

Gestão de Crise no Setor Bancário:

O caso da Caixa Geral de Depósitos

Inês Costa Figueiredo Neves

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da
Comunicação**

Área de especialização em Comunicação Estratégica

Lisboa, fevereiro de 2020

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, realizado sob a orientação científica de Ivone Ferreira.

AGRADECIMENTOS

Ainda que de natureza individual, este relatório só foi possível graças ao apoio e companheirismo de várias pessoas e entidades que contribuíram para a sua conclusão e a quem estou profundamente grata:

Aos meus pais, por nunca me terem cortado as asas, permitindo que eu voasse livremente; pelo apoio, amparo e incentivo incondicionais. Cada conquista minha terá sempre um bocadinho de vocês, que desde cedo riscaram a palavra “impossível” de qualquer dicionário.

À minha família e ao Nuno, que também dela faz parte, pela confiança inabalável que sempre tiveram em mim.

A ti, Granada, pela leveza que trazes à minha vida. Por não desistires de me contagiar com esse otimismo que te é tão caraterístico. Pela paciência. Por seres tão presente.

Às restantes amigadas que nasceram em Coimbra e que não se perderam por Lisboa; às que se criaram e fortaleceram na capital. Um agradecimento especial à Carolina Duarte, à Carolina Marques, à Inês Ferreira, à Inês Miranda, ao José Pedro, à Juliana Carreira, ao Pedro Picado, ao Raphaël Baptista, à Raquel Martins, à Rita Morais, à Sofia Rodrigues e ao Tiago Matos.

Ao Luís Goldschmidt, portador da perspicácia, sapiência e sensibilidade de utilizar as palavras certas no momento mais oportuno; pelo cuidado, pela disponibilidade, motivação e confiança. Por ter sido, e continuar a ser, um verdadeiro mentor.

À professora Ivone Ferreira, pessoa e profissional que eu tanto admiro, por ser tão acessível e ter aceitado, de imediato, orientar esta jornada. Uma palavra de apreço, como não poderia deixar de ser, à prestigiosa instituição que é a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e aos seus professores pelos ensinamentos.

A todos estes e aos restantes que estiveram presentes nesta viagem e/ou contribuíram, de algum modo, para a realização deste trabalho, muito obrigada!

GESTÃO DE CRISE NO SETOR BANCÁRIO: O CASO DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

INÊS COSTA FIGUEIREDO NEVES

[RESUMO]

As organizações são, frequentemente, confrontadas com uma panóplia de ocorrências adversas que, levadas ao limite, podem designar-se por crises (Sebastião, 2009). Num contexto de crise empresarial, a comunicação ocupa, como afirma Martins Lampreia (2013), aproximadamente 80% das práticas a desenvolver. Todavia, a pesquisa académica relativa à gestão da comunicação estratégica das instituições financeiras subsiste escassa (García & Garraza, 2010). Realidade que deve ser contornada, na medida em que o setor financeiro assume um papel relevante no panorama económico, fortemente afetado por oscilações económicas e regulatórias. Esta mutabilidade perpetua o clima de desconfiança por parte dos respetivos *stakeholders* e potencia a emergência recorrente de crises (Figueira, 2017). Neste sentido, e uma vez que o estágio curricular que motivou a realização deste relatório foi efetuado no Núcleo de Assessoria de Imprensa da Caixa Geral de Depósitos, o presente trabalho visa refletir sobre a importância da comunicação enquanto ferramenta estratégica na gestão de crises, ilustrado com exemplos afetos à referida instituição bancária, ocorridos durante o período de estágio.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação de Crise, Assessoria de Imprensa, *Stakeholders*, Reputação, Caixa Geral de Depósitos

CRISIS MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR: THE CASE OF CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

INÊS COSTA FIGUEIREDO NEVES

[ABSTRACT]

Organizations are often faced with a variety of adverse occurrences that, pushed to the limit, may be called crisis (Sebastião, 2009). In a context of business crisis, communication occupies, as stated by Martins Lampreia (2013), approximately 80% of the practices to be developed. Despite that, academic research about the management of strategic communication of financial institutions remains scarce (García & Garraza, 2010). Reality that must be circumvented, as the financial sector assumes a relevant role in the economic scenario, strongly affected by economic and regulatory fluctuations. This mutability perpetuates the climate of distrust on the part of the respective stakeholders and enhances the recurrent emergence of crisis (Figueira, 2017). In this sense, and since the curricular internship that motivated this essay was carried out at Caixa Geral de Depósitos's Press Office, this paper aims to reflect on the importance of communication as a strategic tool in crisis management, illustrating with examples of the said banking institution, which occurred during the internship period.

KEYWORDS: Crisis Communication, Press Office, Stakeholders, Reputation, Caixa Geral de Depósitos

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - Fundamentos teóricos ilustrados com exemplos práticos afetos à Caixa Geral de Depósitos	3
1.1 Comunicação enquanto instrumento estratégico	4
1.2 Importância da reputação e da consolidação das relações	6
1.3 O processo de Gestão de Crise	7
1.3.1 Ferramentas-chave	7
1.3.2 Graus de crise e atenuação dos efeitos nocivos	10
1.3.4 Rapidez, precisão e transparência: neutralizadores de rumores	15
Reflexão	18
CAPÍTULO II - Apresentação da Entidade Acolhedora do Estágio Curricular e descrição das atividades desenvolvidas	20
2.1 Caixa Geral de Depósitos	21
2.1.1 Apresentação global	21
2.1.2 Perspetivas de desenvolvimento	22
2.1.3 Estratégia de atuação	23
2.1.4 2017: mudança do conceito de Comunicação	23
2.2 O estágio curricular realizado na Caixa Geral de Depósitos	24
2.2.1 A cultura organizacional	25
2.2.2 Atividades desenvolvidas	26
2.2.3 Caso: Caixa Geral de Depósitos atualiza preçário das comissões	33
CONCLUSÃO.....	40
ANEXOS	43
Anexo 1. Comunicado enviado à CMVM referente ao caso Cartel da Banca (impugnação da coima de 82 milhões de euros).....	44
Anexo 2. Proposta de tradução de um <i>press release</i>	45

Anexo 3. Notícias redigida para a intranet.....	47
Anexo 4. Recolha e transcrição de declarações e entrevistas dadas por Nuno Rico sobre o aumento das comissões na CGD	47
Anexo 5. Exemplo de uma revista de imprensa enviada por e-mail.....	48
Anexo 6. Proposta de convite para os <i>media</i> , referente a um evento promovido pela Caixa Geral de Aposentações	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

