

Quando o desconhecimento gera descontentamento: o caso do Fundo Monetário Internacional

When ignorance generates discontent:
the case of the International Monetary Fund

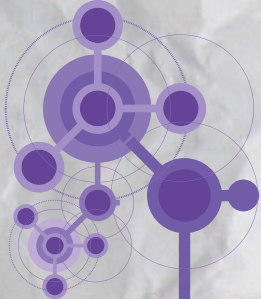
Cuando el desconocimiento genera descontentamiento:
el caso del Fondo Monetario Internacional

Ivone Ferreira

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (UBI)
- Professora auxiliar convidada na Universidade Nova de Lisboa (UNL)
- Professora adjunta convidada no Instituto Politécnico de Viseu (IPV)
- Investigadora no LabCom e no CIC-Digital da UNL
- E-mail: ivoneferreira@fcsh.unl.pt

José Gabriel Andrade

- Doutor europeu em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da Universidade Católica Portuguesa (UCP)
- Professor auxiliar da Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais (FFCS) da UCP - Braga
- Professor auxiliar da Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da UCP - Lisboa
- Investigador do Centro de Estudos Filosóficos e Humanísticos (CEFH) e do Centro de Estudos de Comunicação e Cultura (CECC) da UCP
- Coordenador do Gabinete de Relações Públicas e Comunicação da UCP - Braga
- E-mail: josegabrielandrade@gmail.com



Resumo

Em setembro de 2016 a Associação Portuguesa para os Direitos do Consumidores (Deco) realizou um inquérito para aferir o conhecimento que os portugueses tinham sobre as principais organizações nacionais e internacionais. Em antepenúltimo lugar ficou o Fundo Monetário Internacional (FMI). Dada a proximidade temporal entre a vinda do FMI a Portugal e a elaboração desse inquérito, consideramos pertinente analisar a imagem que os portugueses têm sobre a organização que figura entre as instituições de que os portugueses mais ouviram falar, através dos media, nos últimos anos. O desconhecimento dos portugueses relativamente ao FMI é notório nas respostas aos inquéritos, em que apenas 5% dos inquiridos classificaram de forma correta todas as afirmações sobre a instituição: o valor mais baixo dos países em estudo.

PALAVRAS-CHAVE: ORGANIZAÇÕES • COMUNICAÇÃO • FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI) • REPUTAÇÃO.

Abstract

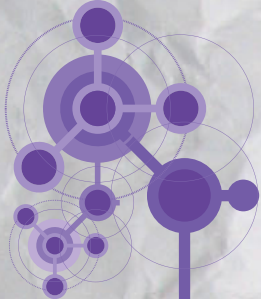
In September 2016, the Portuguese Association for the Rights of Consumers (Deco) carried out a survey to determine the Portuguese's knowledge about the main national and international organizations. The International Monetary Fund (IMF) was ranked second-last. Given the time proximity between the IMF's visit to Portugal and the elaboration of that survey, we deemed appropriate to analyze that organization's image for the Portuguese, as it is one of the institutions that the Portuguese have heard the most through the media, in recent years. Portuguese people's ignorance about the IMF is obvious from the answers given to the surveys, whereby only 5% of the respondents correctly classified all the statements about the institution: the lowest value of the countries under study.

KEYWORDS: ORGANIZATIONS • COMMUNICATION • INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF) • REPUTATION.

Resumen

En septiembre de 2016 la Asociación Portuguesa para los Derechos del Consumidor (Deco) realizó una encuesta para medir el conocimiento que los portugueses tenían sobre las principales organizaciones nacionales e internacionales. En el antepenúltimo lugar quedó el Fondo Monetario Internacional (FMI). Dada la proximidad temporal entre la llegada del FMI a Portugal y la elaboración de esa encuesta, consideramos pertinente analizar la imagen que los portugueses tienen sobre la organización, que figura entre las instituciones de las que los portugueses más oyeron hablar a través de los medios en los últimos años. El desconocimiento de los portugueses respecto al FMI es notorio en las respuestas a las encuestas, en las que sólo el 5% de los encuestados clasificaron de forma correcta todas las afirmaciones sobre la institución: el valor más bajo de los países en estudio.

PALABRAS CLAVES: ORGANIZACIONES • COMUNICACIÓN • FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI) • REPUTACIÓN.



Criado numa conferência da Organização das Nações Unidas (ONU), em New Hampshire (EUA), o Fundo Monetário Internacional (International Monetary Fund) agrega, atualmente, 189 países, trabalhando na promoção da cooperação monetária, a nível global. Os seus objetivos primordiais dizem respeito à manutenção da estabilidade financeira, à facilitação do comércio internacional, ao incremento do emprego, de um crescimento econômico sustentável e, por conseguinte, da redução da pobreza. A organização possui uma Assembleia de Governadores, que se reúne anualmente, e todos os estados membros se fazem representar, assim como um Conselho de Direção Executivo e um Conselho de Administração.

