Santander Totta, seria importante, antes de partir para análise dos temas de comunicação do ano de análise (2012), perceber o que estava na base da sua identidade actual. Por este motivo, vimos que a “Visão” do Santander Totta é partilhada globalmente por todo o Grupo Santander fazendo questão de o salientar. Revela desde logo a sua orientação comercial, ao declarar que o seu objectivo é satisfazer as necessidades dos seus públicos e garantir-lhes rentabilidade.

Como valores tem a liderança, a inovação, o dinamismo, a pujança, a ética profissional e a orientação comercial, que são partilhados por todo o grupo e estão projectados no seu logótipo, na sua comunicação, nas acções que fazem e soluções que oferece.

O logótipo do Banco é representativo destes valores na medida em que O grafismo da chama é configurado pela letra “S”. que é símbolo de luz, calor e humanidade correspondendo aos significados atribuídos ao fogo fora do contexto do Banco. A base oval actua como uma base sólida para a chama crescer em direcção ao futuro e o vermelho evoca energia, pujança (fortaleza), valentia e domínio. Segundo o manual da marca, o logótipo evoca as tradições do passado – baseado numa gestão multi-local, que ao mesmo tempo remete-nos para os avanços tecnológicos do presente e do futuro manifestando-se na orientação comercial e ética profissional, no entanto o é especificado como esta ideia está traduzida visualmente).

Denotamos que neste manual da marca o Banco associa o vermelho a inovação e dinamismo e mais à frente a luz, valor e humanidade e são estes últimos três que encontramos associados à cor fora do contexto do Banco. É de realçar que no entanto, o vermelho é utilizado na comunicação do Banco por motivos de visibilidade e não tanto associado a estes significados.

Vimos ainda que apesar o conceito de “protecção” poder ser associado a esta cor, o Banco não faz assumidamente esta associação mas o objecto que utiliza para transmitir esse sentimento – o guarda-chuva – é sempre vermelho. Sendo intencional ou não esta associação está a ser feita de forma correcta.

Embora a Responsabilidade Social seja, hoje em dia, um tema corrente nas empresas, o Santander Totta tenta diferenciar-se nesta prática afirmando que para o Banco não é só uma moda é um compromisso social que faz parte da organização, e procurou corresponder a esta declaração investindo acima dos 5.3 milhões de euros no ano de 2012 em causas desta natureza revelando desde logo a forma como opta por se relacionar com a comunidade onde se insere. Este valor corresponde a 1,15% dos custos operacionais do Banco e tem sido um dos temas de comunicação abordados com maior frequência. Este compromisso social que o Banco descreve é também uma estratégia de comunicação para clientes e accionistas, procurando ser visto aos olhos destes como uma organização solidária, socialmente e ambientalmente consciente e portanto merecedora de confiança.

Analisadas algumas bases onde assenta a identidade do Santander partimos para a análise dos temas veiculados nos suportes de comunicação produzidos pelo Banco durante todo o ano de 2012.

No que respeita à publicidade, vimos que nem todos os conteúdos passam pela aprovação dos responsáveis pela comunicação institucional. No entanto estes não perdem relevância para a nossa análise pois neles também são visíveis as facetas de exteriorização da identidade que compõem três das categorias de análise. Os elementos do físico são bastante evidentes, destacando-se o vermelho, utilizado com o objectivo de conferir visibilidade e fácil associação ao Banco. Não sendo tão evidentes os conceitos que o manual oficial do Grupo lhe atribui – energia, pujança, valentia e domínio.

Para os anúncios publicitários o Santander Totta recorreu a argumentos e personalidades conhecidas, seleccionados com a clara tentativa de motivar uma relação de proximidade com os seus públicos. No caso da publicidade institucional, é onde se revela o conjunto quase total das categorias definidas para o estudo, isto é tanto das facetas de exteriorização da identidade como das categorias de “portugalidade”. Contudo, tal não significa que sejam traços da identidade herdada do Banco Totta & Açores. Após a entrevista ao Dr. Rui Miguel Santos, do Gabinete de Imagem e Comunicação Interna, do Banco Santander Totta confirmou-se que se tratam de adaptações à realidade nacional, pois as campanhas institucionais são lançadas globalmente por todo o Grupo e cada país faz a sua personalização, sendo esta uma lógica própria das empresas internacionais, isto é, tem uma marca global mas com particularidades de gestão local.

A solidez e a confiança são os dois conceitos mais reforçados em toda a comunicação, usando como argumentos os vários prémios e reconhecimentos atribuídos por instituições credíveis (as Certificações ISO, Euromoney, Exame), o facto de ser parte de um Grupo presente em quase todo mundo e utilizando o guarda-chuva como metáfora da protecção que confere aos seus clientes e accionistas, símbolo este presente em todos os anúncios do Santander Totta. Estes argumentos/conceitos representam as vantagens competitivas do Banco.

A assinatura do Banco – “O valor das ideias” - está sempre presente no verso dos folhetos e desdobráveis junto ao logótipo e em vários anúncios é frisado o facto do Santander Totta ter sempre boas ideias para a rentabilidade do dinheiro dos seus clientes e accionistas, seja através de poupanças, investimentos, créditos ou seguros. O Banco tenta assim posicionar-se como um parceiro, fomentando uma relação de proximidade. Acrescenta-se que em todos os folhetos, qualquer que seja a solução apresentada, é incluído um parágrafo sobre a segurança que o Banco confere mediante a adesão, acrescentando uma vantagem ao produto.

As notas de imprensa são visualmente coerentes, assim como todos os outros suportes analisados e a maioria destas informa sobre as acções de responsabilidade social feitas pelo Santander Totta em 2012, sendo que 17 destas num total de 29 tiveram como objectivo comunicar acções desta natureza. O Banco revela e reforça deste modo a sua relação com a comunidade onde se insere ao mesmo aumentando a sua notoriedade pela dedicação constante a este tema.

O ensino superior é uma prioridade, sendo o destino de 80% do investimento do Banco em responsabilidade social, por considerar que ao ter um papel activo na vida destes jovens enquanto estudantes, os poderão acompanhar como clientes ao longo da sua vida e contribuir para indivíduos com melhor formação e mais bem preparados para o futuro. Neste sentido são disponibilizados intercâmbios entre países onde o Santander está presente, contribuindo para o aumento da sua notoriedade junto deste público pela dimensão mundial do Grupo.

O apoio ao conhecimento é ainda aproveitado para reforçar a relação com os média da mesma área de negócio, através da atribuição dos prémios do jornalismo económico e é ainda utilizado para oferecer vantagens aos seus clientes empresariais nomeadamente cursos específicos para estes, no sentido de desenvolverem o seu negócio.

Destacou-se a atribuição de um prémio ao trabalho do ensaísta e filósofo Eduardo Lourenço, pela sua obra ser considerada inspiradora para o país num

momento de crise económica, um contributo para o progresso da Ciência e da Cultura, assim como para a projecção internacional do país, reflectindo ainda sobre o significado da cultura portuguesa, dos feitos históricos de proporção internacional e da criação de lusofonia. Encontrámos aqui as três categorias de análise que reflectem portugalidade, mais precisamente, valorização da cultura portuguesa, das suas origens e da Língua Portuguesa como factor unificador sem ser uma adaptação de uma campanha comum ao grupo, ainda que também não trate de uma transposição da identidade do Banco Totta & Açores.

O Santander Totta revela a sua preocupação com os seus colaboradores ao ter procurado a certificação de empresa Familiarmente Responsável, fomentando uma boa relação entre colaborador e organização. Este tipo de acções, assim como o fomento do networking entre os colaboradores, como por exemplo durante a semana “Santander És Tu!”, funcionam como factor motivacional de um sentimento de pertença a um grupo.

Passando a atenção para os meios *online*, o *facebook* tem vindo a ser a utilizado com frequência pelo Banco e para diferentes fins, nomeadamente como meio de comunicação e suporte a clientes. Os “*posts*” mais frequentes informam sobre acções de Responsabilidade Social, a linha de apoio a clientes, disponibilizando diferentes números de telefone para escolha do cliente e a disponibilização dos serviços do Banco via *online* e acessíveis através das tecnologias actuais: *iPhone*, *iPad*, *Blackberry*, *Androide*. Claramente o Banco Santander Totta procura dar soluções e serviços das formas mais vantajosas e cómodas possíveis aos seus clientes.

Aqui vemos também presente a imagem que o Banco tem do seu público, nomeadamente que é um público activo e adaptado às evoluções tecnológicas.

Em 2012, foram também feitos alguns “*posts*” sobre de âmbito cultural, com principal destaque para monumentos e informações sobre cidades portuguesas, sendo a única categoria de portugalidade presente através do *Facebook*. No entanto é uma forma prática de ir fazendo “*posts*” com alguma frequência para assegurar uma boa continuidade da comunicação através deste meio.

O Relatório e Contas acabou por ser uma fonte importante de algumas acções de comunicação e soluções criadas pelo Santander Totta, que de outro modo não teríamos tido conhecimento. Falamos das ofertas dirigidas a residentes no estrangeiro que visam uma maior proximidade com os clientes e com a rede comercial portuguesa, de eventos organizados em Caracas, Londres e Paris para os principais clientes e empresários portugueses e em território nacional fez uma campanha no Verão, de recepção aos emigrantes.

Está também referenciado neste Relatório e Contas a adaptação de soluções a diferentes faixas etárias e situações económicas dificultadas pela actual situação económica do país e o apoio à economia e empreendedores nacionais para desenvolvimento do seu negócio, revelando uma vez mais a sua orientação comercial e que pretende continua a “dar boas ideias” aos seus clientes.

A confidencialidade, a proximidade e a confiança são os objectivos destas soluções oferecidas pelo Santander Totta e fruto da orientação comercial que levou à criação do Departamento de Experiência do Cliente assim como à criação do Código de Conduta na Relação com o Cliente, que o Santander Totta divulga interna e externamente. Neste documento reforçam uma vez mais que a actuação de todo o Grupo visa proporcionar a máxima satisfação dos clientes, e para tal é essencial estabelecerem uma relação de confiança com estes, conceito este que repetidamente vincado, visível e coerente em toda a comunicação que o Santander Totta fez em 2012.

A Responsabilidade Social tem um lugar de destaque no Relatório de Contas, sendo também realizado anualmente um Relatório de Sustentabilidade. Em ambos foram destacados temas como colaboração com as Universidades através do programa Universia, acções de âmbito de ajuda social, preocupação ambiental, apoio à artes e a sua certificação como Empresa Familiarmente Responsável com a descrição dos parâmetros que permitem mantê-las.

No fim desta análise aos temas de comunicação e da entrevista feita ao Santander Totta, que permitiu confirmar algumas ideias iniciais e desconfirmar outras centrais à investigação, verificámos que a faceta de exteriorização da

identidade que o Banco revelou com maior frequência e clareza foi a *Relação*, marcada pela sua natureza comercial, seguida do *Físico* que confere uma coerência sobretudo visual à comunicação feita. O *Reflexo* foi a faceta que menos se revelou nos dados conseguidos mas vai estando discretamente presente, sendo perceptível através de associação do tipo de serviços e soluções ao tipo de pessoas que poderia ter interesse nestes.

Das categorias de portugalidade, a *Cultura* foi a mais evidenciada na comunicação do Banco, durante o ano de 2012, sendo utilizada no sentido de enquadrar e justificar a importância da actividade do Banco no país, funcionando ainda como um factor relacional entre a organização e o público nacional. As *Origens* e *Língua Portuguesa* foram identificadas mas muito pontualmente e com menos frequência.

Iniciámos este estudo considerando que o Banco Totta e Açores era um banco de raízes marcadamente portuguesas; que o grupo Santander já fez várias aquisições em todo o mundo e que em Portugal é dos poucos casos em que ainda incorporam o nome do banco adquirido com características marcadamente portuguesas, e portanto, colocámos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 - Existe consonância entre as facetas de exteriorização da identidade e os temas de comunicação pela existência de elementos que traduzem a forma como a organização opta por se relacionar com os seus públicos, a imagem que a organização considera que os seus públicos têm de si e elementos visuais e físicos da sua identidade corporativa;

Hipótese 2 – Verifica-se a existência de “portugalidade” nos temas de comunicação, através da presença de elementos indicativos da cultura portuguesa, da valorização das origens nacionais e da Língua Portuguesa como factor unificador.

Podemos agora concluir que a primeira hipótese de investigação se verifica, uma vez que: a forma como o Banco projecta o físico, está sempre presente e é coerente em todos os temas de comunicação; o mesmo acontece com a forma como opta por se relacionar com os seus públicos, esta é orientada para

o cliente através do reforço dos conceitos de solidez, confiança e segurança, em vários suportes sendo um tema de comunicação frequente, correspondendo à orientação comercial que o Banco aponta como parte da sua identidade; o reflexo foi identificado por meio de associação do tipo de soluções e serviços que o Banco disponibiliza e do uso de *soft sponsoring*<sup>1</sup>, correspondendo sempre a um público activo. No entanto, identificámos soluções do Banco para várias faixas etárias e fases da vida. No caso de algumas marcas a segmentação é muito vincada pelas características do próprio produto que a empresa comercializa mas no caso do Santander Totta, disponibilizar ofertas para diferentes segmentações não significa que não é coerente na imagem que tem dos mesmos.

A esta reflexão acrescenta-se a imagem que o Banco considera que os seus públicos têm de si. À questão colocada o Santander Totta responde que com base nos estudos os seus públicos vêem o Banco como o mais sólido e inovador e esta ideia é transmitida com coerência, pois todos os suportes referem o tema dos prémios e distinções atribuídas ao Banco.