INTRODUÇÃO

Vários fatores estão a moldar o setor bancário, dificultando a delineação de uma gestão estratégica, dado o ambiente altamente competitivo em que está imerso, caracterizado, essencialmente, pela intangibilidade dos produtos e serviços e pela homogeneização da oferta (García & Garraza, 2010). Este clima de constante instabilidade reforçou a sua capacidade de adaptação ao meio envolvente e, conseqüentemente, a necessidade de fortalecer a relação de confiança com os respetivos *stakeholders*¹, cuja desconfiança, em relação ao setor, é uma realidade compreensível: contrariamente ao que se verifica com outras entidades, a maioria do financiamento externo dos Bancos não é garantida e, portanto, tem menos cláusulas restritivas do que os diferentes tipos de instrumentos de dívida utilizados pelas empresas. Uma vez que a insegurança das partes interessadas está fortemente dependente da transparência e da perceção afetas às práticas do setor, e dado o cenário de opacidade em que o mundo da supervisão financeira opera, o estabelecimento de relações de confiança com os respetivos públicos torna-se uma meta de difícil alcance (Figueira, 2017; Nathaniel², 2019).

A perda de confiança numa organização pode estar associada a diversos fatores – como, por exemplo, incompetência, má gestão, envolvimento em processos de fraude – e motiva a emergência de crises organizacionais, isto é, ameaças à reputação corporativa³. Segundo Sónia Pedro Sebastião (2015), confiança e reputação constituem-se como dois conceitos interdependentes:

“A reputação resultará da confiança e transparência; e do efeito recíproco com a imagem e identidade (L’Etang, 2008, p.51). Todavia, a confiança também decorre da reputação de uma organização. Isto é, através da interação, os envolvidos adquirem informação que lhes permite avaliar mutuamente disposições, intenções e motivos” (Sebastião, 2015: 117).

¹ Engloba o conjunto de pessoas, instituições, empresas ou grupos cuja atividade influencia ou é influenciada pela atividade de uma empresa (Freeman, 2010). Aqui, usaremos indistintamente os termos *stakeholders*, partes interessadas e públicos, para facilitar a leitura do documento.

² Peter Nathaniel é “consultor em estratégia, *governance*, gestão de risco e estruturação em grandes instituições financeiras, bancos centrais, governos e outras organizações internacionais em todo o mundo. Tem mais de vinte anos de experiência em banca. De 2007 a 2009, foi *Chief Risk Officer*, no *Royal Bank of Scotland*. Anteriormente, trabalhou mais de dezasseis anos para o Citigroup. É Professor Adjunto em Finanças no INSEAD, Paris, e co-Director do *IDBP Programme for Bank Directors*, no *INSEAD Governance Center*” (Terras, 2019: 3).

³ Valores atribuídos a uma organização induzidos pela imagem/perceção que os respetivos *stakeholders* têm dela (Dowling, 2001)

É neste sentido que o processo de gestão de crises é uma função organizacional preponderante, que exige profissionalismo e precaução. A bibliografia disponível sobre o tema enfatiza a importância do papel dos profissionais de relações públicas, enquanto parte integrante do processo. Na redação deste trabalho, optou-se por destacar a relevância da assessoria de imprensa, área de atuação durante o estágio curricular de Mestrado, dando um especial enfoque à ligação entre assessoria e gestão de crises.

O orientador da Caixa Geral de Depósitos⁴ (CGD), Luís Goldschmidt⁵, tem uma vasta experiência nesta temática em contexto institucional da CGD, instituição que, frequentemente, enfrenta momentos de crise que afetam a imagem do Banco nos meios de comunicação social.

Este trabalho divide-se em dois capítulos: o primeiro materializa-se na revisão da literatura sobre a temática, ilustrada, sempre que possível, com exemplos presenciados ou relatados. Dado que o fio condutor do estágio foram as respostas à pergunta “qual a importância da comunicação no processo de gestão de uma crise?”, o referido capítulo debruça-se sobre a exploração das mesmas. A segunda parte prende-se com o resumo de pontos-chave relativos à entidade de acolhimento – apresentação global, perspetivas de desenvolvimento, estratégias de atuação e conceito de comunicação – e com a descrição do estágio curricular, propriamente dito – cultura organizacional, atividades desenvolvidas e apresentação de um caso [“Caixa Geral de Depósitos atualiza preçário das comissões”], acompanhado desde a fase embrionária e onde foram utilizadas algumas das estratégias de gestão de crise mencionadas no capítulo I.

⁴ Entidade acolhedora do estágio curricular

⁵ Assessor de Imprensa da Caixa Geral de Depósitos

CAPÍTULO I

Fundamentos teóricos ilustrados com exemplos práticos
afetos à Caixa Geral de Depósitos

1.1 Comunicação enquanto instrumento estratégico

Cornelissen (2004) define comunicação organizacional como sendo um instrumento de gestão utilizado, de forma estratégica, pelas organizações, com vista à coordenação dos meios comunicativos, essenciais para a consolidação e preservação de uma reputação favorável junto dos públicos. É nesta ótica, em que a comunicação é tida como o núcleo essencial e estratégico de uma organização, que Deetz (2010) sublinha que o foco não deve residir na transmissão, mas na formação de significado, informação e conhecimento (como citado em Figueira, 2017).

A função inerente à comunicação, anteriormente mencionada, é plausível quando associada à necessidade de existirem elementos nas organizações (como, por exemplo, administradores, gestores, assessores de imprensa) capazes de identificar, diagnosticar e resolver problemas relacionados com a comunicação, adequando “estruturas, processos e pessoas” (Sebastião, 2015: 105).

As especificidades que caracterizam a banca – competitividade, homogeneização da oferta, intangibilidade dos produtos e serviços – aliadas à agravante de ser um setor fortemente afetado por oscilações económicas e regulatórias, exigem a criação de relações sólidas com os *stakeholders* (Figueira, 2017; García & Garraza, 2010). O profundo envolvimento nessas relações é, portanto, um elemento essencial à comunicação, especialmente por parte de instituições que facultam serviços financeiros, que se materializa na conquista da confiança das partes interessadas, tendo por base uma estratégia corporativa coerente (que englobe os valores, princípios e a missão). Um cenário de difícil alcance, dado o impacto negativo da imagem da banca, que se tem vindo a deteriorar ao longo dos tempos e que reforça a desconfiança dos públicos em relação ao setor.