Composto por cerca de 2.400 trabalhadores, considera que o seu *staff* é o mais qualificado na área, o que contribui para solidificar a sua reputação, como uma organização que resolve problemas e cria oportunidades. Estas são algumas considerações explícitas no seu *website* oficial, além das que se referem às regalias que os funcionários podem usufruir, como a possibilidade de ascensão ou um plano de saúde, se contribuírem para a missão da entidade. Todas estas considerações oficiais denotam a cultura organizacional da instituição, tal como defendida por David M. Kreps, como um conjunto de atitudes, valores, rituais sociais, normas, filosofias e materiais físicos que constituem uma organização ou empresa.

COMO O DESCONHECIMENTO INFLUENCIA A DESCONFIANÇA

Carlos Morgado, responsável pelo estudo em que se avaliou a confiança dos consumidores nas instituições, realizado e publicado pela Associação Portuguesa para os Direitos do Consumidores (Deco) em setembro de 2016, constatou, após análise das respostas obtidas nos inquéritos, que os portugueses sabem muito pouco acerca dos objetivos e do funcionamento das instituições, seja nacionais ou internacionais.

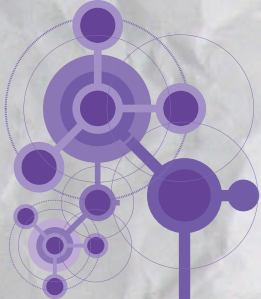
Ana Maria Belchior, investigadora do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), convidada a se pronunciar sobre os resultados obtidos nos inquéritos, defende que a desconfiança não é “algo necessariamente mau”,¹ à medida que pode impulsionar um maior interesse, bem como uma vontade de estar informado acerca do funcionamento das várias instituições. Argumenta que uma expressão do descontentamento se pode refletir em maiores exigências por parte dos públicos. Contudo, no caso português, o descontentamento não é favorável a um maior interesse, mas sim a um maior grau de desconfiança face, por exemplo, ao FMI, que tem, na sua gênese, o desconhecimento face à organização, aos seus objetivos e à forma como esta comunica. Desconhecimento que gera descontentamento.

METODOLOGIA E OBJETIVOS DO ESTUDO

Dada a proximidade temporal entre a vinda do FMI a Portugal e a elaboração deste inquérito, consideramos que seria pertinente analisar a imagem que os portugueses têm sobre a organização que figura entre as instituições de que os portugueses mais ouviram falar, através dos media, nos últimos anos. Mas ouvir falar não significa necessariamente ter conhecimento sobre algo. E foi isso que o inquérito da Deco concluiu.

O desconhecimento dos portugueses relativamente ao FMI é notório nas respostas aos inquéritos, em que apenas 5% dos inquiridos classificaram de forma correta todas as afirmações sobre o FMI: o valor mais baixo dos países em estudo. A resposta “não sei” foi muito frequente e 45% dos inquiridos revelaram desconhecer se o FMI inclui apenas países do mundo ocidental ou não. A par disto, a grande maioria diz-se pouco conhecedora da estrutura, da missão e das atividades da instituição.

¹ Revista *Deco Proteste*, setembro de 2016, p. 25.



A desconfiança tem também como causa a situação de crise financeira em que Portugal tem permanecido desde o primeiro resgate financeiro, em 2011, altura em que tomou um contato mais forte com a Troika, da qual faz parte o FMI. O país sentiu, provavelmente mais do que nunca, estar dependente desta e de outras instituições, e alastrou-se um sentimento de incerteza e insegurança, fruto da quebra de autonomia e período de austeridade que o país sofreu até à entrada da “Geringonça”² no poder.

O resultado drástico não aponta para o mero alheamento dos cidadãos face à política e o descontentamento perante a ação das instituições, mas sim a demissão dos cidadãos do seu papel ativo de vigilantes do sistema político, isto é, de atuarem, de certa forma e em certos casos, como barreira, como controladores, e impedirem os governos e atores políticos de tomarem atitudes desmedidas das quais saem lesados os cidadãos. Relativamente às instituições, falta uma comunicação mais ativa e dialógica, mais preocupada com a opinião pública ou em criar uma relação (*engagement*) com os públicos não prioritários. Atrevemo-nos a dizer que falta uma comunicação nas organizações mais aguerrida, com objetivos definidos e que ponha em prática o quadro normativo das relações públicas excelentes e políticas de fidelização dos públicos/clientes através de estratégias de marketing relacional.