Relativamente à segunda hipótese de investigação, podemos considerar que esta se verifica parcialmente. Por um lado, foram identificadas nos temas de comunicação as categorias de análise que definimos para Portugalidade, no entanto estas revelam-se pontualmente e não em todos os temas e raramente em simultâneo. Por outro lado, a entrevista em profundidade revelou que embora a junção dos nomes dos Bancos, mantendo o Totta, se tenha prendido, entre outros motivos, com o pouco à vontade do público português com a ideia de banca espanhola, as *nuances* de Portugalidade que identificámos são um adaptação da comunicação do Santander à realidade portuguesa, dando sentido à presença do Grupo em Portugal, e que por motivos estratégicos não podem deixar de ser feitas. De acordo com o Santander Totta, o sufixo do antigo Banco português poderá cair a qualquer momento, sem afectar a sua actividade ou sucesso.

---

<sup>1</sup> *Soft Sponsoring* – Recorrência a personagens de telenovelas de grande audiência para divulgação de soluções financeiras.

No caso do presente estudo, foi entrevistado o Dr. Rui Miguel Santos do Gabinete de Imagem e Comunicação Interna, sendo um dos representantes na construção da narrativa do Banco. Esta única entrevista constituiu uma das limitações do nosso estudo e uma vez que verificámos que há certos suportes, e por consequência temas presentes nos mesmos, que não passam pela aprovação do nosso interlocutor. Seria interessante alargar a investigação, falando com os responsáveis do marketing e da área de operacionalização das redes comerciais, que se responsabilizam pela comunicação de produto. E perceber quem faz e como se faz a harmonização desse discurso.

Durante a investigação sobressaiu ainda à atenção o facto de uma parte considerável das directrizes de marca e identidade serem definidas pela casa mãe, isto é o Santander - Espanha. Por esta razão, coloca-se a hipótese de “ibericalidade” na identidade actual do Santander Totta, já que os indícios de portugalidade encontrados estão presente na comunicação da rede portuguesa por uma questão de adaptação ao público português e não por constituírem características herdadas do Banco Totta & Açores, logo não por razões de identidade.

Assim sendo, numa perspectiva futura de investigação o estudo poderia incluir uma análise da evolução do Santander desde o início da sua actividade até aos dias de hoje. Recorrendo a entrevistas em profundidade aos representantes de ambos os países, far-se-ia uma análise contrastando a realidade Espanhola e Portuguesa permitindo verificar se elas se fundem numa só e como se deu esse processo, criando uma base sólida para a existência da marca única que o Grupo tem como objectivo.

## Conclusão

A indiferença criada pela excessiva oferta comercial e saturação levou a que os fenómenos intangíveis se tornassem nas principais fontes de valor das organizações provocando uma evolução da comunicação orientada para fortalecer a imagem e a reputação das próprias empresas (Villafañe, 2005:101). A identidade organizacional destaca-se ainda pela importância crescente do estabelecimento de relações duradouras entre a organização e os seus públicos, contribuindo para a sua diferenciação num mercado saturado, pois mais facilmente confiamos em organizações com as quais nos identificamos, que nos são mais familiares e das quais temos boas referências (Teresa Ruão,2008:63-64; Cheney e Christensen, 2004:523).

Portanto o conceito de identidade é hoje utilizado pelas empresas para efeitos de auto-caracterização e esta vai sendo construída com base na comparação com outras organizações ao longo do tempo sendo em simultâneo, resultando da diversidade de identidades existentes no seu ambiente interno.

No entanto, a organização não deverá cair no erro de assumir uma definição demasiado precisa, o que torna a organização previsível e ultrapassada por não evoluir no tempo (Albert e Whetten,2004:89-94). Acima de tudo é importante que a distinção seja marcada por critérios relevantes de comparação e por isso a identidade organizacional deve transparecer os aspectos centrais, distintivos e duradouros da organização.

Uma identidade organizacional coerente e que corresponda aos três critérios definidos por Albert e Whetten (2004:89) a centralidade, a distintividade e durabilidade, permite definir linhas de orientação para a gestão, a articulação entre as várias identidades presentes numa organização e ajuda no estabelecimento de fronteiras do que a organização é e não é, ou seja, ajuda a definir o seu posicionamento.

Aaker (2004:276-279) acrescenta ainda a vantagem de criação de associações positivas à marca, que constituem vantagens competitivas para a organização. A longo prazo, a organização será capaz de construir uma boa e sólida

reputação. Por esta razão o autor considera que a identidade organizacional é a “espinha dorsal” de uma reputação duradoura.

De modo a ser possível um diagnóstico sobre coerência da identidade de uma organização, o modelo de Kapferer (2000:38) – “O prisma da identidade” - permite entender o modo como se manifesta a identidade e as *facetas de exteriorização* dela (*o físico, a relação e o reflexo*) o que tornou possível a análise do caso do Santander Totta, que resulta da aquisição de um Banco português por parte de um Grupo espanhol, tendo sido feita a junção dos seus nomes, que poderia ter originado a passagem de traços da identidade do banco português para o actual Banco Santander Totta.

Para averiguar a presença e coerência entre as *facetas de exteriorização da identidade* e das categorias que compõem a portugalidade, característica do antigo banco português, recorreremos à análise dos temas de comunicação do Banco Santander Totta, durante o ano de 2012.

Com esta análise verificamos que o Banco adopta como valores corporativos, a *liderança, o dinamismo, a inovação a pujança e orientação comercial e a ética profissional*. Por sua vez, o seu logótipo representa uma base sólida para o crescimento da chama (analogia para a actividade do Banco) em direcção ao futuro. O símbolo é marcado pela cor vermelha, que se distingue pela forte visibilidade e que para o Banco significa energia, valentia, pujança e domínio, ao mesmo tempo também lhe associa, luz, calor e humanidade. No entanto esta cor identificativa do Banco é utilizada acima de tudo pela sua visibilidade e apesar de não assumir claramente a associação a protecção como alguns autores que estudam o significado da cor, esta é utilizada no guarda-chuva que o Banco utiliza como metáfora para transmissão desse sentimento.

Vimos a concluir que estes valores e significados aos quais o Santander Totta se associa estão reflectidos nos seus temas de comunicação, através das suas *facetas de exteriorização*. Temos a presença de elementos do seu *Físico*, isto é, dos elementos visuais e tangíveis do banco. É também revelada a forma como o Santander Totta se relaciona (faceta – *Relação*) com os seus públicos, sendo repetidamente reforçada a sua orientação comercial, a sua solidez, dinamismo e inovação pelas ideias e soluções apresentadas, na relação que

mantém com os seus colaboradores, comunidade onde se insere, com os seus clientes e accionistas.

Servem como exemplos da faceta de *Relação*, as acções de *networking* e a certificação conseguida como empresa “familiarmente responsável”, o seu compromisso social pelas várias acções de responsabilidade social feitas durante todo o ano de 2012, os cursos disponibilizados a clientes empresariais, os prémios e reconhecimentos atribuídos ao banco, a criação de um departamento de experiencia do cliente e a criação e divulgação de um código de conduta para relação com estes. A *Relação* é de todas as facetas a mais visível em toda comunicação com o banco, que como vimos permite a diferenciação de uma organização num mercado tão saturado de ofertas comerciais.

O *Reflexo* é perceptível através de associação do tipo de serviços e soluções disponibilizados pelo Banco ao tipo de pessoas que poderia ter interesse nestes.

Das categorias de portugalidade, a *Cultura* é a mais evidenciada na comunicação do Banco, durante o ano em análise, sendo utilizada no sentido de enquadrar e justificar a importância da actividade do Banco no país, funcionando ainda como um factor relacional entre a organização e o público nacional. As *Origens* e *Língua Portuguesa* foram identificadas mas muito pontualmente.

Ainda que tenham sido identificadas, nos temas de comunicação, as categorias de análise que definimos para portugalidade, percebemos que embora a junção dos nomes dos Bancos mantendo o Totta, se tenha prendido, entre outros motivos, com o pouco à vontade do público português com a ideia de banca espanhola, os traços de portugalidade que identificámos são apenas uma adaptação da comunicação do Santander Totta à realidade portuguesa, dando sentido à presença do Grupo em Portugal, e estrategicamente não podem deixar de ser feitas. Hoje, o Santander Totta confirma que o sufixo do antigo Banco português poderá cair a qualquer momento.

Se futuramente alargarmos a nossa investigação poderemos procurar verificar se em vez que “portugalidade” podemos estar perante um caso de

“ibericalidade”. Fazendo este mesmo diagnóstico desde o início da actividade do Santander, poderemos averiguar se o Grupo tem vindo a ser sempre coerente na sua identidade e se tem de facto uma base sólida para assumir-se como marca única ao nível mundial, tal como pretende.

Do mesmo modo que aplicámos este modelo ao caso do Santander Totta, ele poderá ser utilizado por qualquer outra organização para efeitos de auto-caracterização e auto-avaliação, no sentido de construir um capital reputacional duradouro.

Portanto, verifica-se que existem elementos de “portugalidade” nos temas de comunicação de 2012 do Banco Santander Totta, mas que não são fruto da herança do Banco Totta & Açores, e que existe consonância entre as facetas de exteriorização da identidade e os temas de comunicação. O Banco Santander Totta é coerente na exteriorização da sua identidade pela existência de elementos que a traduzem de igual modo em vários temas e suportes de comunicação. Opta por estabelecer uma relação comercial com os seus públicos com uma base de confiança, considera que estes vêem o banco como o mais sólido e inovador do sistema e revela de modo consistente os elementos físicos da sua identidade.

## Bibliografia

AAKER, D. (2004). *Brand Portfolio Strategy - Creating, Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*. New York: Free Press.

AAKER, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.

AAKER, D., & JOACHIMSTHALER, E. (1999). Building Brands Without Mass Media. *Harvard Business Review on Brand Management* , 6-31.

ALBERT, S. (1977). Temporal Comparison Theory. *Psychology Review*, 84 , 485-503.

ALBERT, S., & WHETTEN, D. A. (2004). Organizational Behavior. In M. J. Hatch, & M. Schultz, *Organizational Identity: A Reader* (pp. 236-295). Oxford: Oxford University Press.

AMERICAN PSYCHOLOGY ASSOCIATION . (2002). *Developing Adolescents: A Reference for Professionals*. Washington, DC: APA.

BALDISSERA, R. (2010). A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In M. Marchiori, *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 119-213). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

BALMER, J. M., & GREYSER, S. A. (2004). *Revealing the Corporation. Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding can Corporate-Levelmarketing*. London: Routledge.

BALMER, J. T. (2006). Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix . *Working paper Series No06/08, Bradford School of Management* .

BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Persona, Edições 70.

BARNEY, J. B. (1992). Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis. In P. Shrivastava, A. Huff,

& J. Dutton, *Advanced in Strategic Managment, Vol.8* (pp. 39-62). Greenwich: CT: JAI Press.

BARNEY, J. B., & STEWART, A. C. (2000). Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations. In M. J. Hatch, M. Schultz, & M. H. Larsen, *The Expressive Organization* (pp. 36-47). New York: Oxford University Press.

BHAVANI, K. K., & PHOENIX, A. (1994). *Shifting Identities, Shifiting Racism's: A Feminism and Pshychology Reader*. London: Sage Publications.

BORGEN, S. O. (2001). Identification as a Trus- generating Mechanism in Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics, Vo.77 No. 2* , 209-228.

BROWN, A. D. (1997). Narcissism, Identity and Legitimacy. *Academy of Managment Review, No 22* , 86-643.

CALLERO, P. L. (1985). Role - Identity Salience. *Social Psychology Quarterly, 48* , 203-214.

CHENEY, G., & CHRISTENSEN, L. T. (2004). Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. In M. J. HATCH, & M. SCHULTZ, *Organizational Identity: A Reader* (pp. 510-557). Oxford: Oxford University Press.

CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., & BROOM, G. M. (2006). *Effective Public Relations, 9 Ed.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

DANNIS, R. (2000). *Jovens - Dessenvolvimento e Identidade: Troca de Prespectiva na Psicologia da Educação*. São Leopoldo: Editora Sinodal.

DUBAR, C. (1996). *La Socialisation: Construcion des identités sociales et profissionelles*. 2 Ed., Paris: Armand Colin.

DUBAR, C. (1991). *La Socialisation: Construction des identités socieales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.

DUTTON, J. E., DUCKERICH, J. M., & HARQUAIL, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39 (2) , 239-263.

ERIKSON, E. (1976). *Infância e Sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

ERIKSON, E. (1964). *Insight and Responsibility*. New York: Norton.

FERREIRA, J. M., NEVES, J., & CAETANO, A. (2011). *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: MacGraw-Hill.

FOMBRUN, C. J. (1996). *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image*. Cambridge: Harvard School Press.

FOMBRUN, C. J., & VAN RIEL, C. D. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London, New York: Routledge.

FOMBRUN, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

GIDDENS, A. (2009). *Sociologia*. 2ª Ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

GLEITMAN, H., TRIDLUND, A. J., & REISBERG, D. (2003). *Psicologia*. 6ª Ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

GOFFMAN, E. (1968). *Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity*. Ontario: Penquin Books.

GREGORY, A. (2000). *Planning and Managing Public Relations Campaigns, 2 Ed*. London e Philadelphia: Kogan Page.

GRUNIG, J. E., & HUNT, T. (1984). *Managing Public Relations*. USA: Harcourt Brea Jovanovich College Publishers.

GUERRA, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Editora Príncipeia.

- HALL, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13 , 135-144.
- HALL, S. (2006). *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade*, 11ª Ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- HALL, S. (1992). *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade*, 1ª Ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- HATCH, M. J., & SCHULTZ, M. (2004). *Organizational Identity: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- HEATH, R. L. (1997). *Strategies Issues Managment: Organizations on Public Policy Chanllenges*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- HOGG, M. A., TERRY, D. J., & WHITE, K. M. (2002). A Table of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly* , Vol.58, Is.4 , 255-269.
- HOGG, M., & TERRY, D. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Context. *Academy of Managment Review*, Vol.25 No.1 , 121-140.
- KAPFERER, J.-N. (2000). *A Gestão de Marcas, Capital da Empresa* . Lisboa: Edições CETOP.
- KETELE, J.-M. D., & ROEGIERS, X. (1993). *Metodologia de Recolha de Dados - Fundamentos dos Métodos de Observação, de Questionários, de Entrevistas e Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- KUNSCH, M. M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- LEYENS, J.-P. (1979). *Psicologia Social* . Lisboa: Edições 70 Persona.
- MCCALL, M. G., & SIMMONS, J. (1978). *Identities and Interactions, Revised Ed.* New York: Free Press.