Recordemos o caso do Banco Espírito Santo (BES). A 3 de agosto de 2014, Carlos Costa, governador do Banco de Portugal, anunciou em direto, pela televisão, o colapso do BES, enquanto Banco privado, e enfatizou a necessidade de existir um resgate no valor de 4.900 milhões de euros. Um mês antes, este mesmo porta-voz garantira, ao Expresso, a solidez da situação do Banco. Retrocedendo até junho, do mesmo ano, o BES promovera um aumento de capital no valor de 1.045 milhões de euros, que contou com a participação de 150 investidores institucionais, registando uma

procura de 79% superior à oferta, o que permitiu que Ricardo Salgado [então presidente da instituição] afirmasse que havia sido o maior sucesso desde 1992, ano de reprivatização do Banco. Em 2013, ou seja, um ano antes do anúncio do colapso, o BES assumia a liderança na categoria “setor bancário”, no Índice Nacional de Satisfação dos Clientes. Contra todas as provisões e expectativas, o BES, que, em 2011, era a segunda maior instituição bancária portuguesa, sendo, apenas, ultrapassado pela Caixa Geral de Depósitos, dava lugar ao Novo Banco, fruto da necessidade de transitar para um novo processo de institucionalização (Figueira, 2017).

Ricardo Salgado é um dos arguidos conhecidos deste caso. “Enfrenta suspeitas da prática de vários crimes como burla qualificada, falsificação de documentos, falsidade informática, fraude fiscal, infidelidade, abuso de confiança, branqueamento e corrupção no sector privado. Tem vários processos no Ministério Público, Banco de Portugal e CMVM. Esteve em prisão domiciliária cerca de seis meses”, medida de coação que foi suspensa (Jornal Económico, 2019)⁶. A conclusão da acusação criminal relacionada com o colapso do BES e do grupo empresarial controlado pela mesma família está dependente de informação solicitada, pelo Ministério Público, há mais de três anos, e que à data deste trabalho ainda não tinha sido enviada (Público, 2019)⁷. Este panorama inscreve-se na opinião de Peter Nathaniel (2019), que afirma que quando a falência de um Banco é precipitada por atos de conduta verifica-se, “normalmente, intervenção judicial externa e sanções que, tradicionalmente, têm sido raras” (p.8); o que perpetua não só a imagem negativa inerente ao setor financeiro como, consequentemente, influencia a natureza das relações de confiança que o mesmo ambiciona estabelecer com os seus clientes.

A perda da confiança numa organização gera, entre outras situações, baixas na aquisição dos seus produtos e serviços, perdas de recursos humanos, dificuldade em captar bons profissionais e o surgimento de rumores/boatos (*buzz* negativo) em torno da mesma. Este cenário potencia a emergência e instalação de crises organizacionais⁸ (Sebastião, 2015).

⁶ <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/especial-bes-resolucao-do-bes-os-principais-rostos-de-uma-historia-que-abalou-portugal-475167> (Acedido a 29/11/2019)

⁷ <https://www.publico.pt/2019/07/09/sociedade/noticia/acusacao-colapso-bes-estar-concluida-ate-inicio-proximo-ano-1879200> (Acedido a 29/11/2019)

⁸ “A significant threat to operations that can have negative consequences if not handled properly” (Coombs, 2007:1)

1.2 Importância da reputação e da consolidação das relações com os *stakeholders*

As crises estão diretamente relacionadas com a reputação, dado que se constituem como uma ameaça à mesma (Sebastião, 2009). Segundo Charles Fombrun e Cees van Riel (1997), a reputação corporativa é uma representação coletiva das ações passadas de uma organização, bem como dos resultados alcançados pela mesma, que se concretizam na sua capacidade de criar e distribuir valor aos diferentes públicos. Neste seguimento, os autores estabelecem uma analogia entre a reputação e um íman, no sentido em que a primeira é um meio de captação de investidores, analistas financeiros, funcionários, clientes e dos *media* (Fombrun & van Riel, 2004).

Em contexto de crise torna-se oportuno distinguir três tipos de públicos – alvo, atores e híbrido – sendo que a respetiva definição dependerá do tipo de emergência, da sua dimensão e do seu alcance. Não obstante, Martins Lampreia (2013) distingue-os de acordo com o nível de interferência que a ação de cada um tem no desenrolar dos acontecimentos⁹.

Os públicos-alvo são tidos como os que assumem uma posição maioritariamente passiva. Neste grupo estão inseridos os funcionários, no caso de se tratar de uma crise externa de reduzida dimensão; os consumidores, se o problema não estiver, de modo algum, associado aos produtos; e a opinião pública. Apesar de serem categorizados como meros espectadores do acontecimento, as considerações tecidas pelos mesmos terão, inevitavelmente, impacto na imagem da organização; logo, a sua importância é preponderante. No que respeita aos público-atores, é pertinente discriminar, a título de exemplo, as entidades oficiais e reguladoras. São agentes com poder de interferência direta na evolução da crise, podendo ser úteis na resolução da mesma. Este facto reivindica uma relação distinta da estabelecida com o tipo de público anterior, apesar de o nível de importância não ser superior. Os *media* inserem-se na terceira categoria. Trata-se de um público híbrido porque apesar de não interferirem diretamente no processo em prol de uma solução/resolução, têm a capacidade de alterar a perceção que os restantes públicos-alvo têm sobre ele, através do modo como o divulgam. Assim, em situações de crise, a relação estabelecida com a comunicação social é preponderante:

⁹ Segundo o autor, trata-se de uma divisão puramente orgânica. Tem como objetivo definir, prontamente, quais os elementos com poder de intervenção no processo de gestão da crise em questão e, desde modo, direccionar-lhes uma maior atenção, partilhar com eles informação e solicitar a sua colaboração (Lampreia, 2013)

torna-se necessário que haja a capacidade de saber gerir o “natural assédio” (p.110) dos jornalistas, que têm como finalidade extrair o máximo de informação possível, dentro de um curto espaço de tempo. Com a particularidade de, em geral, estarem focados nos detalhes mais polémicos da situação (Lampreia, 2013).