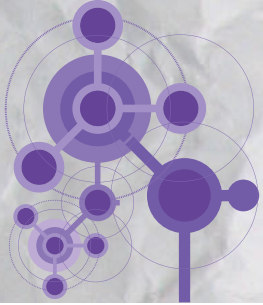
Para averiguarmos o motivo de tal grau de desconhecimento dos portugueses face a uma instituição de renome internacional, monitorizamos *site* e redes sociais da organização e dos seus representantes durante um mês. Essa análise recaiu na forma e tipologia de conteúdos publicados (formal/informal e institucional/pessoal), na medição das interações (número de partilhas, comentários e *likes* nas redes sociais), possibilidade de *feedback* no *site*, por forma a criar uma comunicação dialógica, divulgação das atividades da organização e adequação dos conteúdos, por forma a esclarecer a opinião pública. Os objetivos desse estudo foram averiguar a atualidade das políticas de comunicação levadas a cabo pela instituição e que estão plasmadas nos media digitais.

IDENTIDADE E IMAGEM CORPORATIVA

É inevitável afirmar que todas as organizações têm uma identidade. Esta diz respeito a todas as características, ações, comportamentos, valores, pensamentos e atitudes que cada entidade teve e tem no seu quotidiano e que ditam a sua personalidade. Todos estes atributos constituem a identidade de uma organização “diferenciando-a das restantes organizações e fazendo a ligação entre o passado, o presente e o futuro” (Jorge, 2010, p. 7). Como revela as características individuais de cada organização, a identidade é única e “congrega o que de fato é a empresa, seu caráter e sua personalidade” (Leal; Targino, 2005, p. 620). Logo, a identidade corporativa é considerada “a reprodução do que a organização é (cultura, suas crenças, seus valores...) (...)” (Colnago, 2007, p. 2) e engloba a sua história e as suas estratégias (id., ib.). Por isso, Ligia Fascioni (2015, p. 3) considera o conceito em discussão como o “conjunto de atributos intangíveis (psicológicos) que definem quem a empresa é”. Para demarcar a sua personalidade, é importante que as organizações sejam capazes de responder às seguintes questões propostas por Teresa Pinto (2008, p. 72): “quem somos nós?”, “que tipo de negócio é o nosso?”, “o que queremos ser?”, “o que é central para a organização?”, “o que é distintivo?” e “o que é de continuidade temporal?”.

Apesar de não existir uma definição única, devido à sua natureza multidisciplinar, existem dois tipos de identidade: a identidade corporativa e a identidade organizacional. Ao contrário da identidade corporativa, que é construída pela

² O termo que designa uma caranguejola ou estrutura arcaica ressurgiu pela boca de Paulo Portas quando, em novembro de 2015, se refere à concertação social alcançada pelos partidos portugueses de esquerda e que lhes permitiu constituir governo. Nas palavras do ex-ministro dos Negócios Estrangeiros da coligação PSD-CDS, “isto não é bem um governo, é uma geringonça”. Fonte: TVI24, notícia de 10/11/2015.

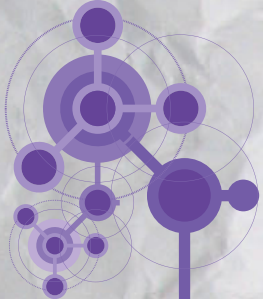


administração através da escolha de determinados símbolos (como missão, visão e valores), a identidade organizacional diz respeito à forma como os colaboradores organizacionais compreendem e pensam sobre si mesmos como uma organização (Júnior et al., 2013). Embora sejam diferentes, mostram uma interdependência à medida que “as contribuições da alta administração para a identidade tornam-se parte da identidade organizacional quando elas são interpretadas e incorporadas à vista diária dos membros da organização” (Júnior et al., 2013, p.109).

Aproveitando esta referência sobre os colaboradores organizacionais, realça-se que algumas entidades defendem a “importância da identidade pessoal dos indivíduos para a construção da identidade corporativa” (Colnago, 2007, p. 10), pois as suas aptidões e condutas são características que se enraízam nas instituições. Constata-se, assim, que a identidade das organizações se situa “num espaço intra-subjetivo criado pelo grupo social, mas no qual participam indivíduos com origens muito diferenciadas” (Pinto, 2008, p. 68). Apesar deste contraste entre identidade organizacional e corporativa, dentro de uma organização podem, ainda, existir várias identidades: a identidade atual, a comunicada, a concebida, a ideal e a identidade desejada (Jorge 2010, apud Balmer e Greyser, 2002). Todas devem estar alinhadas entre si, para que “formem” uma identidade global coerente. Esta, formada a partir de diversas particularidades, pode constituir-se como um fator de diferenciação e até mesmo de vantagem quando é bem gerida (Júnior et al., 2013). Contudo, apesar da sua relevância, só recentemente é que a identidade corporativa começou a ser alvo de preocupação, pois a globalização e a complexidade dos mercados originaram a necessidade de a analisar e gerir de forma estratégica (Pinto, 2008).