MEAD, G. H. (1934). *Mind, Self and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.

MEAD, G. H. (2004). The Self: The 'I' and the 'Me'. In M. J. Hatch, & M. Schultz, *Organizational Identity: A Reader* (pp. 30-34). Oxford: Oxford University Press.

MELEWAR, T. C. (2008). *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. London: Routledge.

MINAYO, M. C. (2007). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. Rio de Janeiro: Abrasco.

PAICHELER, G. (1986). Identification Possible ou Impossible. Comparaison sociale et reconnaissance sociale. In P. Tap, *Identité Individuelle et Personnalisation*. (pp. 195-197). Toulouse: Privat.

PRATT, C. B. (1941). Issues Management: The Paradox of the 40 Year Tobacco Wars. In R. L. Heath, *Handbook of Public Relations* (pp. 335-346). Thousand Oaks: Sage Publications.

PRATT, M. G., & FOREMAN, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, Vol.25, Is.1, 18-42.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª Ed., Lisboa: Gradiva.

QUIVY, R., & CHAMPENHOUDT, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª Ed. Lisboa: Gradiva.

SAINSAULIEU, R. (1977). *L'identité au Travail: Les effets culturelles de l'organisation*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SERUYA, J. M. (2009). *Gestão da Identidade Organizacional - é PT! A marca interna da Portugal Telecom*. CASCAIS: Principia Editora.

SOENEN, G. (2006). *Identités organisationnelles et Communautés de pratique - le cas d'une société de conseil*. Thèse de doctart - Paris: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

STEINBERG, L. (1989). *Adolescence*. 2 Ed., New York: Alfred A., Knopf, Inc.

STETS, J. E., & BURKE, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, Vol.63 No.3 , 224-237.

STIMPERT, J. L., GUSTAFSON, L. T., & SARASON, Y. (1998). Organizational Identity Within the Strategic Managment Conversation. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey, *Identity in Organizations* (pp. 83-98). Thousand Oaks: Sage.

STRYKER, S. (1980). *Symbolic Interactionism: A Social Strutural Version*. Palo Alto: Benjamin/Cummings.

TUCKER, K., & BROOM, G. (1993). Managing Issues Acts as Bridge to Strategic Planning. *Public Relations Journal*, 49, no.11 , 38-40.

VALA, J. (1986). Análise de Conteúdo. In A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologias das Ciências Sociais* (pp. 101-128). 7ª Ed., Porto: Edições Afrontamento.

VELOSO, L. (2002). *Empresas, Identidade e Processos de Identificação* . Porto: Editora da Universidade do Porto.

WHETTEN, D., & GODFREY, P. (1998). *Identity in Organizations* . London: Sage Publications.

## **Webgrafia**

BALDISSERA, R. (2006) Comunicação, Identificações e Imagem-Conceito. *UNIrevista – Vol.1, nº3: Julho 2006*. in: [www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_Baldissera.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Baldissera.PDF), consultado em Dezembro de 2011.

CARVALHO, S. (2007) *O papel da Relações Públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho* in Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Setembro 2007, in: <http://lasics.uminho.pt/ojs/index.php/5sopcom/article/viewFile/23/24>, consultado em Janeiro de 2011.

DOUGALL, E. (2008) *Issues Management*, University of North Carolina at Chapel Hill, “Institute for Public Relations”, in: <http://www.instituteforpr.org/topics/issues-management/>, último acesso Outubro de 2012.

FASCIONI, L.C, VIERIA, M.H, & BARROS, V (2002) *As cores na Identidades visual das empresas de tecnologia* (10-13), Brasília: V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, in: <http://www.ligiafascioni.com.br/wp-content/uploads/2010/08/PDCores.pdf>, consultado em Abril de 2013.

FUNDACIÓN MÁS FAMILIA (s/d) *EFR – Conciliação e Igualdade*, in: [http://www.certificadofr.org/archivos/PT\\_EFR.pdf](http://www.certificadofr.org/archivos/PT_EFR.pdf) , consultado em Abril de 2013.

GONÇALVES, M. O., (2009) *Nação e Portugalidade na Obra Literária de Luís Almeida e Braga*. Faculdade de Letras (Universidade do Porto) Dissertação de Mestrado em Estudos Literários, Porto, in: <http://repositorio.aberto.up.pt/bitstream/10216/30694/2/mestmariaodetegoncalvesnacao000084632.pdf>, consultado em Maio de 2012.

GREGÓRIO (s/d a) *Dicionário de Símbolos – Fogo*, in: <https://sites.google.com/site/dicionariodesimbolos/fogo> , consultado em Abril de 2013

GREGÓRIO (s/d b) *Dicionário de Símbolos – Vermelho*, in: <https://sites.google.com/site/dicionariodesimbolos/vermelho>, consultado em Abril de 2013

HENNIG, R. (2010) *Comunicação, Identidade e Marca: O caso Poupedi Sicredi 2009*, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Habilitação Relações

Públicas (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Porto Alegre, in: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28076/000767624.pdf?sequence=1> ,consultado em Novembro de 2011.

IRRMANN, O. (2002). *Organizational Culture and Identity Strategies in International Management: an interdisciplinary review*. (C. 28th.EIBA, Ed.) Athens University of Economics and Business, in: <http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/C63.pdf>, consultado em Novembro de 2011.

JORNAL OJE (2010a) *Santander Totta é a primeira empresa certificada como empresa familiarmente responsável*, in: <http://www.oje.pt/especiais/efr/santander-totta-e-primeira-empresa-certificada-como-familiarmente-responsavel>, consultado em Janeiro de 2012.

JORNAL OJE (2010b) *Leonor Centeno: "Certificação melhora reputação das empresas*, in: <http://www.oje.pt/EnviarAmigo.aspx?channelid=6f837339-75f2-473f-9dbe-4cd953f24294&contentid=8403b604-9649-4d1a-b055-b94036fc76ca>, consultado em Abril de 2013.

MACHADO, H. V. (2003). A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. *RAC, Edição Especial 2003: 51-73*. in: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf> ,consultado em Novembro de 2011.

PUUSA, A., & TOLVANEN, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11,2, 29-33,in: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol11\\_no2\\_pages\\_29-33.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol11_no2_pages_29-33.pdf) , consultado em Novembro de 2011.

RUÃO, T. P. (2008) *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Instituto de Ciências Sociais (Universidade do Minho) Tese de doutoramento. Repositório Institucional da Universidade do Minho, in: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8841>, consultado em Novembro de 2011.

RUÃO, T. P. (2002). *Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre*. Biblioteca Online das Ciências da Comunicação, in: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/jruao-teresa-investigacao-aplicada-da-identidade-da-marca.pdf>, consultado em Dezembro de 2011.

SANTANDER [www.santander.com](http://www.santander.com), consultado em Janeiro de 2012.

SANTANDER TOTTA [www.santandertotta.pt](http://www.santandertotta.pt), consultado em Janeiro de 2012.

SANTANDER TOTTA – Facebook, in:

<http://www.facebook.com/santandertotta.pt?fref=ts>, consultado em Dezembro de 2012.

SANTANDER TOTTA (s/d) *Código de Conduta na Relação com o Cliente*, in: [http://www.santandertotta.pt/ficheros/Codigocondutarelacaoclientes\\_vf.pdf](http://www.santandertotta.pt/ficheros/Codigocondutarelacaoclientes_vf.pdf), consultado em Janeiro de 2013.

SANTANDER TOTTA (2012a) *Valores do Santander*, in: [http://www.santandertotta.pt/pagina/content/0,1564,716\\_29161\\_1\\_1\\_677\\_5\\_0,00.html](http://www.santandertotta.pt/pagina/content/0,1564,716_29161_1_1_677_5_0,00.html), consultado em Dezembro de 2012.

SANTANDER TOTTA (2012b) *Relatório de Sustentabilidade 2011*, in: [https://www.particulares.santandertotta.pt/ficheros/RelatorioSustentabilidade\\_2011\\_2.pdf](https://www.particulares.santandertotta.pt/ficheros/RelatorioSustentabilidade_2011_2.pdf), consultado em Abril de 2013.

SANTANDER TOTTA (2012c) *Compromisso Social*, in: [http://www.santandertotta.pt/pagina/content/0,1301,1321\\_32981\\_1\\_1\\_1341\\_4\\_0,00.html](http://www.santandertotta.pt/pagina/content/0,1301,1321_32981_1_1_1341_4_0,00.html), Consultado em Dezembro de 2012.

SANTANDER TOTTA (2012d) *Anúncio publicitário “Poupança Super Ídolos”*, in: <http://www.youtube.com/watch?v=hZHCNyIZKrw>, consultado em Dezembro de 2012.

SANTANDER TOTTA (2012e) *Anúncio publicitário “Depósito SuperStar- Rosa Fogo”*, in: <http://www.youtube.com/watch?v=glhxwM4sktM>, consultado em Dezembro de 2012.

SANTANDER TOTTA (2012f) *Anúncio publicitário “Depósito SuperStar – Doce Tentação”*, in: <http://www.youtube.com/watch?v=Ate9uQ7rf4c>, consultado em Dezembro de 2012.

SANTANDER TOTTA (2012g) *Anúncio publicitário “Plano de activação – Santander Totta”*, in: <http://www.youtube.com/watch?v=9p13fZGfYEA>, consultado em Dezembro de 2012.

SANTANDER TOTTA (2012h) *Anúncio publicitário “O seu Banco de Confiança”*, in: <http://www.youtube.com/watch?v=bSyeinXUDS0>, consultado em Dezembro de 2012.

SANTANDER TOTTA (2012i) *Comunicados de Imprensa – 2012*, in: [http://www.santandertotta.pt/pagina/content/0,1301,1321\\_32722\\_1\\_1\\_1341\\_4\\_0,00.html?](http://www.santandertotta.pt/pagina/content/0,1301,1321_32722_1_1_1341_4_0,00.html?), consultado em Dezembro de 2012.

SANTANDER TOTTA (2012j) *“Relatório e Contas do 1º Semestre de 2012”*, in: [http://www.santandertotta.pt/ficheros/Rel\\_Gestao\\_BST1Sem2012\\_final.pdf](http://www.santandertotta.pt/ficheros/Rel_Gestao_BST1Sem2012_final.pdf), consultado em Fevereiro de 2013.

SANTANDER TOTTA (2013) *“Relatório e Contas 2012”*, in: <http://www.santandertotta.pt/ficheros/RelBST12.pdf> , consultado em Abril de 2013

SGS ICS – Portugal (2011) *Certificação EFR – Entidade Familiarmente Responsável*, in:

<http://www.sgs.pt/~media/Local/Portugal/Documents/Brochures/SGS-SSC-EFR-A4-PT-11-V3.pdf> , consultado em Abril de 2013

O BANCÁRIO – *Portal da literacia financeira*, in: <http://bancario.pt/historia-banco-totta-acoreshixzz1jXEYtH2R>, consultado em Janeiro de 2012

VILLAFANE, J. (2005) *La gestión de los intangibles empresariales. Comunicação e Sociedade, Vol.8, pp.101-113*, in:

[http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/cs\\_um/article/viewFile/4726/4440](http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/cs_um/article/viewFile/4726/4440) , consultado em Outubro de 2011.

WITTING, M. (2006) *Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities*. Afstudeerartikel voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap (Universiteit Twent), Enschede, in:  
[http://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie\\_Witting.pdf](http://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie_Witting.pdf) , consultado em Novembro de 2011.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1 - Transcrição da entrevista ao responsável do Gabinete de Imagem e Comunicação Interna do Banco Santander Totta**

Pergunta da investigadora (PI): Vou começar pela curiosidade que me fez escolher o Banco Santander Totta para o estudo, considerando que o Banco Santander já faz várias aquisições em todo o mundo, qual o motivo de, no caso português, terem optado por manter o nome “Totta” como sufixo?

Resposta do Dr. Rui Miguel Santos (RMS): Começou em 2004, e em 2007 decidiu-se que a linha orientadora seria a marca única - somos chama Santander, caixa vermelha, em todo o mundo. Mas no nosso caso, temos o Totta à frente, porque somos a junção de 3 marcas: a marca Banco Santander, a marca Totta, que tinha uma imagem diferente e era até a rede maior, que era um canal português. Numa primeira fase o crédito foi integrado no Totta, depois em 2007 ficou então marca única Santander Totta. Neste momento somos Banco Santander Totta com toda uma identidade similar à marca global, apenas tem o “Totta” que é de facto um caso especial nesta altura mas que poderá cair a qualquer momento. Na altura era importante manter porque era a rede maior, tinha uma identidade própria e era o que tinha uma maior rede de balcões, mas de facto somos marca única.

PI: Esta opção de manter o nome de um dos bancos adquiridos foi apenas em Portugal ou houve mais casos?

RMS: À medida que os bancos foram comprados, mantiveram sempre os seus nomes até 2007. Em 2004 começou esta ideia e foi cumprida em 2007 exactamente para se aumentar a notoriedade da marca. Por exemplo o Abbey quando foi comprado, em Inglaterra, a primeira mudança foi ter a chama, a caixa vermelha e manteve-se Abbey, na fase seguinte passou a Santander, Santander UK. Depende da transição, do país, dos estudos e culturalmente como se analisa, também temos que ver que há uns anos atrás a globalização não era a que existe hoje, e não foi há tantos anos assim. Em 1997, a primeira decisão quando se juntou o Santander negócios em Portugal, era haver uma

unidade bancária de investimento e uma unidade bancária comercial, o Santander negócios Portugal e o BCI que era a unidade de banca comercial, era do Santander mas chamava-se BCI, tinha uma chama que era em tudo igual ao Santander mas para o lado e portanto a primeira decisão quando a administração se juntou, foi mudar para Banco Santander e nessa altura de facto a ideia de banca estrangeira e banca espanhola era muito pior do que é hoje, os estudos diziam que havia riscos porque de facto as pessoas não gostavam de um banco espanhol, mas as coisas alteraram porque a globalização aumentou radicalmente nos últimos 15 anos e esses preconceitos caíram bastante.