No que respeita ao setor bancário, Peter Nathaniel (2019) destaca os clientes como um dos *stakeholders* mais significativos, cujo papel é ativo e decisivo quando uma crise interfere com os seus interesses. Num contexto em que a segurança financeira dos cidadãos é posta em risco, a sua voz, potenciada pela era digital, projeta-se e manifesta-se sob a forma de ação política: verifica-se uma expressão pública, dessas preocupações, e, conseqüentemente, um envolvimento político, no sector. Dado que a implementação das orientações políticas é feita através dos reguladores bancários, estes últimos transformam-se num instrumento da opinião pública, que age por via do processo político (Nathaniel, 2019).

A capacidade atrativa inerente à reputação, bem presente na definição postulada por Fombrun e van Riel (2004), e a importância de reforçar os laços de confiança entre a organização e as partes interessadas justificam a necessidade de existir profissionalismo e prudência, quando da gestão de crises (Sebastião, 2015). Ademais, como reiterado por Galford & Drapeau (2003), os danos recorrentes de uma crise emergem, frequentemente, não do incidente em si, mas do modo como a organização lida com a situação. É nesta ótica que Benoit (1997) reforça o papel da comunicação enquanto recurso que pode ser utilizado para reparar ou amenizar os danos causados na reputação corporativa¹⁰.

1.3 O processo de Gestão de Crise

1.3.1 Ferramentas-chave

De acordo com Coombs (1998), o processo de respostas referente a uma determinada crise é tanto mais efetivo quanto maior for o grau de entendimento da situação. Tal premissa implica a adoção de duas estratégias fulcrais: gestão de informação, que envolve a colheita e disseminação de informações, e a gestão de

¹⁰ Constatação ilustrada no capítulo II, ponto 2.2.3.

significado¹¹, que reúne os esforços necessários para influenciar a percepção que as pessoas têm da ocorrência e/ou da entidade (Coombs, 2007). Não obstante, a discussão das estratégias de resposta – que se materializam em instrução e ajuste de informações e reparação da reputação – tem de considerar os efeitos que essas mesmas estratégias devem ter sobre as percepções dos públicos (Coombs, 2014).

As crises originam um conjunto único de lesados: vítimas que sofrerão represálias. A instrução de informações impede essa vitimização (Sturges, 1994 como citado em Coombs, 2014), ao alertar as pessoas para comportamentos que devem, ou não, adotar. O objetivo estratégico é a segurança pública (Coombs, 2014). Por sua vez, o ajuste da informação inclui esforços para ajudar os *stakeholders* a lidar psicologicamente com a situação (Sturges, 1994 como citado em Coombs, 2014), como, por exemplo, expressões de simpatia, fornecimento de informações, aconselhamento e ação corretiva. Expressar simpatia reduz a raiva dos possíveis lesados. Providenciar informações, assim como aconselhar, reduz a ansiedade e, conseqüentemente, a ambigüidade. A ação corretiva materializa-se na explicação do que está a ser feito, pela organização, para evitar que a conjuntura se repita (Coombs, 2014).

A terceira estratégia de resposta será, de seguida, alvo de destaque, por se considerar que a sua exploração é uma mais-valia para este trabalho.

O processo de reparação da reputação visa reduzir os efeitos negativos que uma crise tem sobre a reputação e os ativos da organização. Engloba um conjunto de estratégias que podem ser agrupadas em quatro categorias: negação, *reducing offensiveness*, reforço e compensação.

A negação procura dissociar a organização da crise, com o objetivo de descartar responsabilidades e diminuir os danos que lhe são infligidos. O simples ato de negar transmite que a organização não está envolvida, sendo necessário sustentar esta posição com evidências. Neste ponto, é importante ressaltar que se uma entidade usa a negação e, mais tarde, é considerada responsável, os danos que lhe são infligidos serão intensificados. Portanto, esta estratégia deve ser evitada, no caso de não existir uma certeza absoluta sobre a verdadeira culpabilidade. Além do mais, pode surgir outro

¹¹ Estratégia ilustrada no capítulo II, ponto 2.2.3.

inconveniente: as partes interessadas preferem, segundo Coombs (2014), que a organização assuma a responsabilidade ao invés de a atribuir a outrem.

Esta estratégia foi utilizada pela CGD, em alguns momentos, durante o período de estágio. Por exemplo, no caso “Cartel da Banca”, quando, no dia 9 de setembro de 2019, a Autoridade da Concorrência (AdC) anunciou a aplicação de uma coima global de 225 milhões de euros a 14 Bancos a operar em Portugal. A CGD foi um desses Bancos e, por sinal, o que contraiu a multa mais avultada: 82 milhões de euros. Neste sentido, na noite de 10 de setembro, a CGD emitiu um comunicado à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (anexo 1), onde anunciou que iria impugnar judicialmente a decisão da AdC, devido a uma falta absoluta de fundamentação, por parte da entidade, e, de forma sustentada, sublinhou que a sua atuação nunca teve qualquer efeito negativo para os consumidores. O referido comunicado foi difundido pelos *media* (exemplo – figura 1).

CGD confirma recurso da multa de 82 milhões da AdC por cartel. Diz que não lesou clientes

Mariana Espírito Santo
10 Setembro 2019



Tal como o BCP e o Santander, a Caixa Geral de Depósitos vai recorrer da multa, no seu caso de 82 milhões de euros, anunciada pela Autoridade da Concorrência. Banco diz que não lesou clientes.

A Caixa Geral de Depósitos (CGD) vai recorrer da multa de 82 milhões de euros aplicada pela Autoridade da Concorrência (AdC), por alegadas práticas restritivas da concorrência respeitantes a transmissão de informação comercial sensível entre 14 instituições de crédito a operar em Portugal. Diz que não lesou os clientes, por isso está confiante que os tribunais lhe darão razão.

“A CGD decidiu impugnar judicialmente essa decisão junto do Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão. Assim decidiu convicta de que os tribunais competentes confirmarão a total improcedência e absoluta falta de fundamentação da imputação de irregularidades que lhe é feita”, pode ler-se no comunicado publicado na Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários, o que confirma a

Figura 1.

Notícia do jornal ECO que veicula o comunicado emitido pela CGD

Disponível em <https://eco.sapo.pt/2019/09/10/cgd-confirma-recurso-da-multa-de-82-milhoes-da-adc-diz-que-nao-lesou-clientes/> (Acedido a 14/10/2019)

Reducing offensiveness é a estratégia utilizada pela organização quando quer reconhecer alguma responsabilidade pela crise. Neste ponto, são utilizados argumentos como “pouco controlo [da organização] sobre a situação” ou a desvalorização do grau de gravidade da problemática face à perceção geral. Na ótica de Coombs e Holladay (2002), argumentar falta de controlo ou existência de danos mínimos a terceiros reduz o grau de responsabilização. Contudo, torna-se crucial formular e ajustar as informações, no sentido de atender às necessidades dos possíveis lesados, enfatizando o que está a ser feito para diminuir as represálias. A segurança e o bem-estar públicos devem ser veiculados como as principais prioridades da organização (Coombs, 2014).