Todos esses elementos devem ter por base uma gestão eficaz, cujo objetivo último é, segundo Ariane Fernandes e Clauciane Pereira (2009, p. 2), “estabelecer, através dos instrumentos de comunicação da organização, uma unidade discursiva a partir da projeção adequada de sua identidade”. Ou seja, a gestão é um fator essencial pois permite a coesão desses elementos, coesão esta que é “necessária para que cada comunicação corporativa seja coerente entre si e resulte em uma imagem consistente com a característica e postura definidas pela organização” (Júnior et al., 2013, p. 108). Portanto, é fulcral que a identidade seja bem definida e estabelecida na organização pois, “antes de ser representada na imaginação do público, é preciso saber o que se deseja apresentar” (Fernandes; Pereira, 2009, p. 5). Uma identidade reconhecida e com capacidade de obter apoio e lealdade das pessoas pode contribuir para a formação de uma imagem positiva (Pinto, 2008). Estas afirmações permitem chegar à conclusão que a identidade é anterior à imagem, conceito a abordar de seguida. Em suma, para ser consonante, a identidade deve ser desenvolvida e gerida ao longo do tempo, mas também legitimada pelas visões no nível interno (identidade experienciada) e no nível externo (imagem conferida) (Pinto, 2008). De acordo com Ligia Fascioni (2003, p. 28), “a administração eficiente da identidade resulta na aquisição de uma imagem favorável e, após certo tempo, uma reputação desejável”.

Enquanto a identidade “trata da realidade interna da empresa, a imagem ocupa-se da percepção externa da mesma” (Fascioni, 2015, p. 4). Definida como o espelho da identidade porque a reflete (Leal; Targino, 2005), a imagem corporativa é um conceito que indica como a organização é vista pelos diversos públicos. A imagem corporativa é caracterizada por ser “uma estrutura mental cognitiva que se forma por meio de sucessivas experiências, diretas e indiretas, das pessoas com a organização” (Fascioni, 2015, p. 5). Ou seja, “emerge das ideias, sentimentos e experiências dos *stakeholders* para com a empresa/instituição” (Pinto, 2008, p. 144). Por ser construída na mente das pessoas, a imagem é formada pela percepção, em que o sujeito seleciona os elementos da organização que chamam sua atenção e pela representação, que diz respeito à sua explicação da realidade (Pinto, 2008). Desta forma, as imagens podem ser consideradas “modelos da realidade, criados a partir de mecanismos mentais de percepção (...), que extraem elementos ou traços pertinentes da realidade, de acordo com a intencionalidade do emissor” (Pinto, 2008, p. 130).

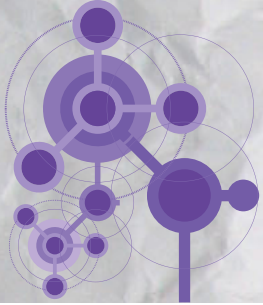


Os meios de comunicação, as relações interpessoais e a experiência individual interferem de forma constante na formação da imagem que, ao ser subjetiva, acaba por ser um processo complexo (Fascioni, 2015). Tendo este fator em consideração, "a imagem de uma organização não representa necessariamente sua realidade. Será sempre a resultante de um processo perceptivo subjetivo" (Gomes; Sapiro, 1993, p. 86). Deste modo, uma organização pode ter múltiplas imagens devido à diversidade de públicos que têm percepções diferentes. Kotler, citado por Mauro Gomes e Arão Sapiro, faz referência à existência da imagem subposicionada, em que as pessoas apenas têm uma vaga ideia da organização; superposicionada, em que a imagem é bem transmitida; da imagem confusa, que pode ocorrer quando as mensagens são equívocas; e da imagem duvidosa, quando não transmite confiança (Gomes; Sapiro, 1993). Para além destas, Balmer e Greyser (2003) acrescentam a imagem transmitida, a concebida pelo receptor, a contextualizada e a imagem construída (Jorge, 2010, apud Balmer e Greyser 2003).