PI: Portanto diriam que neste momento é mais importante passar uma ideia de banco internacional, não só Ibérico?

RMS: Sim, O Banco é o maior da América Latina. A vantagem da diversidade do Santander é o facto de estar em diversas geografias e em diversas moedas, está na libra está no euro, está no dólar da América Latina e neste momento os países da América Latina estão a ter resultados líquidos bastante bons quando os da Europa não estão e consegue compensar. Há uns anos atrás era a América Latina que estava com dificuldades e a Europa estava bastante lucrativa, portanto o facto de ser bastante diversificado, conseguir estar em vários locais, em várias culturas e várias moedas é a vantagem do Santander, logo faz todo o sentido uniformizar a imagem.

PI: E aqui em Portugal têm alguma preocupação em incorporar símbolos de portugalidade na comunicação que fazem, isto é, apelar ao conceito de família ou às origens portuguesas, ou com a globalização já não existe essa necessidade?

RMS: Claro que fazemos, naturalmente que isso tem que acontecer, por exemplo, como estava a falar há pouco da publicidade, fizemos no início do ano uma publicidade: “É o seu Banco de confiança”, que foi adaptada de um anúncio internacional e claro que teve que ser adaptada à portugalidade e ir

buscar uma série de imagens de temas portugueses. Outro exemplo, quando foi os 150 anos do Santander, foi feita uma campanha mundial e igual em todo o mundo, e foi feito de modo a que o anúncio tivesse, em cada país, elementos desse próprio país. Só me lembro destes dois casos mas claro que eles são adaptados à realidade portuguesa, há que ter essa atenção.

PI: No que respeita aos suportes de comunicação do Banco Santander Totta, a produção dos mesmos passa sempre pela aprovação do Dr. Rui Miguel Santos e da Dra. Cristina Neves?

RMS: A organização está dividida de uma forma se calhar diferente de outras, há a área de comunicação institucional, que tem a comunicação interna e comunicação externa e depois temos o marketing, que trata de produtos, ainda temos um marketing operacional que trata do apoio à rede. Portanto tudo o que é campanhas de produto, folhetos..., passa pelo Marketing, a distribuição e operacionalização nas redes comerciais e dos canais é feita por uma área de apoio à rede e depois temos a comunicação institucional que faz a comunicação nos outros meios “não publicidade”, intervém sim na publicidade institucional que acaba agora por ser a tendência cada vez maior assim como a publicidade de clientes e menos de produtos. Portanto nem tudo passa por nós, a publicidade pura e dura de tudo o que é produtos é marketing, se tiverem uma influência mais institucional e de clientes as campanhas já são analisadas e vistas num âmbito de comissão executiva e por todas as áreas envolvidas.

PI: O que significa o vermelho do Santander, uma vez que fazem questão que esteja bem presente na comunicação que fazem?

RMS: O vermelho é a cor do Santander, aliás não é a cor desde sempre curiosamente o Santander nasceu verde, portanto o Santander Espanha, que é a casa mãe, mas rapidamente passou a vermelho. Conta-se que, que uma vez o presidente Botín saiu à rua e perguntou onde é que havia um balcão Santander na localidade onde se encontrava, pois não se via porque o verde tinha pouca visibilidade e decidiu-se mudar para vermelho, não sei se foi de

facto foi o que se passou mas a cor é há muitos anos o vermelho e mantém-se em todo o mundo por ser uma cor forte e com visibilidade.

PI: E em relação aqui ao edifício sede, existe alguma preocupação em que os elementos do edifício sejam aprovados pelo departamento de marketing ou de comunicação institucional?

RMS: Esta é a nossa sede operacional, a sede é o edifício Totta na Rua do Ouro. Sim, os elementos identificativos, não só deste edifício mas de outros, passam pela nossa aprovação naturalmente, apesar de serem feitas pela área de instalações têm que seguir a nossa direcção. Aliás a marca em si tem regras muito próprias, muito específicas e que são comuns a todo o mundo, por isso é a nossa função que a marca seja garantida e que sejam cumpridas as regras de aplicação da marca. Assim como nos balcões, há manuais específicos com várias tipologias de balcões em que dizem o que se deve seguir, existem manuais previamente definidos que praticamente garantem todas as tipologias de balcão no âmbito de ter uma imagem uniforme, é a grande questão da marca única.

Nós percebemos em todo o mundo, quer se entre aqui, no Brasil, na Argentina, em Inglaterra... num balcão Santander, que é do Santander, o que de facto antes de 2007 não acontecia porque cada um tinha um nome diferente. Antes de 2007 entrava no Banco Rio na Argentina, era do Santander mas era azul e não tinha nada a ver com a imagem do Santander. A ideia é exactamente uniformizar. A marca Santander face à dimensão da empresa era uma marca pouco reconhecida, quer em termos de valor, quer de visibilidade e de notoriedade, portanto a primeira decisão foi marca única em todo o mundo, elementos comuns em todos os balcões, internos e externos, publicidade internacional e patrocínios corporativos – Ferrari, na América Latina - a Copa dos Libertadores de Futebol, portanto é uma estratégia concentrada e coordenada para dar visibilidade mundial à marca e de facto atingiu-se os tops três e quatro do sector financeiro.

PI: Em relação à linguagem e tom que utilizam para estabelecer uma relação com os vossos públicos, procuram uma abordagem que se adequa a todos ou fazem claramente uma distinção para que haja uma personalização, seja para clientes, accionistas, colaboradores...?

RMS: A ideia é, em termos de imagem, tudo ser uniforme. Existem modelos e a tendência é serem mundiais, por exemplo, com a revista interna a ideia é ter um layout similar, ou pelo menos o nome e a imagem, em todo o mundo. A newsletter de accionistas deve ser similar em todo o mundo, os temas tratados alguns são comuns outros têm algumas páginas sobre Portugal, têm uma parte comum para todo o mundo, uma vez que o Banco cotado é o Santander – casa mãe e depois tem notícias de Portugal para os accionistas portugueses e noutros país há de ter notícias dos outros países. Naturalmente que há a necessidade de adaptar em função dos *stakeholders* a forma de comunicar, mas deve ser similar.

PI: Como é que caracteriza a relação do Banco Santander Totta com os clientes?

RMS: O cliente é neste momento um ponto fundamental e o foco estratégico nos últimos anos é o cliente, tanto em Portugal como mundialmente. Aliás nós lançámos há três anos um programa que se chamava PEC – Programa de Experiência do Cliente, exactamente para ir ao encontro da voz do cliente e não o que nós achamos que é o que o cliente quer. Portanto o objectivo era ouvir a voz do cliente e pode ser feito indo directamente ao cliente, pode ser através do gestor que interage com cliente, pode ser através das direcções das áreas comerciais que sabem o que é o cliente prefere, portanto foi feita uma abordagem em vários sentidos para melhorar este tema da experiência do cliente. Isto lançámos em 2010 e neste momento já existe um Departamento mesmo de “Experiência do Cliente” só focado nesse tema. Já não tão focado no produto mas em ouvir a voz do cliente e ir de encontro às expectativas dele e cumpri-las, o que também um tema internacional e começa a ser cada vez mais corporativo a nível de todo o Santander.

PI: Passando a outro tema, sei que foram a primeira empresa portuguesa “Familiarmente Responsável”, o que é que isto significa para Banco Santander Totta?

RMS: Nós fazemos estudos e analisamos todos os *stakeholders*, fazemos um inquérito corporativo também aos colaboradores, há um corporativo, há um local e temos necessidade de saber qual é o sentimento e o que se nota é que estamos bastante bem face ao sector financeiro mas há necessidades que temos que melhorar e isso está a ser feito. Na área dos recursos humanos estão a fazer um imenso trabalho de conciliação entre o trabalho e a família, com *kits* de nascimento e outros que estão referidos no nosso relatório de sustentabilidade, e de facto um dos pontos que se achou interessante era ir à empresa que faz essa certificação e tentar consegui-la porque é um ponto interessante e ajuda-nos a melhorar uma vez que tem uma série de procedimentos e modelos que o Banco tem que seguir, assim obriga-nos a tê-los e a segui-los e de facto os recursos humanos estão de parabéns, notou-se os procedimentos e foi certificada. Por exemplo, ainda hoje saiu, “As melhores duzentas empresas para trabalhar”, na Exame e o Santander está no primeiro lugar do sector, portanto de facto há uma melhoria muito grande nos últimos anos e há um esforço nesse sentido.

PI: Sei também que o Ensino Superior é uma prioridade a nível da vossa Responsabilidade Social Corporativa, qual é o motivo?

RMS: De facto é o nosso foco, mais de 80% da nossa Responsabilidade Social Corporativa é para as Universidades porque achamos que é potenciar as gerações que são o futuro. É potenciar melhores pessoas, mais bem formadas e é esse o nosso objectivo. Portanto o foco é incentivar as Universidades com bolsas de mérito, com bolsas internacionais (temos essa vantagem com os intercâmbios com os países da América Latina) e com bolsas de investigação científica, portanto é uma maneira de ajudar e promover a investigação, a ligação às empresas e tornar os alunos mais bem formados e com melhores capacidades para o futuro.

PI: Diria que é também uma faixa etária que representa uma parte significativa do público do Santander Totta ou é mais pela questão de potenciar essas novas gerações?

RMS: Sim, é um público importante, cada vez mais reduzido pela diminuição do número de nascimentos, e os idosos são cada vez mais face à juventude, logo é um público muito importante, é um target importante a todos os níveis e queremos segui-los não só agora mas também no futuro.

PI: Percebi que também dedicam algum tempo a instituições de solidariedade, como fizeram na semana “Santander És Tu!”, como é que escolhem estas instituições, há algum parâmetro ou escolhem instituições que se identifiquem de alguma maneira com o Santander Totta?

RMS: A semana “Santander És Tu!”, é uma semana que fazemos uma vez por ano e que tentamos motivar os colaboradores, incentivá-los ao *networking*, normalmente tem um tema e normalmente também tem uma causa social em que procuramos envolver os colaboradores em regime de voluntariado E em regime de donativos. A escolha da associação tem que ser uma que toda gente considere que é relevante e à qual é importante dar apoio. Há dois anos foi o “Nariz Vermelho”, o ano passado uma acção menos conhecida mas muito meritória que foi a “Casa da Ritinha”, que é uma menina com paralisia cerebral e que não tinha uma casa adaptada às suas condições em que o objectivo era ajudar a construir essa casa, há três anos foi o “Banco Alimentar Contra a Fome”, portanto procuramos diversificar e ir ao encontro de associações que também nos procuram. Nos últimos três anos foram três associações diferentes e com objectivos diferentes.

PI: Há algum tipo de incentivo aos vossos colaboradores que participam em causas solidárias através das iniciativas do Banco Santander Totta?

RMS: São programas coordenados com a área de Recursos Humanos e existe até internamente um programa de incentivo ao voluntariado em que são dadas

determinadas horas por mês para as pessoas poderem disponibilizar ao voluntariado, portanto existe mesmo um programa interno para isso e se a pessoa disser que quer fazer voluntariado para um determinado sítio e que necessite de tempo, tem um modelo para preencher e o banco disponibiliza esse tempo, agora as outras são iniciativas nossas que nós organizamos, na semana “Santander És tu!” ou no “Pão de todos” no Natal que são organizadas, as pessoas são inscritas e participam. Têm várias opções e é coordenado, é um tema que é centralizado nos Recursos Humanos e funciona muito bem. As pessoas gostam e pedem, e querem participar, o que é muito importante.

PI: Agora falando nos vossos públicos em geral, clientes, colaboradores, accionistas..., considera que existe alguma óptica de tribo, isto é um sentimento de pertença a um grupo?

RMS: Sim é esse o objectivo destas acções para os colaboradores. Para os clientes nós pretendemos que eles tenham esse sentimento, porque queremos ser um banco sólido, somos um banco internacional, queremos dar-lhes essa solidez e queremos demonstrar essa solidez e essa confiança. A nossa expectativa é que de facto eles também tenham esse sentimento.

PI: Tentam motivar isso através de algum tipo de acção?

RMS: Reforçando aqueles que consideramos que são os conceitos chave neste momento que são a solidez, o facto de termos uma dimensão internacional, a confiança, porque de facto falta confiança aos portugueses e incentivá-los e é nessas linhas que os tentamos incentivar.

PI: Como é que consideram que os públicos que estão fora das instalações do Santander Totta vêm o banco, especialmente os clientes e accionistas?

RMS: Os estudos dizem que nos vêm como o banco mais sólido do sistema ou um dos bancos mais sólidos, porque temos um banco público que é a Caixa

Geral de Depósitos que também é visto como um banco de refúgio, portanto a seguir à Caixa Geral de Depósitos vem sempre o Santander também como um banco de refúgio, como um banco mais sólido e mais inovador, todos os estudos dizem isso e é o que queremos incentivar e o que é importante.

## Anexo 2 – Folhetos e Desdobráveis produzidos pelo Banco Santander Totta em 2012



**Utilização consciente do Cartão Desconto:**

- Avalie a necessidade de adquirir determinado bem ou serviço e o seu preço antes da respectiva compra;
- Defina quais são as suas necessidades e faça o planeamento do seu orçamento familiar;
- Pondere a percentagem do seu orçamento que se destina ao pagamento mensal do Cartão Desconto;
- Leia atentamente a Ficha de Informação Normalizada antes de subscrever as Condições Gerais e Particulares de Utilização do Cartão Desconto;
- Guarde uma cópia de toda a Documentação Contratual e conserve-a em arquivo.