As estratégias de reforço intentam adicionar informações positivas à situação de crise, como, por exemplo, (re)lembrar os clientes do histórico positivo da organização ou agradecer àqueles que se mantiveram fidelizados. O objetivo passa, então, por realçar situações positivas que ajudem a compensar as informações negativas. Por sua vez, as estratégias de compensação enfatizam a importância de a organização se envolver e/ou adotar ações positivas direcionadas aos lesados. De modo a compensar os efeitos negativos originados pela crise, esta categoria engloba, por exemplo, as ações delineadas para priorizar as preocupações das vítimas, as recompensas monetárias e o pedido de desculpas.

No seguimento das normas de segurança exigidas pela diretiva europeia dos pagamentos (PSD2)¹², deixou de ser possível efetuar levantamentos, depósitos, transferências ou pagamentos, nas áreas automáticas, com as cadernetas¹³. De forma a amenizar as consequências negativas inerentes a esta diretiva, nos casos em que as operações realizadas com a caderneta não eram efetuadas pelo titular da conta, por questões de invalidez, por exemplo, e o mesmo não possuía outros meios [p.ex. cartão de débito], a CGD delineou a criação de cartões especiais para tutores legais de cadernetas¹⁴.

1.3.2 Graus de crise e atenuação dos efeitos nocivos

¹² Incorporada na legislação nacional (Decreto-Lei n.º 91/2018, de 12 de novembro)

¹³ Alteração implementada desde o dia 14 de setembro de 2019.

¹⁴ Exemplo de uma notícia que veiculou esta medida, disponível em <https://sicnoticias.pt/economia/2019-09-19-CGD-vai-criar-cartoes-especiais-para-tutores-legais-de-cadernetas-1> (Acedido a 23/09/2019)

A gestão dos danos causados pela crise é tanto mais efetiva quanto maior for a compreensão das represálias afetas à organização. Sónia Pedro Sebastião (2009) elege cinco estágios através dos quais se pode avaliar o nível de magnitude de uma crise: Crise de Grau 1 – a comumente designada “pequena crise”, de rápida resolução, através de poucos meios, que não exige a envolvimento dos responsáveis máximos da organização; Crise de Grau 2 – ainda no campo da “pequena crise”, contudo já requer que as ações a adotar sejam cuidadosamente alvo de reflexão e planeamento. Além disso, existe um envolvimento total da Equipa de Gestão de Crise; Crise de Grau 3 – situação com repercussões tanto ao nível da estrutura da empresa, como ao nível nacional (com possível cobertura mediática), sendo, por isso, vital a ativação de um programa de gestão de crise; Crise de Grau 4 – quando a situação assume grandes proporções, que podem condicionar a sobrevivência de toda a organização, com amplas repercussões além-fronteiras e ao nível das classes dirigentes; Crise de Grau 5 – crises com efeitos planetários, muito mais raras, que só podem ser equiparadas, por exemplo, ao 11 de setembro ou ao acidente nuclear de *Chernobyl*.

Embora os fatores que espoletam as crises, no setor bancário, possam variar — origem interna¹⁵ ou externa¹⁶ — as causas determinantes que desencadeiam a falência dos Bancos inserem-se em três categorias: solvência, liquidez e conduta. Dada a dificuldade em determinar qual o impacto que, de forma individual, a solvência e a liquidez têm sobre a confiança, considera-se que são, ambas, realidades codependentes, no que concerne à perda de confiança dos *stakeholders*. Assim, constituem-se como ameaças à viabilidade não só do Banco, em questão, como de todo o setor, uma vez que alimentam a perpetuação de preocupações e desconfiança em relação ao mesmo (Nathanial, 2019).

Não obstante, e mediante o tipo de crise e a sua origem, existem alguns fatores que auxiliam a perceção do seu impacto: responsabilidade; competência e integridade; *timing* (Coombs, 2014).

A responsabilidade representa o grau de culpabilidade que as partes interessadas atribuem à organização (Coombs, 1995). Este fenómeno deriva da teoria da atribuição: quanto maior o grau de responsabilização atribuído a um determinado indivíduo

¹⁵ Por exemplo, desastres empresariais, escândalos ou despedimentos (Sebastião, 2009)

¹⁶ Por exemplo, situações de agressão, sabotagem, catástrofes naturais (Sebastião, 2009)

envolvido num evento negativo, mais desfavorável é a perceção em relação a essa pessoa. Da mesma forma, quanto maior é o nível de culpabilização que os públicos atribuem a uma organização, maiores serão os danos que a crise irá gerar – seja na reputação, na intenção de compra, na raiva sentida pelos lesados ou no passa-a-palavra (que, logicamente, será negativo) (Coombs & Holladay, 2002; Schwarz, 2008). Segundo a Teoria da Comunicação Situacional de Crise, o primeiro passo materializa-se na determinação da origem da crise. Por exemplo, o caso do BES, apresentado anteriormente. Verificou-se uma má conduta de gestão que, conscientemente, colocou os *stakeholders* em risco e violou leis e regulamentos. A atribuição de responsabilidade à instituição bancária foi, por isso, preponderante e inevitável. O segundo passo envolve avaliar os fatores intensificadores da situação (se existe um histórico de crises semelhantes ou se a reputação da organização foi abalada recentemente, por exemplo) (Coombs, 1995; Coombs & Holladay, 2002).

Brown e Dacin (1997) afirmam que a competência e integridade são dois elementos críticos inerentes à reputação corporativa (como citado em Coombs, 2014). Pesquisas realizadas no ramo da psicologia demonstram que as pessoas perdoam mais facilmente quebras de confiança que ocorreram por questões relacionadas com competência (atos acidentais) do que com integridade (atos intencionais). Na primeira situação, a organização expõe uma lacuna de competência entre o que é exigido das suas funções e como as mesmas são executadas (por exemplo, acidentes industriais e de transporte). Instruir e ajustar as informações é a resposta inicial, se houver lesados. No segundo caso, os gerentes demonstram pouca consideração pela moralidade (por exemplo, desvio de fundos). Mais uma vez, instruir e ajustar as informações deve ser a primeira resposta. Além disso, deve existir uma ponderação relativa à atribuição de recompensas e/ou de um pedido de desculpas. Como realçado anteriormente, o foco nos lesados é o ponto-chave que contribui para a atenuação das represálias (Coombs, 2014).