O conceito em análise é composto por aspectos do que a empresa é, do que faz e do que comunica (Fascioni, 2003). Assim, se a empresa não tiver uma identidade definida e não souber de que forma a comunicar, não vai conseguir que o seu público-alvo construa uma imagem semelhante e adequada ao que representa. Ligia Fascioni profere este argumento através de uma metáfora interessante: "se a empresa não sabe muito bem como é a tela original (identidade), não consegue distribuir as peças corretas para preencher a tela na cabeça das pessoas (a imagem)" (Fascioni, 2015, p. 5). Esta desarticulação pode originar uma imagem pouco clara, o que, por consequência, pode prejudicar a reputação da organização. Por isso, neste âmbito e após clarificar a identidade, a comunicação exerce um papel fundamental pois faz uso de "técnicas e meios que podem ser estrategicamente gerenciados para a adequada projeção da identidade de uma organização ao ambiente no qual pretende formar uma imagem favorável" (Colnago, 2007, p. 3). Quando não existe comunicação, a identidade não é compreendida pelos membros organizacionais e a imagem não é divulgada de forma estratégica, pelo que os públicos adquirem liberdade para a criar e/ou perceber à sua maneira (Colnago, 2007).

Para além disto, o processo de gestão da imagem também se revela importante, uma vez que faz uma investigação da situação atual e real da organização, nomeia as qualidades da identidade corporativa, observa as características que diferenciam a organização das suas concorrentes e, por último, identifica os públicos-alvo com o intuito de orientar a comunicação para os mesmos (Colnago, 2007). Esta gestão procura "melhorar as atitudes em relação às ações da organização, inspirar o desejo de trabalhar para ela e conseguir a aprovação de leis que a favoreçam" (Maino, 2004, p. 49). Neste processo de gestão, importa ressaltar que a imagem corporativa é baseada em acontecimentos passados, ou seja, na história da organização, o que impede que esta possa alterar a sua imagem através de rápidas mudanças nas estratégias de relacionamento com os públicos (Maino, 2004).

De acordo com Costa (2001), citado por Ligia Fascioni, a imagem corporativa tem múltiplos objetivos, tais como: realçar a identidade da organização, orientar o sentido da cultura organizacional e os seus líderes, construir a personalidade, atrair e fidelizar clientes, evitar situações que possam ser problemáticas, melhorar a comunicação, propulsionar novos produtos e serviços, conceber uma opinião pública benéfica e, por último, permitir obter uma boa reputação (Fascioni, 2003). Em suma, enquanto a identidade corporativa é "a consciência que a própria empresa tem de si mesma" (Fernandes; Pereira, 2009, p. 4), a imagem corporativa é vista como a "leitura" que o público externo faz da organização (id., ib.). É possível afirmar que existe uma relação entre identidade, imagem e reputação explícita através de uma dinâmica em que o cumprimento dos primeiros conceitos é a condição para o sucesso dos seguintes. Ou seja, para ter uma imagem favorável, é necessário ter uma identidade esclarecida, pois só essa imagem favorável é que permite à organização ter uma boa reputação.



ANÁLISE: CANAIS DE COMUNICAÇÃO E PÚBLICOS

Segundo Rabaça e Barbosa (1978, p. 53), podemos classificar a comunicação do FMI como uma comunicação institucional, à medida que esse órgão comunica por meio de um “conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos de uma instituição, interna e externamente, de modo a fazer compreensíveis e aceitáveis essas proposições”. Porém, e sendo o FMI uma organização internacional, também existe uma orientação de comunicação organizacional, definida pelos mesmos autores como situações de comunicação interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização (no nível da comunicação intraorganizacional, ao que falamos de comunicação interna) e como situações de comunicação entre duas ou mais organizações (comunicação no nível da comunicação interorganizacional, pelo que falamos de comunicação externa).

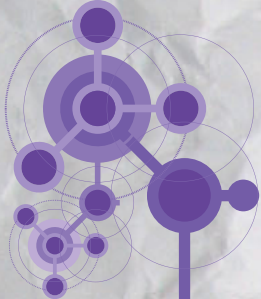
Após análise ao *website* do FMI percebemos que a comunicação externa desta instituição opera de dois modos, consoante os dois tipos de públicos: de um lado, temos uma comunicação para públicos primários, que incide no trabalho comunicacional com os governos (o *target* principal, quem recebe a maior parte dos empréstimos do FMI através de um pagamento prévio de quotas). A Assembleia Geral, anteriormente mencionada, engloba todos os estados membros e é a forma de contacto oficial com esses membros. Relativamente à comunicação com os públicos secundários, nomeadamente, com a sociedade civil, que, apesar de ser um público secundário, é um público cuja relação de comunicação assume uma grande importância, pois o seu relevo deriva do seu carácter reacionário, podendo organizar-se em pequenos nichos e formar grupos de pressão que podem influenciar o rumo das decisões governamentais (como é o caso do movimento “Ação Global dos Povos”). Tendo em conta a influência e o papel dos públicos secundários, importa atentar que a comunicação com estes é fundamentalmente feita por meio do Social Media Hub do FMI, uma plataforma de reunião das diferentes redes sociais da organização³. Em termos de transparência comunicacional, a informação é transmitida ou pelos media, em que os fatos são regidos pela agenda mediática e podem ser influenciados por uma orientação política do órgão em questão, ou através de *press releases*, notícias, relatórios e publicações disponibilizados no *website*⁴ do FMI.