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



O VALOR DAS IDEIAS

www.santandertotta.pt



707 21 24 24



TAEG 19,6%



### Cartão Desconto

Descontos  
atrás de descontos



### Cartão Desconto

#### Saiba como comprar sempre com desconto



Com este cartão de crédito inovador pode efectuar pagamentos fraccionados da dívida e tem a possibilidade de obter 5% de desconto, sem limite de valor em todas as compras, sempre que optar por efectuar o pagamento do saldo em dívida do seu cartão até 50%. Adira já ao Cartão Desconto e comece a descontar.



**Anuidades gratuitas**  
O Cartão Desconto oferece-lhe a primeira anuidade. Se efectuar compras e/ou levantamentos a crédito com o seu Cartão Desconto num valor igual ou superior a 600€/ano, as anuidades seguintes também são gratuitas.

**Fraccione os pagamentos**  
Com o Cartão Desconto pode escolher a modalidade de pagamento que mais lhe convier, desde 5% até 100% do saldo em dívida. Para sua comodidade e melhor gestão do seu orçamento familiar, mensalmente, poderá ajustar o montante que pretende pagar do seu saldo em dívida.

**Beneficie de 5% de desconto em todas as compras realizadas, sem limite de valor**  
Ao fraccionar o pagamento mensal do saldo em dívida do seu Cartão Desconto até 50%, beneficia automaticamente de um reembolso de 5% sobre todas as compras realizadas, sem limite de valor. O valor do desconto é sempre creditado no saldo do seu Cartão Desconto, sendo assim deduzido ao valor do pagamento mensal do saldo em dívida.

**Sinta-se protegido**  
O Cartão Desconto também o protege contra imprevistos, através de um pacote de seguros totalmente gratuito, que lhe garante protecção contra utilizações fraudulentas e o pagamento do saldo em dívida no caso de morte ou invalidez permanente em consequência de acidente.

**Transferências entre Conta-Cartão e Conta à Ordem<sup>(1)</sup>**  
Pode utilizar o Cartão Desconto para transferir para a sua Conta à Ordem o montante que desejar até ao limite de crédito disponível no cartão, com um mínimo de 50€. Para isso basta efectuar uma simples transacção através do Multibanco, do NetBank, da SuperLinha ou no seu Balcão. Assim pode fazer as suas compras mesmo nas lojas que não aceitam cartão de crédito.

**Tenha um Cartão de Débito exclusivo**  
Ao aderir ao Cartão Desconto disponibilizamos-lhe, em exclusivo, um cartão de débito com anuidades gratuitas para utilizar nas suas compras de baixo valor do dia-a-dia. Poderá ainda realizar as mais diversas operações: levantamento de numerário, consulta de saldos e movimentos, pagamento de serviços, entre outras.

<sup>(1)</sup> Sujeito à comissão de 3€ acrescida de 3,75% sobre o valor transferido. Acresce ainda imposto de selo.

TAEG de 19,6%. Exemplo para uma utilização de crédito de 1.500€ com reembolso em 12 meses à TAN de 19,8%, acrescida dos impostos legais em vigor.

092017

# Cartão Ferrari

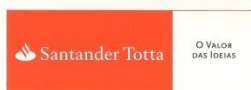
## Nascido para vencer



### Utilização consciente do Cartão Ferrari:

- Avalie a necessidade de adquirir um determinado bem ou serviço e o seu preço antes da respectiva compra;
- Defina quais são as suas necessidades e faça o planeamento do seu orçamento familiar;
- Pondere a percentagem do seu orçamento que se destina ao pagamento mensal do Cartão Ferrari;
- Leia atentamente a Ficha de Informação Normalizada antes de subscrever as Condições Gerais e Particulares de Utilização do Cartão Ferrari;
- Guarde uma cópia de toda a Documentação Contratual e conserve-a em arquivo.

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



www.santandertotta.pt



### Ferrari

**Oficial Parceiro Promotor**  
Participa nos eventos da Ferrari Spa, Itália, no circuito PRÁCTICO MOTOR, bem como todos os eventos relacionados com o mundo da Ferrari. O acesso ao circuito do carro Ferrari está programado como prioridade do Ferrari, em circuitos de registo, manutenção, testes e competição, em mercados domésticos e estrangeiros.



TAEG 30,6%



# Cartão Ferrari Prepare-se para viver emoções fortes



Somos competitivos por natureza. O nosso objectivo é dar sempre o máximo, para oferecer o melhor aos nossos clientes. Seremos vencedores torna-nos exigentes. Por esta razão, o Santander Totta apresenta-lhe o Cartão Ferrari. Adira já e conheça um cartão nascido para o fazer ganhar.



### Segurança em cada viagem

O Cartão Ferrari, equipado com *airbags* que o protegem dos imprevistos da vida<sup>(1)</sup>, oferece-lhe um excelente pacote de seguros.

### Acidentes Pessoais em Viagem

- Indemnização até 375.000€, se tiver viajado num meio de transporte público, cujo bilhete tenha sido pago com o cartão.

### Acidentes Pessoais - Utilização do Cartão

- Indemnização até 10.000€, se tiver utilizado o cartão como meio de pagamento nas 24 horas anteriores ao acidente;
- Indemnização no valor das compras realizadas no ano civil anterior ao do acidente, até 5.000€.

### Protecção complementar

O Cartão Ferrari vem ainda equipado de série com diversas coberturas de assistência em viagem, seguros de bagagem e responsabilidade civil (vida privada), bem como serviços de assistência técnica ao domicílio e médico-sanitária no lar. E incorpora também um potente Chip EMV que atinge elevadas performances contra eventuais tentativas de utilização fraudulenta do cartão.

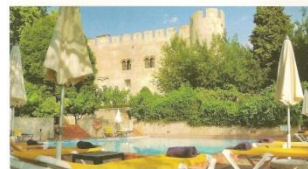
### Total flexibilidade

Com o Cartão Ferrari pode escolher a modalidade de pagamento que mais lhe convém, desde apenas 5% até 100% do saldo mensal em dívida, e alterá-la, em qualquer momento, com toda a flexibilidade. Para que possa decidir todos os meses quanto quer pagar.

### Nascido para vencer

Sempre que fizer compras com o seu cartão, habilita-se<sup>(2)</sup> a ganhar uma experiência Ferrari inesquecível.

Passa um fim-de-semana com alojamento numa Pousada de Portugal, na companhia de uma pessoa à sua escolha... e um Ferrari GTI e ainda poderá beneficiar de condições preferenciais em compras na loja online da Ferrari em [www.store.ferrari.com](http://www.store.ferrari.com).



<sup>(1)</sup> Cobertura do risco de morte ou invalidez permanente em consequência de acidente sofrido pelo titular do cartão, cônjuge ou filhos menores de 24 anos.

<sup>(2)</sup> Concurso publicitário nº81/2012 autorizado pela Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna. Mais informações em [www.santandertotta.pt](http://www.santandertotta.pt).

TAEG de 30,6%. Exemplo para uma utilização de crédito de 2.500€, incluindo a anuidade de 65€, com reembolso em 12 meses à TAN de 24%, acrescida dos impostos legais em vigor.



**Utilização consciente do Cartão Gold:**

- Avalie a necessidade de adquirir um determinado bem ou serviço e o seu preço antes da respectiva compra;
- Defina quais são as suas necessidades e faça o planeamento do seu orçamento familiar;
- Pondere a percentagem do seu orçamento que se destina ao pagamento mensal do Cartão Gold;
- Leia atentamente a Ficha de Informação Normalizada antes de subscrever as Condições Gerais e Particulares de Utilização do Cartão Gold;
- Guarde uma cópia de toda a Documentação Contratual e conserve-a em arquivo.

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



www.santandertotta.pt



# Cartão Gold

Todo o prestígio num só cartão



TAEG 31,7%



## Cartão Gold Um cartão de prestígio e com a máxima protecção



Descubra um cartão que lhe dá tratamento preferencial em qualquer parte do mundo: o Cartão Gold. Use-o ainda de um excelente pacote de seguros. Adira já!



**Protecção de imprevistos**

Beneficie de uma cobertura de responsabilidade civil em caso de danos a terceiros, para si, seu cônjuge e filhos menores dependentes, com limite máximo anual de 125.000€ por sinistro, devido a actos ou omissões ocorridos no âmbito da sua vida privada.

**Roubo e Protecção às Compras**

As compras que adquirir com o Cartão Gold estão protegidas de quaisquer danos de causa externa aos bens, incluindo roubo, durante os 90 dias seguintes à sua aquisição, até 500€ por sinistro e com o limite de 5.000€/ano.

**Viagem em segurança**

- Ao pagar os bilhetes de transporte de viagens ao estrangeiro com o Cartão Gold dispõe de um seguro que cobre o risco de morte ou invalidez permanente em consequência de acidente sofrido por si, ou por qualquer elemento do seu agregado familiar, durante a viagem, até 375.000€ por sinistro/agregado familiar.
- O Cartão Gold proporciona-lhe também assistência em viagem a si e a qualquer elemento do seu agregado familiar, com diversas coberturas, para que viaje com toda a tranquilidade.

**Assistência ao Domicílio**

O Cartão Gold permite-lhe o acesso a um serviço ao domicílio de excelência, gratuito, através do envio de profissionais qualificados para qualquer reparação, sendo o custo desta suportado pelo titular do cartão.

**Saúde ao Domicílio**

- O Cartão Gold Visa oferece-lhe um serviço de assistência ao domicílio, em caso de necessidade de:
- Informações sobre hospitais, clínicas, médicos e farmácias de serviço;
  - Transporte em caso de urgência;
  - Envio de um médico ao domicílio, sendo apenas a cargo do titular o custo da consulta e eventual prescrição médica;
  - Envio de medicamentos por prescrição médica, sendo o custo daqueles a cargo do titular do cartão.

**Saúde para todos**

O Cartão Gold MasterCard garante-lhe a si, ao respectivo cônjuge e filhos menores, o reembolso de 90% das despesas médicas em caso de internamento e dos actos médicos realizados em ambiente hospitalar, com um limite máximo de 40.000€/ano.

Leia atentamente as coberturas de seguros existentes para o Gold Visa e para o Gold Mastercard e decida qual o cartão ideal para si.

Resumo comparativo do programa de seguros	Gold Visa	Gold Mastercard
Acidentes pessoais em viagem	sim	sim
Acidentes pessoais no valor das importâncias movimentadas com cartão	sim	não
Complemento em viagem (ex: atraso no voo, cancelamento da viagem)	sim	sim
Perda ou dano da bagagem	sim	sim
Assistência em viagem	sim	sim
Assistência ao domicílio	sim	sim
Assistência médica sanitária ao lar	sim	não
Protecção de imprevistos - responsabilidade civil privada	sim	sim
Protecção às compras	sim	não
Saúde - assistência hospitalar	não	sim
Segurança extra na utilização fraudulenta do cartão	sim	sim

Este resumo não é exaustivo e não dispensa a leitura atenta das definições e coberturas de seguros associadas ao Cartão Gold Visa e Gold Mastercard.

**GOLD VISA** TAEG de 30,6%. Exemplo para uma utilização de crédito de 2.500€, incluindo a anuidade de 65€, com reembolso em 12 meses à TAN de 24%, acrescida dos impostos legais em vigor.

**GOLD MASTERCARD** TAEG de 31,7%. Exemplo para uma utilização de crédito de 2.500€, incluindo a anuidade de 75€, com reembolso em 12 meses à TAN de 24%, acrescida dos impostos legais em vigor.



#### Utilização consciente do Cartão 10.10 TSi:

- Avalie a necessidade de adquirir um determinado bem ou serviço e o seu preço antes da respectiva compra;
- Defina quais são as suas necessidades e faça o planeamento do seu orçamento familiar;
- Pondere a percentagem do seu orçamento que se destina ao pagamento mensal do Cartão 10.10 TSi;
- Leia atentamente a Ficha de Informação Normalizada antes de subscrever as Condições Gerais e Particulares de Utilização do Cartão 10.10 TSi;
- Guarde uma cópia de toda a Documentação Contratual e conserve-a em arquivo.

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



www.santandertotta.pt



## Cartão 10.10 TSi

Quilómetros de descontos



TAEG 26,6%

Santander Totta

## Cartão 10.10 TSi Quilómetros de descontos em combustíveis e portagens



Com o Cartão 10.10 TSi obtém 10% de desconto em combustíveis e 10% de desconto em portagens Via Verde. Adira já e leia atentamente o folheto para saber como beneficiar de quilómetros de vantagens.



#### Como funciona o seu cartão 10.10 TSi?

Ao efectuar mensalmente, pelo menos, 200€ de compras a crédito (excluindo pagamentos de combustíveis e portagens), terá direito a:

- 10% sobre o valor dos pagamentos a crédito que fizer em combustíveis<sup>(1)</sup>, até 10€ por mês;
- 10% sobre o valor dos pagamentos de portagens Via Verde<sup>(2)</sup>, até 10€ por mês.

#### Como receber os descontos em combustíveis e portagens?

O valor equivalente ao desconto a que tem direito, será creditado automaticamente na sua conta-cartão no dia seguinte ao fecho do extracto, em que efectuou as suas compras e pagamentos.

#### Um cartão que reduz consumos

O Cartão 10.10 TSi permite-lhe poupar mensalmente 10€ em combustíveis e 10€ em portagens. Por ano, poderá poupar até 120€ em combustíveis e 120€ em portagens.

#### Veja os descontos que pode receber

Exemplo:  
Portagens (gasto diário de 2,5€)  
2,5€ x 30 dias x 12 meses = 900€  
10% de desconto = 90€ por ano  
Combustível (gasto semanal de 20€)  
20€ x 4 semanas x 12 meses = 960€  
10% de desconto = 96€ por ano  
Total de desconto anual: 90€ + 96€ = 186€

#### Flexibilidade de pagamento

De maneira a tornar a sua vida mais cómoda o Cartão 10.10 TSi permite-lhe o pagamento parcial do saldo em dívida, desde apenas 5%.