O *timing* refere-se ao momento em que a organização reconhece, publicamente, que está a atravessar um momento de crise. A fonte do relatório inicial referente ao estado da situação deve ser a organização. Deste modo, os profissionais incumbidos de gerir a crise podem reduzir significativamente o impacto da mesma. Contudo, este cenário nem sempre é possível: os *media*, as redes sociais online, entre outros meios, ou a existência de requisitos legais que ditam que determinada agência governamental tem de ser a entidade denunciadora podem assumir-se como fontes primárias na revelação.

Nessas situações, a organização deve fornecer informações que completem, contextualizem e/ou ajustem as já veiculadas (Claeys & Cauberghe, 2010).

De forma a ilustrar a conjuntura anteriormente descrita, será apresentado, de seguida, um episódio afeto à CGD. Os dados e a informação que se seguem têm como fonte o assessor de imprensa da CGD, Luís Goldschmidt, e foram recolhidos durante uma conversa presencial, a 7 de outubro de 2019.

1.3.3 Caso: O problema técnico que impediu a realização de levantamentos, pagamentos e a utilização das aplicações MB Way e Caixa Direta

No dia 4 de outubro de 2019, pelas 20h, foi registado um problema de comunicação que motivou o rompimento da ligação da CGD ao sistema da SIBS, entidade que gere a rede multibanco. Tal situação afetou as plataformas MB Way, Caixa Direta e os cartões de crédito e débito. O problema tornou-se público, através de queixas registadas na rede social Twitter (figura 2), antes de a assessoria de imprensa da CGD ter qualquer conhecimento do que estava a acontecer. Às 20h24, o Jornal da Madeira foi o primeiro órgão de comunicação social a noticiar a ocorrência, após ter contactado, apenas, a SIBS (figura 3) – ou seja, demorou 24 minutos para o incidente ser reportado através da edição online de um jornal, sem ter existido qualquer intenção de contacto com a CGD.

O primeiro contacto telefónico recebido pela assessoria de imprensa da CGD foi às 20h19 (19 minutos depois do incidente). Após ter tomado conhecimento do sucedido, Luís Goldschmidt iniciou o processo de recolha de informação, junto das entidades internas competentes – diretor de sistemas informáticos e chefe da sala de comando de emergência informática – de forma a ficar a par dos detalhes e contornos da situação. Às 20h29, comunicou aos jornalistas que se tratava de um problema técnico e que as equipas responsáveis pela resolução do mesmo já estavam em ação. Ademais, acrescentou que os atualizaria assim que a falha estivesse resolvida. Não forneceu qualquer previsão temporal de resolução, uma vez que o diagnóstico ainda estava a ser realizado, evitando, assim, qualquer especulação. Por volta das 22h, o número de chamadas por parte dos órgãos de comunicação social começou a aumentar, sendo que a resposta dada foi sempre a mesma.

O diagnóstico foi realizado às 22h32: existência de um problema com o *router* de ligação à SIBS. Sete minutos depois, a situação já se encontrava normalizada, como comunicado pelas entidades competentes (anteriormente referidas) a Luís Goldschmidt que, às 22h42, iniciou o processo de atualização dos *media*: efetuou uma ligação telefónica para todos os jornalistas que o tinham questionado sobre a problemática, e redigido algo sobre a mesma, informando-os de que a falha informática já se encontrava resolvida e agradecendo-lhes o contacto prévio. Posteriormente, confirmou se a notícia tinha sido atualizada nos respetivos *sites* noticiosos, cenário que se confirmou, na globalidade das edições online, às 23h (exemplo – figuras 4 e 5).



Figura 2.

Problemática começou a difundir-se, às 20h, através de uma rede social online (Twitter)

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS COM PROBLEMAS NA REDE MULTIBANCO

DR

Artigo | 04/10/2019 20:24

Vários clientes da Caixa Geral de Depósitos reportaram ao JM a dificuldade em aceder aos terminais multibanco, no Funchal, neste fim de tarde de sexta-feira.

O que se julgava, inicialmente, ser uma avaria geral nos terminais multibanco acabou, afinal, por ser um problema interno de apenas uma entidade bancária, neste caso a Caixa Geral de Depósitos.

Contactada a SIBS, entidade que gere as Redes ATM Express e multibanco nos seus múltiplos canais – desde os Caixas Automáticos e Terminais de Pagamento Automático, aos meios online ou telemóveis, a informação recolhida é que a rede está operacional, em todo o País, incluindo as regiões autónomas dos Açores e da Madeira.

O problema detetado poderá estar relacionado com alguma atualização que esteja a ser feita pelo banco em questão, ou outras operações como sejam pagamentos de ordenados, visto estarmos em início de mês.

Figura 3.

Notícia do JM referente à falha informática

Disponível em: https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/73471/Caixa_Geral_de_Depositos_com_problemas_na_rede_multibanco
(Acedido a 07/10/2019)



Figura 4.

Notícia inicial veiculada pelo jornal Expresso às 22h06 (04/10/2019)
Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2019-10-04-Clientes-da-Caixa-Geral-de-Depositos-nao-estao-a-conseguir-usar-cartoes-de-debito-e-credito> (Acedido a 07/10/2019)

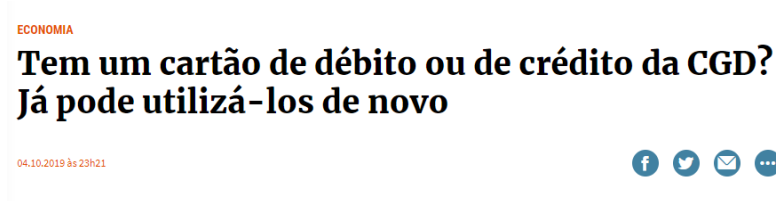


Figura 5.

Notícia atualizada pelo jornal Expresso às 23h21
Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2019-10-04-Tem-um-cartao-de-debito-ou-de-credito-da-CGD--Ja-pode-utiliza-los-de-novo> (Acedido a 07/10/2019)

Este episódio ilustra o conceito “*openness*”, postulado por Coombs (2007). Segundo o autor, significa “ter disponibilidade para os *media*”, “ter disposição para divulgar informações” e “honestidade” (Coombs, 2007: 132).