O *website oficial* é uma plataforma que permite ao público ter acesso facilitado a todas as informações relevantes acerca da mesma, para além de estar disponível em várias línguas (inglês, francês, espanhol, mandarim, japonês, russo e árabe). O *website* apresenta um *design* moderno, que nos parece ser coerente com o que vemos nos restantes canais de comunicação. Uma outra característica a salientar é a existência, no *site* oficial, da possibilidade de o público partilhar as suas opiniões e preocupações com a instituição, através do botão “send us your feedback”. Foram, ainda, lançadas aplicações para os sistemas iOS e Android, mas estas não estão disponíveis em todos os países. Por exemplo, em Portugal não é possível aceder às mesmas.

Dentro do conjunto das redes sociais, aquelas em que o FMI está presente são Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Flickr, Google+ e Weibo (uma rede social em mandarim, relevante devido ao elevado número de pessoas que abrange). Ao examinarmos as publicações, reparamos que é no Facebook e no Twitter que existe uma maior variedade de formatos. No caso do Twitter aparecem *links*, incluindo vídeos e imagens de palestras e eventos, vídeos educacionais, dados estatísticos, fotografias de colaboradores, entre outros. Para além disso, existem vários funcionários relevantes que possuem também contas nessas redes, cujos conteúdos publicados não diferem muito daqueles publicados nas páginas oficiais. Já o Instagram e o Flickr apenas apresentam imagens de eventos e quase todas as imagens incluem a diretora-

3 Principais redes sociais: Twitter, Facebook, Google+, blogs (IMF Direct Blog, por exemplo), Weibo, Youtube, Flickr, SoundCloud, iTunes.

4 URL: <http://www.imf.org/external/index.htm>



gerente do FMI, Christine Lagarde. No que diz respeito ao tom, é sempre formal e informativo, o que nos parece adequado no LinkedIn, mas poderia ser menos rígido nas restantes redes sociais.

Existem ainda canais que têm um carácter mais informativo, tais como *newsletter*, magazine, IFM RSS feeds, IMF Podcast no SoundCloud (existem em inglês, francês e árabe) e a criação de uma e-library, que permite o acesso a documentos e publicações a pessoas de todo o mundo, ampliando o alcance comunicacional. Por último, encontramos quatro blogues oficiais, em inglês, espanhol e árabe, cujos conteúdos são de carácter informativo e o tom utilizado é, novamente, formal.

Ao analisar as várias plataformas de comunicação da instituição, verificamos que, apesar de haver algumas disparidades, existem temas comuns, nomeadamente acontecimento global, questões económicas, financeiras e políticas mundiais e questões humanitárias (como, por exemplo, refugiados e pobreza).

Em adição, existe uma preocupação com a comunicação interna da instituição. Para servir esses objetivos, notamos a existência de uma intranet que encoraja a participação ativa dos funcionários, tornando real a sensação de pertença à organização. Por outro lado, parece haver uma preocupação com a comunicação direta entre os colaboradores do FMI e o seu público-alvo e com a sua coerência com as restantes estratégias de comunicação.

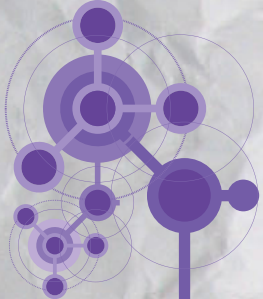
Concluimos, deste modo, que a informação sofre uma filtragem até chegar ao cidadão comum, não sendo totalmente clara. Em análise, as redes sociais com mais expressão e importância para o Fundo Monetário Internacional são o Facebook, com mais de 100 mil *Likes* mas, sobretudo, o Twitter, com 873 mil seguidores. Porém, em termos de interação⁵, ambas as páginas apresentam baixos níveis de contato em proporção ao número total de seguidores. Por último, importa realçar dois fatos: as publicações que conferem mais interações à página são, sobretudo, infográficas e, no que concerne ao Twitter, existem contas locais por países e de diferentes setores (como de atualidade, notícias) e, no Facebook, existem mais contas além da conta principal do FMI, como a conta de capacitação e desenvolvimento e a conta de Christine Lagarde, atual diretora do FMI.

Além das principais redes sociais, a organização utiliza outros canais de comunicação, como o seu *website* e os seus recursos próprios: *about us*, vídeos, notícias, publicações, investigações, estatísticas e plataformas de esclarecimento para *stakeholders* específicos, como estudantes, legisladores e sociedade civil. Além disto, o FMI tem disponível uma revista *online*, a *Finance & Development*, e uma aplicação para iOS e android.