#### Viaje com mais segurança

Para qualquer imprevisto, o Cartão 10.10 TSi oferece-lhe um serviço de assistência em viagem a pessoas, veículos e seus ocupantes. O cartão inclui ainda um seguro gratuito de roubo/extravio do cartão.

<sup>(1)</sup> Válido para todas as gasolinhas, desde que o TPA (Terminal de Pagamento Automático) do posto abastecedor esteja correctamente catalogado.

<sup>(2)</sup> Válido exclusivamente, para veículos classe 1 e 2, desde que a Via Verde seja associada antecipadamente ao Cartão 10.10 TSi.

TAEG de 26,6%. Exemplo para uma utilização de crédito de 1.500€, incluindo a anuidade de 35€, com reembolso em 12 meses à TAN de 21%, acrescida dos impostos legais em vigor.

# Cartão Premium Travel

O cartão que o leva mais longe



### Utilização consciente do Cartão Premium Travel:

- Avalie a necessidade de adquirir um determinado bem ou serviço e o seu preço antes da respectiva compra;
- Defina quais são as suas necessidades e faça o planeamento do seu orçamento familiar;
- Pondere a percentagem do seu orçamento que se destina ao pagamento mensal do Cartão Premium Travel;
- Leia atentamente a Ficha de Informação Normalizada antes de subscrever as Condições Gerais e Particulares de Utilização do Cartão Premium Travel;
- Guarde uma cópia de toda a Documentação Contratual e conserve-a em arquivo.

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



www.santandertotta.pt

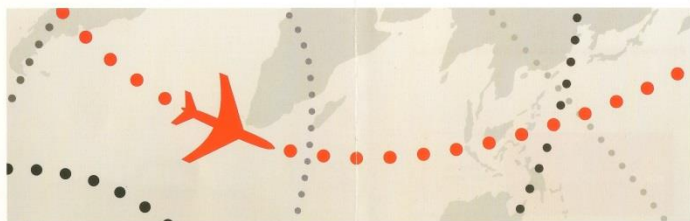


TAEG 28,8%



# Cartão Premium Travel

O cartão que lhe dá milhas de vantagens



Se gosta de viajar, este é o cartão ideal para si. Cada vez que o utiliza está a ganhar milhas. Depois é só converter as suas milhas em viagens e já está! Adira ao Cartão Premium Travel e poupe nos bilhetes de avião.



### Quanto mais utilizar mais vai voar

O Cartão Premium Travel vai transformar as suas compras em milhas e a sua vida numa fantástica viagem. Por cada 1€ gasto oferecemos-lhe 1,5 milhas para que fique mais perto do seu destino preferido.

### Escolha a companhia aérea

O Cartão Premium Travel dá-lhe a possibilidade de viajar em qualquer companhia aérea e nas datas à sua escolha.

### Faltam-lhe milhas? Nós emprestamos.

Marque as suas viagens e caso não tenha milhas suficientes para o destino sonhado, nós antecipamos até 30.000 milhas.

### Para que se sinta sempre seguro

Sinta-se seguro em qualquer imprevisto. Com o Cartão Premium Travel beneficia de um vasto pacote de seguros. Exemplo de algumas coberturas:

- Protecção às compras;
- Responsabilidade civil privada;
- Acidentes pessoais em viagem;
- Assistência técnica ao domicílio.

### Primeira anuidade gratuita

Além de beneficiar da oferta da 1ª anuidade poderá fazer o pagamento das restantes semestralmente.

### Flexibilidade de pagamento

Para sua comodidade pode efectuar o pagamento total ou parcial, desde 5% do saldo da dívida, com um mínimo de 25€.

### Como converter as suas milhas em viagens:

Ao aderir ao Cartão Premium Travel fica automaticamente inscrito no programa de milhas. Assim, sempre que efectuar uma compra, está a adquirir milhas;

Acumulando apenas 20.000 milhas já pode viajar para qualquer cidade europeia;

Para trocar as suas milhas e marcar a sua viagem, contacte a Aneki: 808 24 11 24;

Se necessitar de adquirir mais milhas, contacte o seu Balcão;

A quantidade de milhas acumuladas é comunicada no extracto da sua conta cartão, com periodicidade mensal;

As milhas acumuladas têm uma validade de 3 anos. Pode utilizá-las livremente em qualquer companhia aérea que tenha disponibilidade para as datas das suas viagens.

TAEG de 28,8%. Exemplo para uma utilização de crédito de 1.500€, incluindo a anuidade de 65€, com reembolso em 12 meses à TAN de 18,24% acrescida dos impostos legais em vigor.

09/2012



### Utilização consciente do Cartão Light:

- Avalie a necessidade de adquirir um determinado bem ou serviço e o seu preço antes da respectiva compra;
- Defina quais são as suas necessidades e faça o planeamento do seu orçamento familiar;
- Pondere a percentagem do seu orçamento que se destina ao pagamento mensal do Cartão Light;
- Leia atentamente a Ficha de Informação Normalizada antes de subscrever as Condições Gerais e Particulares de Utilização do Cartão Light;
- Guarde uma cópia de toda a Documentação Contratual e conserve-a em arquivo.

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



www.santandertotta.pt



## Cartão Light

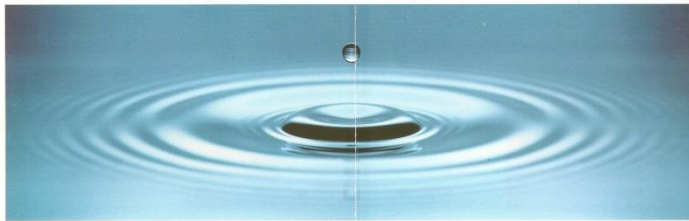
Torna a sua vida mais leve



TAEG 23,9%



## Cartão Light Um cartão leve com vantagens de peso



O Cartão Light vai tornar a sua vida mais leve. Usufrua de uma atractiva taxa de juro e de pagamentos mensais sempre adaptados às suas necessidades. Adira já e conheça todas as vantagens que este cartão tem para si.



### Anuidades gratuitas

O Cartão Light oferece-lhe as anuidades se efectuar compras ou levantamentos a crédito, no valor de 1.200€/ano, o equivalente apenas a 100€ por mês.

### Flexibilidade de pagamento

O Cartão Light dá-lhe a possibilidade de optar entre duas modalidades de pagamento, alteráveis a qualquer momento:

- Percentual: pagamento mensal desde apenas 5%, com um mínimo de 25€, até 100% do saldo em dívida;
- Prestação fixa: em função do limite de crédito contratado.

### Pagamentos de Serviços a crédito

Sempre que utilizar o Cartão Light para efectuar pagamentos de serviços, no Multibanco, estará a afectar o limite de crédito disponível do seu cartão e não o saldo da sua Conta à Ordem. Assim, poderá utilizar o saldo da sua Conta à Ordem para outras despesas.

### Serviço de Alertas Light

Com o Serviço de Alertas Light, disponível após adesão do titular ao NetBanco, pode receber mensagens por e-mail ou por SMS, no seu telemóvel, sempre que

efectuar uma transacção com o seu Cartão Light num montante igual ou superior a 50€, 100€ ou 200€. Todos os alertas por e-mail e os primeiros 10 SMS por mês são gratuitos.

### Protecção máxima

Para sua protecção, o Cartão Light tem uma cobertura de assalto em Multibanco até ao montante de 200€, por ocorrência, com um máximo de 600€/ano, além de um seguro de roubo/extravio de cartão.

### Transferências entre Conta-Cartão e Conta à Ordem<sup>(1)</sup>

Pode utilizar o Cartão Light para transferir para a sua Conta à Ordem o montante que desejar, até ao limite de crédito disponível no cartão, com um mínimo de 50€. Basta efectuar uma simples transacção no Multibanco, no NetBanco, na SuperLinha ou no seu Balcão.

### Transferência de dívida de outros Cartões de Crédito

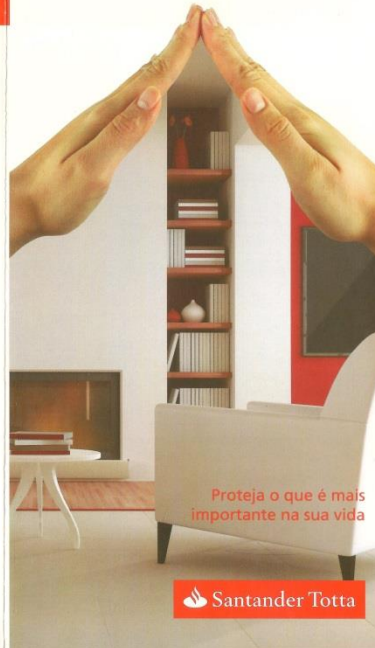
Com o Cartão Light pode transferir o saldo em dívida de outro cartão de crédito, de que seja titular (mesmo de outra instituição de crédito), por contrapartida do débito efectuado na conta-cartão e até ao limite de crédito disponível do Cartão Light.

<sup>(1)</sup> Sujeito à comissão de 3€ acrescida de 3,75% sobre o valor transferido. Acresce ainda imposto de selo.

TAEG de 23,9%. Exemplo para uma utilização de crédito de 1.500€ com reembolso em 12 meses à TAN de 24%, acrescida dos impostos legais em vigor. O Banco confere uma bonificação inicial de 7,8% que se manterá enquanto se verificar o cumprimento das condições de pagamento, sendo a TAN de 16,2% e a TAEG de 15,9%. Em caso de incumprimento cessa definitivamente a bonificação, aplicando-se a TAN de 24%.

## Protecção Lar

Proteja o que é seu



Proteja o que é mais importante na sua vida

Santander Totta

O Banco Santander Totta, S.A., com o capital social de 656.723.284€ - C.R.C. Lisboa 1ª Secção, nº 500 844 321 (anterior nº 1587) - NIPC 500 844 32, com a sede social na Rua do Ouro, nº 88, 1100-063 LISBOA, encontra-se registado junto do Instituto de Seguros de Portugal como Mediador de Seguros Ligado, Nº 207 235 886, com Data de Registo de 7 de Novembro de 2007. Autorização para intermediação de seguros para o Ramo Vida e Ramo Não Vida, no que respeita aos Seguros de Acidentes Pessoais, do Segurador Santander Totta Seguros - Companhia de Seguros de Vida, S.A., e para os Ramos Não Vida para os Seguradores Liberty Seguros S.A. Generali - Companhia de Seguros S.A. - Sucursal em Portugal, AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A., e para mediação do seguro de acidentes pessoais "Plano Tripla Segurança Santander Totta" do segurador ACE European Group Limited - sucursal em Portugal, informações e outros detalhes do registo disponíveis em [www.wisp.pt](http://www.wisp.pt). Na qualidade de Mediador de Seguros Ligado, o Banco Santander Totta, S.A. não se encontra autorizado a receber prémios para serem entregues à(s) empresa(s) de seguros. O Banco Santander Totta, S.A. não está autorizado a celebrar contratos em nome da Liberty Seguros, S.A. A intervenção do Mediador envolve a prestação de assistência ao longo do período de vigência do contrato de seguro. O mediador de seguros não assume a cobertura de riscos publicitados, os quais são integralmente assumidos pela Liberty Seguros, S.A.

Liberty Seguros S.A. - Av. Fontes Pereira de Melo, nº 6, 11.º - 1069-001 Lisboa - Tel. 213124300 - Fax 213553300 - [www.libertyseguros.pt](http://www.libertyseguros.pt) - Pessoa Colectiva matriculada na Cons. Reg. Comercial de Lisboa sob o nº único 500 068 658, com o capital social de €26.548.290,69.

O seguro Protecção Lar foi desenvolvido pela Liberty Seguros, sendo mediado pelo Banco Santander Totta em exclusivo para os seus clientes.

Esta comunicação é meramente publicitária, não constituindo qualquer proposta de seguro, sendo apenas objecto informativo e não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



# Dê mais valor à protecção do seu lar

Cada vez mais, é importante salvaguardar os seus bens, protegendo-os contra diferentes adversidades como roubo, incêndio, danos por tempestades, inundações, entre muitas outras. O Seguro Protecção Lar foi criado a pensar na sua casa, em si e na sua família. Para que possa proteger o que é importante para si.

## Amplas coberturas

Com o Protecção Lar pode contar com um conjunto de coberturas muito completo, que lhe proporciona a protecção dos seus bens - edifício e/ou recheio - e Assistência no Lar.

## Transparência

- Com excepção da cobertura de Fenómenos Sísmicos, com uma franquia de 5% do Capital Seguro, as restantes coberturas não têm franquia.
- Aos Módulos 1 e 2, que cobrem exclusivamente o recheio da habitação, não se aplica a regra proporcional, pelo que em caso de sinistro, o valor da indemnização será até ao máximo do Capital Seguro.

### Sabe o que é a Regra Proporcional?

**Exemplo:** Ao fazer um seguro com um capital de 40.000€, quando o valor real do recheio da sua casa é de 50.000€, apenas está a proteger 80% dos seus bens. Isto é, se sofrer o roubo de um objecto com o valor de 1.000€, a Liberty Seguros indemnizará a proporção que lhe respeita, ou seja, 80%, que neste caso seria de 800€. Com os Módulos 1 e 2 do Protecção Lar recebe-se 100% do valor do objecto, pois a regra proporcional não se aplica.

## Facilidade e Flexibilidade de Contratação

- Ao contratar os Módulos 1 ou 2, não necessita de discriminar os bens a segurar. Existem duas opções de capital (valor fixo), devendo seleccionar o mais adequado para si.
- Nos módulos 1 e 2 os Objectos Especiais do Recheio estão garantidos até 30% do Capital Seguro e até ao máximo de 2.500€ por objecto /colecção, não sendo necessário efectuar a sua discriminação.

### Objectos Especiais de Recheio

- Pedras e metais preciosos
- Pérolas e outras jóias
- Gravuras e quadros
- Antiguidades ou raridades de qualquer natureza
- Colecções de filatelia e numismática ou de qualquer natureza

- O Módulo 3 possui flexibilidade para se ajustar às suas necessidades. Pode segurar o Edifício, o Recheio ou ambos e indicar o capital que pretende segurar. Quando os objectos especiais excedam 30% do capital seguro contratado ou 2.500€ por objecto, devem ser especificamente identificados, indicando o objecto e respectivo valor.