1.3.4 Rapidez, precisão e transparência enquanto neutralizadores de rumores

Quando ocorre uma crise, independentemente da gravidade da mesma, as pessoas querem saber o que aconteceu. Os *media* (e, logicamente, as redes sociais online) são atraídos por eventos negativos, além de serem um veículo útil para alcançar, rapidamente, uma grande variedade de públicos. Ademais, constituem-se, na sociedade

mediática contemporânea, como fontes primárias de informação para os cidadãos. Assim, exige-se aos gestores de crise a disponibilidade para estabelecer contacto com os órgãos de comunicação social, sob pena de outras entidades assumirem esse papel, facultando informações imprecisas ou falsas (Coombs, 2007).

Martins Lampreia (2013) elege o tempo como o aspeto mais importante numa situação de emergência, dado que condiciona todo o processo comunicativo. A resposta inicial providenciada pela organização deve ser relativamente rápida, ainda que possa não conter informação “nova”: é deste modo que a instituição se posiciona enquanto fonte e começa a apresentar, publicamente, a sua versão dos acontecimentos (Coombs, 2007). Segundo Carney e Jorden (1993), como citado em Coombs (2007), uma resposta rápida transparece ação e controlo da situação, reforçando a credibilidade institucional. Contudo, a rapidez deve ser aliada à precisão, dado que imprecisões transparecem inconsistência. Os porta-vozes¹⁷ tornam-se fulcrais, neste ponto. Coombs (2007) enfatiza que o assessor de imprensa deve desempenhar um papel de apoio ao invés de ser “o” porta-voz, dado que é necessário existir uma partilha sólida de informações e pontos-chave, para que diferentes pessoas ligadas à organização consigam veicular uma mensagem consistente – num contexto em que é impensável a existência de apenas um porta-voz em situações de crise que se prolonguem por mais de um dia (Coombs, 2007).

Deste modo, torna-se pertinente introduzir o conceito de transparência que, segundo Holtz (2009), “*is the degree to which an organization shares information its stakeholders need to make informed decisions*” (como citado em Distaso, 2010: 7). A definição apresentada reforça a necessidade de as informações veiculadas serem pertinentes e úteis para as partes interessadas, que se constituem como as principais lesadas. A transparência efetiva responsabiliza a organização ao mesmo tempo que a recompensa, quando esta torna públicas todas as informações legalmente liberáveis, que contribuem para tomadas de decisões informadas (Distaso, 2010; Rawlins, 2009).

Assim, a inexistência de *openness*, informações transparentes, rápidas e consistentes potencia a emergência de rumores¹⁸. Apesar de a fonte dos mesmos ser, na maioria dos casos, desconhecida, a sua difusão (sem a verificação da veracidade dos factos) prejudica a organização, gerando insegurança, dúvida, afetando a satisfação dos

¹⁷ Estratégia ilustrada no capítulo II, ponto 2.2.3.

¹⁸ “Informação maledicente cuja transmissão tem o intuito de prejudicar a imagem, reputação e existência da organização” (Sebastião, 2009: 179)

públicos e podendo, até, influenciar os mercados financeiros (Distaso, 2010 & Sebastião, 2009).

Reflexão

Nas sociedades contemporâneas, intituladas, por Manuel Castells, de “autocomunicação de massas”, a proatividade, em situações de crise, torna-se uma meta cada vez mais complicada de atingir, em virtude, essencialmente, de dois cenários: a vertente online dos jornais, através da qual veiculam notícias durante 24 horas/7 dias por semana; a facilidade com que uma diversificada panóplia de atores interage publicamente, através de múltiplos veículos e plataformas capazes de amplificar conteúdos, opiniões e experiências (Andrade, 2016; Figueira, 2017).

Ademais, é fundamental que os responsáveis pela comunicação de crise encontrem um equilíbrio entre o responder de forma rápida e o tempo necessário para a construção adequada de mensagens, baseadas em factos precisos e relevantes. Como afirmado por João Figueira (2017), o setor bancário é particularmente sensível, envolto num contexto de crise e de desconfiança. Assim, quando da ocorrência de situações nefastas, se existir escassez de informações, as pessoas irão temer o pior. Portanto, é do interesse das empresas aproveitar essa oportunidade para firmar a sua reputação e acalmar os *stakeholders* (Distaso, 2010).

A assessoria de imprensa é uma boa arma no combate a situações de crise e no seu aproveitamento enquanto oportunidade para a organização. Como reiterado por Coombs (2007), ao mesmo tempo que as crises começam como uma ameaça (algo negativo), a boa gestão das mesmas pode minimizar os danos e, em alguns casos, permitir que a organização surja mais forte. Neste contexto, a relação e comunicação com os *media* torna-se vital: à medida que a mensagem sobre determinada ocorrência é veiculada, a visibilidade mediática alcançada pela empresa permite-lhe controlar os efeitos que essa informação tem sobre a sua reputação e, ainda, sobre a perceção das partes interessadas (Sebastião, 2009).

Neste sentido, e por tudo o que foi redigido ao longo deste capítulo, a comunicação estratégica de crise é um instrumento vital, inerente a uma organização, que deve ser utilizada continuamente, promovendo diálogo, especialmente durante a gestão de uma emergência, no sentido de prevenir e/ou amenizar possíveis represálias que recaiam sobre a imagem e reputação corporativas. Ademais, e como reiterado por Martins Lampreia (2013), num contexto de crise empresarial, 80% das iniciativas a desenvolver

encontram-se no domínio da comunicação. Tal requer que a maioria dos especialistas em gestão de crise provenha de uma vertente do referido domínio, com destaque para as relações públicas e assessoria de imprensa. Contudo, é falacioso concluir que qualquer profissional com uma vasta experiência no ramo da comunicação, como, por exemplo, na execução de campanhas de comunicação interna ou de lançamento de produtos, se encontra automaticamente habilitado para lidar com esta área: a comunicação de crise foge aos padrões convencionais e, como tal, requer uma formação específica por parte de quem terá de executar esta função (Lampreia, 2013).