No âmbito da comunicação organizacional do FMI, dedicamos também atenção à forma, como fatores dinâmicos e fatores de posse da instituição.

No âmbito dos fatores dinâmicos incluem-se todas as atividades ligadas à política empresarial/institucional, à filosofia e à cultura das organizações pelo que consideramos fundamental analisar a projeção da imagem do FMI através desses elementos. Esses fatores são ditos dinâmicos porque não são completamente estáticos, estando sujeitos a alterações, integram a identidade visual – nomeadamente nome e logotipo, campanhas de comunicação e atividades institucionais. Restringindo a análise ao FMI, o nome da instituição é facilmente memorizável e descreve as atividades levadas a cabo pela organização. Um “Fundo Monetário Internacional” carrega consigo o carácter financeiro da instituição e a amplitude do seu campo de ação. Tal como o nome, um bom logotipo é primordial para uma organização, uma vez que é partir dele que se vai gerar e organizar todo o discurso da instituição, simbolizando a sua identidade e personalidade. O logotipo do FMI aposta na simplicidade, contrastando o azul com o branco, numa composição gráfica clara e com boa legibilidade,

⁵ Interação corresponde ao total de partilhas, comentários e *likes*.



complementada por um *lettering* igualmente simples e evidente. No nível cromático, a dimensão imagética reflete autoridade, dignidade, lealdade e paz, corroborando a imagem de confiança, segurança e estabilidade que o FMI pretende passar aos estados integrantes, fazendo-os acreditar que estão 'em boas mãos'.

Em 2014, o FMI reformulou a sua estratégia de comunicação devido à emergência de uma série de novos desafios. Apesar da sua crescente política de transparência e clarificação, a entidade quer aumentar ainda mais o fluxo de informação, nomeadamente a que diz respeito às suas políticas e ações. O mundo hiperconectado atual obriga a que a instituição colabore com os novos media e se adapte ao paradigma da comunicação vigente. É por esta razão que as contas institucionais nas diversas redes sociais, assim como a página e o blogue oficiais são constantemente atualizados e contêm informação diversificada sobre o Fundo.

O FMI realiza anualmente dois períodos de discussão entre representantes mundiais, um deles intitulado de "Annual meeting" e outro de "Spring meeting". Nestes encontros é dada a possibilidade aos mais jovens de terem a palavra, tendo o FMI consciência da sua importância nas decisões políticas. Um dos seminários que contou com a participação dos mais jovens ocorreu em novembro de 2016, subordinado à temática da corrupção. Todas as informações relativamente a data, local e oradores estão presentes na página oficial da organização, de forma a garantir uma maior proximidade com a sociedade civil. Ainda com este propósito, e de forma a cumprir dois dos seus objetivos, relacionados com a pobreza, o fundo possui um programa denominado "IMF giving together", que ajuda comunidades em crise, através de doações e voluntariado.

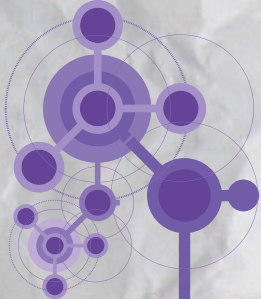
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O FMI não falha na criação de informação respectiva a organização, funcionamento e atividades mas na divulgação das mesmas junto da opinião pública, considerada, talvez, um público secundário, mas que é polo de conhecimento fundamental para fomentar a notoriedade das instituições e de as perceber como *personas*.

Relativamente à comunicação que estabelece com os seus públicos primários, em particular o governo português, o FMI adotou uma postura intransigente, seguindo um modelo de comunicação unilateral, impondo um leque de medidas face às quais o país não teve margem de manobra, sendo coagido a aceitar e cumprir prazos. Portugal foi e continua a ser inúmeras vezes alvo de referências (na sua maioria negativas) pela organização. Numa notícia publicada pelo *Diário de Notícias*, em julho de 2016, refere-se que "há problemas nos bancos portugueses que são um risco global". A própria organização apresenta Portugal, na sua página oficial, como um dos países que mais deve dinheiro. Voltando ao público secundário, acreditamos que a gênese do desconhecimento do público face a esta organização esteja na própria falta de interesse por parte de ambas as instâncias: o público não tem motivação para conhecer mais do FMI e das suas áreas interventivas e a própria organização não procura chegar a públicos mais distantes, uma vez que a sua comunicação foca entidades com poder de decisão, e não o cidadão comum.

A imagem corporativa percebida pelo público, neste caso o português, é, por isso, desfavorável, mas também, em parte, devido ao contexto em que tomamos maior contato com a organização – a crise económica iniciada em 2008 e o consequente resgate em 2011⁶. Além disto, e pelo fato de o público secundário não se assumir como *target* principal, a comunicação falha, à medida que a generalidade do público da sociedade civil observa o FMI como um órgão inacessível e pouco credível (segundo o estudo da Deco Proteste, 68% dos inquiridos não confiam na organização).