	Módulo 1 Recheio	Módulo 2 Recheio	Módulo 3 Edifício e/ou Recheio
Capital Seguro	Valor Fixo 40.000€	Valor Fixo 100.000€	Valor de reconstrução do imóvel (mínimo de 50.000€) Valor de recheio a indicar (mínimo de 40.000€)
Regra Proporcional	Não Aplicável		Aplicável
Prémio	Mensal: 7,49€	Mensal: 16,52€	A simular em função dos Capitais Seguros

## Proteja o seu lar

Com o Protecção Lar pode proteger o que é seu com segurança.

### Coberturas de danos habituais:

- Danos causados por incêndio, queda de raio e explosão;
- Fenómenos da natureza: tempestades, inundações, danos por água e aluimentos de terras;
- Danos causados em electrodomésticos derivados de sobrecarga, raio ou curto-circuito;
- Furto ou roubo de bens do lar, incluindo dinheiro, jóias e objectos de valor.

### Cobertura de Responsabilidade Civil Familiar

extracontratual do segurado, no valor de 125.000€, pelos danos decorrentes de lesões corporais e materiais causadas a terceiros em consequência de:

- Actos da sua vida privada e do seu agregado familiar;
- Actos dos empregados domésticos praticados no desempenho das suas funções ao serviço do segurado;
- Danos causados por animais domésticos pertencentes ao segurado e que com ele coabitam, com excepção dos cães perigosos ou potencialmente perigosos;
- Danos causados por bicicletas sem motor conduzidas por crianças menores de 16 anos e desde que a sua condução não se exerça na via pública.

### Assistência no Lar\*:

- Assistência na habitação segura, como o envio de profissionais qualificados à residência para contenção ou reparação dos danos;
- Assistência domiciliária em caso de doença ou acidente ocorrido na habitação segura;
- Garantia de Assistência às Pessoas e Assistência a Animais Domésticos;

## SafeCare

A certeza de uma  
saúde segura



Proteja o que é mais  
importante na sua vida

Santander Totta

O Banco Santander Totta, S.A., com o capital social de 656.723.284€ - R.R.C. Lisboa 1ª Secção, nº 500 844 321 (anterior nº 1587) - NIPC 500 844 32, com a sede social na Rua do Ouro, nº 88, 1100-063 Lisboa, encontra-se registado junto do Instituto de Seguros de Portugal como Mediador de Seguros Ligado, nº 207 235 886, com Data de Registo de 7 de Novembro de 2007. Autorização para intermediação de seguros para o Ramo Vida e Ramo Não Vida, no que respeita aos Seguros de Acidentes Pessoais do Segurador Santander Totta Seguros - Companhia de Seguros de Vida, S.A. e para os Ramos Não Vida para os Seguradores Liberty Seguros S.A., Generali - Companhia de Seguros S.A. - Sucursal em Portugal, AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A. e para mediação do seguro de Acidentes Pessoais "Plano Tripla Segurança Santander Totta" do segurador ACE European Group Limited - Sucursal em Portugal. Informações e outros detalhes do registo disponíveis em [www.isp.pt](http://www.isp.pt). O Banco Santander Totta, S.A., na qualidade de Mediador de Seguros Ligado não está autorizado a celebrar contratos em nome da Santander Totta Seguros - Companhia de Seguros de Vida, S.A., nem a receber prémios para serem entregues à empresa de seguros, pelo que qualquer pagamento a este título deve ser realizado na conta aberta da respectiva Seguradora. A intervenção do Mediador envolve a prestação de assistência ao longo do período de vigência do contrato de seguro. O Mediador de Seguros não assume a cobertura dos riscos publicitados, os quais são integralmente assumidos pela Santander Totta Seguros - Companhia de Seguros de Vida, S.A.

Esta comunicação é meramente publicitária, não constituindo qualquer proposta de seguro, tendo apenas objecto informativo e não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

\* O SafeCare é um Seguro de Vida disponibilizado pela Santander Totta Seguros e comercializado pelo Banco Santander Totta, que além da cobertura principal em caso de morte, possui uma cobertura complementar de Assistência Médica.

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



LINHA DE APOIO DA SAÚDE PRIME  
ASSISTÊNCIA MÉDICA  
707 200 544  
Dias úteis das 9h00 às 19h00



## Uma garantia para si e para toda a família



No Santander Totta sabemos como é importante para si proteger a família preservando e cuidando do seu bem-estar. A pensar em si e na sua família, criámos o Santander SafeCare, um Seguro de Vida com uma cobertura de Assistência Médica\*.

### A certeza de uma saúde segura

O SafeCare permite à Pessoa Segura e aos seus familiares (designados no âmbito do núcleo seguro), ter acesso a cuidados de saúde, consultas médicas, exames e internamentos numa rede de medicina privada - Saúde Prime - a preços convencionados mais vantajosos para os clientes.

**Ampla rede privada de cuidados de saúde - Saúde Prime** - com mais de 12.000 prestadores, entre os quais hospitais, clínicas privadas e consultórios médicos, a nível nacional. Consulte a Rede Médica em [www.santandertottapt.pt](http://www.santandertottapt.pt) ou ligue através do nº 707 200 544 (dias úteis das 9h às 19h).

**Cuidados de saúde a preços muito competitivos:**

- Consultas de Clínica Geral e Especialidade a 35€;
- Consultas de Pediatria a 40€;
- Consultas de Estomatologia a 15€;
- Médico ao domicílio, por apenas 15€, disponível 365 dias/ano e 24h/dia;
- Transporte de urgência em ambulância;
- Entrega de medicamentos ao domicílio;
- Rede de enfermeiros com serviço ao domicílio;
- Consultas de urgência;
- Exames de diagnóstico;
- Assistência Hospitalar e Internamento;
- 2ª Opinião Médica Internacional da Best Doctors.

### Assistência Médica sem período de carência, sem exames médicos e sem limites de utilização:

- De utilização imediata;
- Não requer o preenchimento de Questionário Médico;
- Sem exclusões devido a doenças crónicas ou pré-existent;
- Não tem quaisquer limites de utilização.

### Rápido, fácil e seguro de utilizar:

- Para marcar uma consulta, exame, cirurgia ou qualquer outro acto médico, ligue para o nº 707 200 544 (dias úteis das 9h às 19h);
- Em 48h receberá, por SMS ou telefone, os dados relativos à sua marcação (data, hora e preço convencionado a pagar);
- Em alternativa poderá marcar directamente com o prestador de Cuidados de Saúde da Rede Saúde Prime.

### A certeza de uma vida mais tranquila

O SafeCare inclui a cobertura de morte para a 1ª Pessoa Segura, com um capital seguro de 5.000€ que, em caso de morte, reverterá a favor dos beneficiários designados para o efeito.

### Idades de Adesão e Permanência

#### Para a 1ª Pessoa Segura (tomador do seguro):

- Adesão: 18 aos 70 anos;
- Permanência: até aos 75 anos.

#### Membros da família no âmbito do Núcleo Seguro:

- Não existem limites etários mínimos e máximos, sendo a sua aceitação independente da idade, embora a aplique termine na idade limite de permanência da 1ª Pessoa Segura.

**Núcleo Seguro:**  
Constituem o núcleo seguro a Pessoa Segura, o seu cônjuge ou pessoa que com ela viva em união de facto, descendentes directos ou adoptados e ascendentes ou outros familiares, e que se encontrem devidamente identificados na Proposta de Seguro.

**Valores Muito Acessíveis  
DESDE 8€/MÊS**

O prémio do Seguro SafeCare varia com a idade da 1ª Pessoa Segura e tem um custo fixo de 7€/mês para cada membro adicional do núcleo seguro:

Idade da 1ª Pessoa Segura	Prémios Mensais - Exemplos		
	Individual (1ª Pessoa Segura)	1ª Pessoa Segura + Núcleo Seguro	3 Pessoas
20	8,00€	22,00€	36,00€
30	8,00€	22,00€	36,00€
40	8,50€	22,50€	36,50€
50	10,50€	24,50€	38,50€
60	15,00€	29,00€	43,00€

Se optar pelo pagamento anual do prémio, beneficia dos seguintes descontos adicionais:

	Desconto
Annual vs Mensal	7,4 %
Annual vs Trimestral	4,8 %
Annual vs Semestral	2,9 %

Visite-nos num dos nossos Balcões, informe-se detalhadamente sobre o SafeCare e faça uma simulação à sua medida.

## Protecção Saúde



A sua saúde nas melhores mãos

a este título por parte do Tomador referente a contratos de seguro medidos pelo Banco Santander Totta deverá ser realizado na conta aberta da respectiva Companhia de Seguros. A intervenção do Mediador envolve a prestação de assistência ao longo do período de vigência do contrato de seguro, não podendo celebrar contratos em nome da Santander Totta Seguros. O mediador de seguros não assume a cobertura de riscos.

(2) As doenças e condições clínicas cobertas pelo Viva Mais são tratamentos oncológicos, cirurgia de By-Pass coronário, cirurgia às válvulas cardíacas, neurocirurgia e transplante de órgãos, de acordo com as condições definidas na Apólice.

(3) Transplante de Órgãos: O transplante cirúrgico através do qual a Pessoa Segura recebe um coração, pulmão, fígado, rim, pâncreas ou medula óssea resultante da perda total e dano irreversível da respectiva função orgânica. O órgão ou medula óssea é substituído por outro do mesmo tipo pertencente a outro ser humano identificado como dador.

(4) Tratamento válido em todo o mundo, excepto Portugal.

(5) Total despesas cobertas 1.000.000€ por Pessoa Segura/ano e por sinistro com um limite de 2.000.000€ por Pessoa Segura, durante toda a duração do contrato do seguro. Despesas de deslocação até 5.000€ para a pessoa segura e um acompanhante e despesas de alojamento até 6.000€ para a pessoa segura e um acompanhante, de acordo com as condições definidas na Apólice.

\*Best Doctors e o Logo Best Doctors são marcas registadas de Best Doctors, Inc., nos Estados Unidos e em outros países, e são usados sob licença.\*

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



SEGUROS



Proteja o que é mais importante na sua vida

Santander Totta

## Confie a sua saúde aos melhores especialistas internacionais

### Viva Mais

No Santander Totta sabemos como é importante para si proteger a sua saúde. A sua e a de todos que mais gosta. Porque afinal ter uma boa saúde para poder viver mais tranquilamente e em pleno é o desejo de todos nós.

O Seguro Viva Mais<sup>(1)</sup>, um seguro disponibilizado pela Santander Totta Seguros, coloca à sua disposição o acesso aos melhores especialistas médicos e unidades hospitalares a nível mundial<sup>(6)</sup>, em caso de doença grave<sup>(2)</sup>, com inovadoras coberturas a preços muito acessíveis.

### Com o Viva Mais a sua saúde está nas melhores mãos



A Santander Totta Seguros, em parceria com a Best Doctors, viabiliza-lhe o acesso aos melhores especialistas médicos internacionais.

Fundada em 1989 por médicos da prestigiada Universidade de Harvard, a Best Doctors é líder mundial em serviços médicos.

Com o Seguro Viva Mais, terá acesso a um serviço de Segunda Opinião Médica, que lhe permite obter um parecer de um médico da sua rede de mais de 50.000 especialistas, considerados os melhores a nível mundial.



O Seguro Viva Mais permite-lhe efectuar tratamentos oncológicos, cirurgia de By-Pass coronário, cirurgia às válvulas cardíacas, neurocirurgia e transplante de órgãos<sup>(3)</sup> nas melhores unidades hospitalares do mundo<sup>(6)</sup>.

Só estão cobertas as doenças diagnosticadas após 180 dias, a contar da data de adesão ao Seguro Viva Mais.

Consulte detalhadamente as condições gerais e especiais do Seguro Viva Mais em qualquer Balcão do Santander Totta, de forma a que fique claro o âmbito das coberturas e exclusões aplicáveis.

Para que a sua única preocupação seja recuperar-se.



A leitura deste folheto não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

### Idades de adesão e permanência

Têm acesso ao Viva Mais:

- As Pessoas Seguras com idade entre os 18 anos e os 65 anos, com possibilidade de permanecer até aos 75 anos de idade;
- Com possibilidade de extensão ao agregado familiar, no âmbito do Núcleo Seguro.

O Núcleo Seguro é constituído pela Pessoa Segura e/ou seu cônjuge, e/ou os seus dependentes, considerando-se como tal o(s) filho(s) ou adoptado(s) da Pessoa Segura e/ou do seu cônjuge, desde que seja(m) solteiro(s), tenha(m) menos de 20 anos de idade e seja(m) economicamente dependente(s) da Pessoa Segura.

### Valores muito acessíveis

O prémio do Seguro Viva Mais pode ser pago de forma fraccionada para ter prestações mais suaves.

Ao optar pelo pagamento anual do prémio beneficia de uma redução de aproximadamente 3%, 5% e 8%, respectivamente, face aos fraccionamentos semestral, trimestral e mensal.

Periodicidade	PAGAMENTO DE PRÉMIO			
	Anual	Semestral	Trimestral	Mensal
Individual	194,34€	100,14€	51,04€	17,50€
Familiar	303,99€	251,28€	126,33€	41,08€

(5) Preço único, sem limite de número de pessoas do núcleo seguro.

A partir de apenas  
**17,50€**  
mensal

030811

## Protecção Vida

Proteja o futuro dos seus filhos



Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



www.santandertotta.pt



SEGUROS

SUPERLINHA  
707 21 24 24

www.santandertotta.pt



Proteja o que é mais importante na sua vida



## Proteja quem é mais importante na sua vida



No Santander Totta sabemos como dá valor a viver uma vida com mais segurança. O Plano Vida\* permite-lhe encarar com maior tranquilidade o seu futuro, assim como o de todos os que mais gosta e dependem de si.