6 Portugal foi intervencionado três vezes pelo Fundo Monetário Internacional. A primeira, em 1977, seguiu-se 1983 e por fim 2011.



Em última instância, uma das formas de o FMI melhorar a sua reputação seria através de uma comunicação dialógica, adaptada aos contextos específicos de cada país e de cada público. Além disto, a presença de líderes de opinião nas redes sociais (como Christine Lagarde na sua página de Facebook oficial), de membros da própria organização, pode facilitar a comunicação externa entre públicos e organização, ajudando a reduzir a distância institucional que os separa. Por último, e ainda de forma a reduzir a distância comunicacional entre o FMI e públicos envolvidos (e de acordo com o recente *e-book* lançado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão Social, *Media trends 2017*), a capitalização de *real time marketing* em casos de comunicação de crise, o uso de *live videos* e a aposta progressiva em *content marketing*, a par de um eficaz processo de distribuição, são tendências de comunicação digital que podem capitalizar e contribuir de forma escalar para a reputação e notoriedade da organização em causa, tal como para conduzir a uma maior transparência e abertura do grau de comunicação entre ambas as instâncias e, conseqüentemente, reduzir o grau de desconfiança dos públicos secundários.

“Uma vez que o contato que o homem atual tem com a internet é essencialmente visual, através da imagem que aparece no ecrã, parece ter coerência prestar atenção a um discurso que procura convencer pela imagem” (Ferreira, 2002, p. 4). Aguardemos por uma linguagem mais próxima e imagens menos formais de líderes que encaram as instituições como entidades que têm como seiva a comunicação.

REFERÊNCIAS

COLNAGO, C. A comunicação organizacional como elemento estratégico para a construção da identidade corporativa e da imagem institucional das empresas. São Paulo: Intercom, 2007. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R2261-1.pdf>>.

DECO PROTESTE. Não sabem nem confiam. *Deco Proteste*, n. 382, p. 24-26, set. 2016. Artigo disponível em: <www.deco.proteste.pt>.

FASCIONI, L. *Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em: <ligiafacioni.com>.

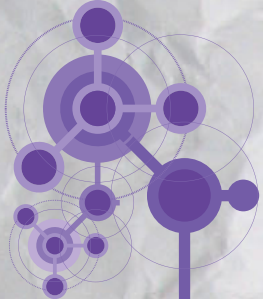
_____. Método participativo de definição da identidade corporativa. *Estudos em Design*, v. 7, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/view/37/34>>.

FERNANDES, A.; PEREIRA, C. A gestão da identidade corporativa como ideal: um estudo de caso. 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2009/resumos/R16-1003-1.pdf>>.

FERREIRA, I. Psicologia da imagem: um retrato do discurso persuasivo na Internet. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. 2002. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/ferreira-ivone-psicologia-imagem.pdf>>.

GOMES, M.; SAPIRO, A. Imagem corporativa: uma vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Brasil, FGV, v. 33, n. 6, p. 84-96, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n6/a09v33n6.pdf>>.

IMF. Review of the IMF'S communications strategy. In: AFONSO, C. et al. (2016). *Social Media Trends 2017*, Lisboa, ISEG, p. 6-10, 2016. Disponível em: <<https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2014/063014.pdf>>.



JORGE, N. *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. 2010. Disponível no Repositório do Instituto Politécnico de Leiria.

JÚNIOR, E. et al. Uma métrica para reconhecer a identidade corporativa de empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 6, n. 2, p. 107-120, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14507/1/ARTIGO_MetricaReconhecerIdentidade.pdf>.

LEAL, A.; TARGINO, M. Comunicação, identidade e imagem corporativas: o caso da Caixa Econômica Federal, Brasil. Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação. 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/leal-targinocomunicacao-identidade-imagens-corporativas.pdf>>.

MAINO, J. A importância do gerenciamento da imagem corporativa. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 1, n. 1, p. 45-55, 2004. Disponível em: <<http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1049/1470>>.

PINTO, T. R. *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho 1974-2006*. Tese (Doutorado). Universidade do Minho, 2008. Disponível no Repositório da Universidade do Minho.

RABAÇA, C.; BARBOSA, G. *Dicionário de comunicação*. São Paulo, Brasil: Ática, 1978.

TVI24. Isto não é bem um governo, é uma geringonça. 25/11/2015. Notícia disponível em: <<http://www.tvi24.iol.pt/videos/politica/isto-nao-e-bem-um-governo-e-uma-geringonca/5641ea120cf243cfb2f11b46>>.

Texto recebido em 10.04.2017 e aprovado em 28.06.2017.