Adira já ao Plano Vida! Se optar pelo pagamento anual do prémio, beneficia de um desconto de 7,4%, 4,8% e 2,9%, respectivamente face às modalidades de pagamento mensal, trimestral e semestral.

Não guarde para amanhã o que pode fazer hoje.

O Banco Santander Totta, S.A., com o capital social de 696.723.284€ - C.R.C. Lisboa 1ª Secção, nº 500 844 321 (anterior nº 15017) - NIPC 500 844 32, com a sede social na Rua do Ouro, nº 88, 1100-063 LISBOA, encontra-se registado junto do Instituto de Seguros de Portugal como Mediador de Seguros Ligado, N.º 207 235 886, com Data de Registo de 7 de Fevereiro de 2007. Autorização para intermediação de seguros para o Ramo Vida e Ramo Não Vida, no que respeita aos Seguros de Acidentes Pessoais, a título exclusivo, do Segurador Santander Totta Seguros - Companhia de Seguros de Vida, S.A. e para os Ramos Não Vida para os Seguradores Gerais Seguros Gerais - Sociedad Anónima de Seguros y Reaseguros - Sucursal em Portugal, General - Companhia de Seguros S.A. Sucursal em Portugal e AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A. Informações e outros detalhes do registo disponíveis em www.igap.pt. Na qualidade de Mediador de Seguros Ligado, o Banco Santander Totta SA não se encontra autorizado a receber prémios para serem entregues à(s) empresa(s) de seguro, pelo que qualquer pagamento a este título por parte do Tomador referente a contratos de seguro medados pelo Banco Santander Totta deverá ser realizado na conta aberta da respectiva Companhia de Seguros. A intervenção do Mediador envolve a prestação de assistência ao longo do período de vigência do contrato de seguro, não podendo celebrar contratos em nome da Santander Totta Seguros. O mediador de seguros não assume a cobertura de riscos.

Esta comunicação impressa não constitui qualquer proposta de seguro, sendo apenas objecto informativo e não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

\*O Plano Vida é um Seguro de Vida disponibilizado pela Santander Totta Seguros, Companhia de Seguros de Vida, SA e comercializado pelo Banco Santander Totta, SA.

### Três níveis de cobertura para uma vida com mais segurança

Escolha a opção que melhor se adapta às suas necessidades:

#### 1) Plano Vida - desde 6,38€/mês

O Plano Vida prevê as seguintes coberturas:

- Morte + Invalidez Absoluta e Definitiva

#### 2) Plano Protecção - desde 9,12€/mês

O Plano que lhe oferece protecção em caso de:

- Morte + Invalidez Total e Permanente ≥ 66%

#### 3) Plano Protecção Plus - desde 13,18€/mês

O Plano que lhe oferece protecção extra:

- Morte + Invalidez Total e Permanente ≥ 66% + Doenças Graves (de acordo com o definido nas condições gerais)

Veja no quadro seguinte, a título de exemplo, quanto é que um titular de 35 anos ficará a pagar por um capital seguro de 50.000€.

Plano	Pagamento do Prémio			
	Anual	Trimestral	Semestral	Anual
Plano Vida	6,38€	1,59€	3,19€	63,80€
Plano Protecção	9,12€	2,28€	4,56€	91,20€
Plano Protecção Plus	13,18€	3,29€	6,58€	131,80€

Valores sem agravamentos.

\*\*Simulação efectuada para um capital seguro de 50.000€, em condições standard e considerando uma idade actual de 35 anos, sem qualquer agravamento de prémio ou exclusão de cobertura em razão de situação pessoal de cada um.

0302011

## Protecção Ordenado



Proteja-se de um futuro incerto

Para mais informações consulte o seu Balcão ou:



www.santandertotta.pt



SEGUROS



www.santandertotta.pt



Proteja o que é mais importante na sua vida

Santander Totta

## Viva com mais tranquilidade e segurança

Sabemos que o seu emprego é muito importante para a sua vida. Assim como o bem-estar que representa para si e para o seu agregado familiar. Por isso, criámos o Plano Protecção Ordenado<sup>(1)</sup>.

Por apenas 7€ por mês<sup>(2)</sup> garante a sua protecção e a dos seus familiares em caso de Desemprego Involuntário, Incapacidade Temporária Absoluta ou Falecimento.

O Banco Santander Totta, S.A., com o capital social de 856.723.836€ - C.R.C. Lisboa 1ª Secção, nº 508 844 321 (anterior nº 1587) - NIPC 500 844 32, com a sede social na Rua do Ouro, nº 88, 1100-063 LISBOA, encontra-se registado junto do Instituto de Seguros de Portugal como Mediador de Seguros Ligado, nº 207 225 886, com Data de Registo de 7 de Novembro de 2007. Autorização para intermediação de seguros para o Ramo Vida e Ramo Não Vida, no que respeita aos seguros de Acidentes Pessoais, a título exclusivo, do Segurador Santander Totta Seguros - Companhia de Seguros de Vida, S.A. e para os Ramos Não Vida para os Seguradores Gerais Seguros Gerais - Sociedade Anónima de Seguros e Reaseguros - Suralis em Portugal, Generali - Companhia de Seguros S.A. Suralis em Portugal e AJA Portugal, Companhia de Seguros, S.A. Informações e outros detalhes do registo disponíveis em [www.isp.pt](http://www.isp.pt). Na qualidade de Mediador de Seguros Ligado, o Banco Santander Totta SA não se encontra autorizado a receber prémios para serem entregues (ou empréstimo) de seguros, pelo que quaisquer pagamentos a este título por parte do Tomador referem-se a contratos de seguro medidos pelo Banco Santander Totta deverá ser realizado na conta aberta da respectiva Companhia de Seguros. A intervenção do Mediador envolve a prestação de assistência ao longo do período de vigência do contrato de seguro, não podendo celebrar contratos em nome do Santander Totta Seguros. O mediador de seguros não assume a cobertura de risco.

(1) O Plano Protecção Ordenado é um seguro de vida que cobre a morte, a incapacidade temporária absoluta para os trabalhadores por conta própria e o desemprego involuntário para trabalhadores por conta de outrem, tem um prazo inicial de 5 anos e é automática e sucessivamente renovado por períodos de 1 ano. O Plano Protecção Ordenado é disponibilizado pela Santander Totta Seguros e comercializado pelo Banco Santander Totta.

(2) O presente contrato pode ser celebrado em simultâneo com um empréstimo bancário concedido pelo Banco Santander Totta, SA, a uma taxa anual nominal de 0%, TAEG única de 0,237%, para um empréstimo de €420 e 60 meses, com prestações mensais de €7. Caso opte por não utilizar este financiamento, o prémio de €420 é pago no início do contrato, de uma só vez, para o primeiro período contratual de 5 anos. Nos períodos seguintes o prémio é anual e pago em frações mensais, sem qualquer crédito associado. O Segurador Informará o Tomador do Seguro, do valor do prémio anual e do valor de cada fracção mensal, com uma antecedência mínima de 30 dias relativamente ao termo dos primeiros 5 anos do contrato.

Esta comunicação impressa não constitui qualquer proposta de seguro, sendo apenas objecto informativo e não dispensa a consulta de informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

### O que é o Plano de Protecção Ordenado?

É um seguro de vida e desemprego, por um prazo inicial de 5 anos, automática e sucessivamente renovado por períodos de 1 ano. Destina-se a todos os trabalhadores por conta própria ou de outrem com a sua retribuição mensal domiciliada no Banco Santander Totta, cujas idades estejam compreendidas entre os 18 e os 65 anos, com um limite de idade máximo de 60 anos à data da adesão.

### Um seguro com três tipos de coberturas

Seja trabalhador por conta própria ou por conta de outrem, com o Plano Protecção Ordenado pode garantir um rendimento mínimo que lhe permitirá fazer face aos imprevistos da vida:

- **Em caso de Desemprego Involuntário** dos trabalhadores por conta de outrem, quando prolongável por um período superior a 30 dias consecutivos, será efectuado mensalmente<sup>(3)</sup> o reembolso de 25% do salário líquido da pessoa segura, no máximo de €25€ por mês.
- **Em caso de Incapacidade Temporária Absoluta** dos trabalhadores por conta própria, quando prolongável por um período superior a 30 dias consecutivos, será efectuado mensalmente<sup>(3)</sup> o reembolso de 25% da retribuição mensal da pessoa segura, no máximo de €25€ por mês.
- **Em caso de Morte:** Permite receber 6 vezes o salário líquido da pessoa segura, limitada a um máximo de 2.500€ por mês.

### Subscreva o Plano Protecção Ordenado.

Viva em pleno e com mais tranquilidade o seu dia-a-dia em família.



(3) Com um limite máximo de 12 meses.

## Vantagens do NetB@nco e da Superlinha



### ► Preço

Ainda vai ao Balcão? Use e abuse destes Serviços e não pague por si o que poupa! A adesão e as mensalidades são gratuitas.

### ► Comodidade

Com toda a comodidade poderá aceder às suas contas no Santander Totta, através de um computador com ligação a Internet em [www.santandertotta.pt](http://www.santandertotta.pt) ou ligando para a Superlinha para o número 707 21 24 24. Pode também ligar para o 96 593 24 24, 91 358 24 24 ou 93 220 24 24. Se estiver no estrangeiro ligue + 351 21 780 73 63 (Atendimento: 24h todos os dias, Personalizado das 8h às 23h).

### ► Confidencialidade e Segurança

O Santander Totta garante toda a confidencialidade nas operações realizadas. Implementamos um sistema que incorpora as tecnologias mais avançadas do mercado em termos de segurança nas transacções online. E, no entanto, fundamental que cumpra também as regras de segurança na utilização destes canais.

### ► Acessibilidade e Rapidez

Com estes dois Serviços pode aceder de uma forma muito simples e rápida a todo o seu Património Financeiro. Junto do Santander Totta, efectuar um conjunto alargado de operações bancárias.

Para mais informações, consulte o seu Balcão ou:



[www.santandertotta.pt](http://www.santandertotta.pt)



[www.santandertotta.pt](http://www.santandertotta.pt)



## NetB@nco e Superlinha

O seu Banco quando e onde quiser!



Active já os seus Códigos que se encontram neste folheto.

Santander Totta

## Documentos Digitais



### Receba os seus Documentos Digitais mais cedo.

A partir desta data, pretendo aderir ao serviço de Documentos Digitais, que me permitirá consultar no NetBanco, em formato digital os Extractos Consolidados e de Cartões.

Solicito também o envio por email de alertas de recepção do(s) meu(s) extracto(s), com indicação que já estão disponíveis para consulta no NetBanco.

Tomei conhecimento que a alteração na forma de recepção dos Extractos Consolidados e de Cartões implicará o não envio dos extractos por correio em suporte de papel. A caixa de correio electrónica para a qual serão enviados os alertas será a que está nos registos do Banco.

Data:

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Comece já a utilizar estes serviços! Contacte o seu Gestor de Conta e active os Códigos que se encontram disponíveis neste folheto.

### Ligue-se quando e onde quiser!

Esteja onde estiver, pode sempre que quiser - 24 horas por dia, 365 dias por ano - ligar-se ao seu Banco, através da Internet ou por telefone. Realize, com toda a comodidade e segurança um vasto conjunto de operações bancárias sem ter de se deslocar ao Balcão, utilizando os serviços que colocamos à sua disposição:

- NetBanco - [www.santandertotta.pt](http://www.santandertotta.pt)
- Superlinha - 707 21 24 24

### Como Aderir ao NetB@nco

Entregue este impresso no seu Balcão e receba o Nome de Utilizador e Código de Acesso, que lhe permitem consultar de imediato todas as suas Contas. Se preferir, poderá aceder a [www.santandertotta.pt](http://www.santandertotta.pt) e fazer a sua adesão online, introduzindo o seu Número de Identificação Fiscal (NIF) e o número de telemóvel.

### Sistema de Segurança NetB@nco

Para efectuar as operações de movimentação de capital e para consulta de dados pessoais terá de utilizar o Sistema de Segurança NetBanco designado por Código de Assinatura, um código utilizável apenas uma vez e gerado no momento em que está a realizar a operação (OTP - One Time Password), que pode ser obtido de duas formas:

- Enviamos-lhe, sem custos, um SMS com o Código de Assinatura. Depois de verificar que os dados da mensagem correspondem aos da operação que está a realizar, digite o código na página do NetBanco para concluir a operação.
- Sempre que necessitar de confirmar uma operação pode, através da instalação no seu telemóvel da aplicação Token Móvel, gerar um Código de Assinatura.

### Como aderir ao Código de Assinatura

Após a subscrição do serviço NetBanco, e no momento em que estiver a alterar os seus Códigos, ser-lhe-ão automaticamente apresentados os passos a seguir para efectuar a adesão.

### Superlinha

Ligue 707 21 24 24 a qualquer hora!

Para sua comodidade poderá falar com um assistente, entre as 08h e as 23h, ou se preferir utilizar o sistema automático, 24h por dia, através do teclado do seu telefone ou por sistema de voz. Só tem de seguir as instruções.

### Como aderir à Superlinha

É muito simples! Dirija-se ao seu Balcão, preencha o impresso que consta neste folheto e entregue-o ao seu Gestor de Conta. Nesse momento ser-lhe-á atribuído o Nome de Utilizador e o Código de Acesso, possibilitando-lhe de imediato consultar todas as suas contas.

Em alternativa poderá aderir, ligando directamente para a Superlinha.

### Como aceder à Superlinha

Sugerimos que sempre que nos contacte, para um acesso mais rápido e simples, o faça a partir do nº de telemóvel que consta nos seus dados pessoais e que tenha consigo o seu número de contribuinte.

Poderá ainda aceder com o seu nº de contribuinte e o código de consulta.

Ligue 707 21 24 24. Pode também ligar para o 96 593 24 24, 91 358 24 24 ou 93 220 24 24. Se estiver no estrangeiro ligue + 351 21 780 73 63.