CAPÍTULO II

Apresentação da Entidade Acolhedora do Estágio
Curricular e descrição das atividades desenvolvidas

2.1 Caixa Geral de Depósitos¹⁹

2.1.1 Apresentação global

A Caixa Geral de Depósitos é o culminar de uma evolução que se iniciou muito antes da sua fundação, a 10 de abril de 1876, dado que o espírito que presidiu à sua constituição já se encontrava presente nas atividades desenvolvidas por outras instituições (Depósito Público e Arcas dos Órfãos).

O seu primeiro edifício-sede teve lugar no Calhariz, em 1887. Desde então, a expansão da instituição, na área de Lisboa, em matéria de serviços de apoio central, conduziu à necessidade de ocupação de cerca de 29 edifícios e, conseqüentemente, às dificuldades de comunicação inerentes a essa dispersão. Foi nesse contexto que surgiu a necessidade de concentração desses serviços centrais num único edifício.

A informação disponibilizada no *site* institucional refere que em 1985 foi aberto um concurso ao qual concorreram 54 Gabinetes de Projetos, tendo, numa primeira fase, sido selecionados dez, cujas respetivas maquetas se encontram expostas na atual Agência Central Sede. O projeto selecionado, da autoria do arquiteto Arsénio Cordeiro, foi, então, iniciado, tendo sofrido, no término de 1989, diversas alterações, em virtude da política de modernização, regionalização e conseqüente racionalização de efetivos. As alterações urbanísticas e arquitetónicas materializaram-se numa redução da área construída em 14.500 m² (7,25%), o que viabilizou um acréscimo de zonas verdes e a criação de um novo arruamento, ligando as Avenidas João XXI e Marconi.

Em outubro de 1987, iniciou-se a primeira empreitada referente à movimentação e contenção de terras. A ocupação do complexo data de meados de 1993.

O edifício, atualmente com as melhores condições de segurança, dispõe de sete áreas principais: Administração e Direções Centrais; Áreas de Atividades Socioculturais; Culturgest; Serviços Sociais; Agência Central-Sede; Empresas do Grupo CGD e Caixa Geral de Aposentações. Existem ainda as zonas de restauração, e respetiva cozinha, a tipografia, a reprografia, os arquivos, os armazéns, os

¹⁹ A informação contida nos subpontos referentes a esta temática encontra-se no *site* oficial da Caixa Geral de Depósitos (disponível em https://www.cgd.pt/Institucional/Pages/Institucional_v2.aspx)

parqueamentos, para cerca de 1150 viaturas, as oficinas de manutenção e as instalações técnicas.

Para além de dispor de uma vasta rede de caixas automáticos privativos, serviço Caixaautomática e da participação na rede nacional Multibanco, a CGD encetou projetos pioneiros de banca à distância, através do lançamento do serviço Caixadirecta (acessível, atualmente, via telefone, internet, SMS e mobile), do serviço de corretagem online, Caixadirecta invest, e do serviço de banca eletrónica para empresas, Caixa e-banking.

A CGD é, ainda, parceira em redes de serviços bancários de conveniência, em conjunto com outras entidades, como, por exemplo, postos de abastecimento de combustível, estações de caminho-de-ferro, universidades e serviços públicos.

A contínua evolução do investimento na inovação e na aplicação de novas tecnologias materializou-se, mais recentemente, no lançamento da aplicação interbancária “DaBox”. Esta aposta constante no digital visa facilitar o acesso aos serviços bancários, através de canais alternativos à agência tradicional, permitindo um reforço da capacidade de atendimento personalizado na rede comercial e conferindo uma maior disponibilidade para a prestação de serviços à medida das necessidades e expectativas de cada cliente.

2.1.2 Perspetivas de desenvolvimento

Entre os principais objetivos de desenvolvimento da atividade da CGD destacam-se:

- A inovação e o aperfeiçoamento contínuos na prestação de serviços na banca de retalho, sendo esta a principal área de negócio;
- A abertura de novos canais de contacto com os clientes, facilitando o acesso aos serviços;
- A orientação e a expansão da atividade para as áreas de negócio com maior potencial de crescimento e rendibilidade;

- A promoção da utilização das novas tecnologias, tanto pelos clientes como pelos colaboradores, aumentando a qualidade do serviço prestado e reduzindo os custos operacionais;
- O estabelecimento de parcerias com outras empresas, líderes nos seus setores, para a criação de serviços avançados no domínio da nova economia, nomeadamente banca e comércio eletrónicos.

2.1.3 Estratégia de atuação

A estratégia de atuação da CGD, como já referido, tem como diretrizes principais a eficácia e a inovação, ao serviço das famílias, das empresas e das instituições. Enquanto Banco parceiro de crescimento e desenvolvimento sustentado, a CGD privilegia as ligações de longo prazo com os clientes. Esse relacionamento é, constantemente, fomentado, através de uma oferta completa de produtos e serviços que correspondam à dinâmica dos mercados e das necessidades dos clientes.

2.1.4 2017: mudança do conceito de Comunicação

Em 2017, a CGD adotou um novo conceito de comunicação que se entende até ao presente: o foco na portugalidade da marca.

Com vista à materialização do conceito, as campanhas promovidas pela CGD integraram imagens de peças de Bordallo Pinheiro e *slogans* inspirados em provérbios populares (figura 6), rimas e/ou expressões. Trata-se de referências visuais e linguísticas que, de uma forma imediata, transportam os portugueses para o património nacional. Neste sentido, também o logótipo da CGD (figura 7) sofreu uma alteração, ao ser-lhe anexado o endosso da bandeira.

A assinatura vigente, com uma notória referência a Portugal, posiciona a Caixa como um valor 100% nacional, que pertence a cada português, e que, por isso, merece ser preservada e protegida, na medida em que, retém, em si, a expectativa e a confiança dos milhões de depositantes. As cores utilizadas também remetem para o facto de a Caixa ser uma instituição de referência, que permanece como o único Banco de capitais exclusivamente portugueses.

A Caixa. Portuguesa, com certeza.

Figura 6.

Primeira campanha que refletiu o conceito (abril de 2017)



Figura 7.

Logótipo em vigor

2.2 O estágio curricular realizado na Caixa Geral de Depósitos

O estágio curricular solicitado à Caixa Geral de Depósitos, com a duração de três meses, foi autorizado formalmente, por e-mail, no dia 22 de julho de 2019. Ao documento foram anexados a data de início e término, 2 de setembro a 29 de novembro de 2019, o local, Direção de Comunicação e Marca (figura 8), situada no terceiro andar do Edifício Sede da CGD, na Avenida João XXI, e o nome do orientador institucional, Luís Goldschmidt.

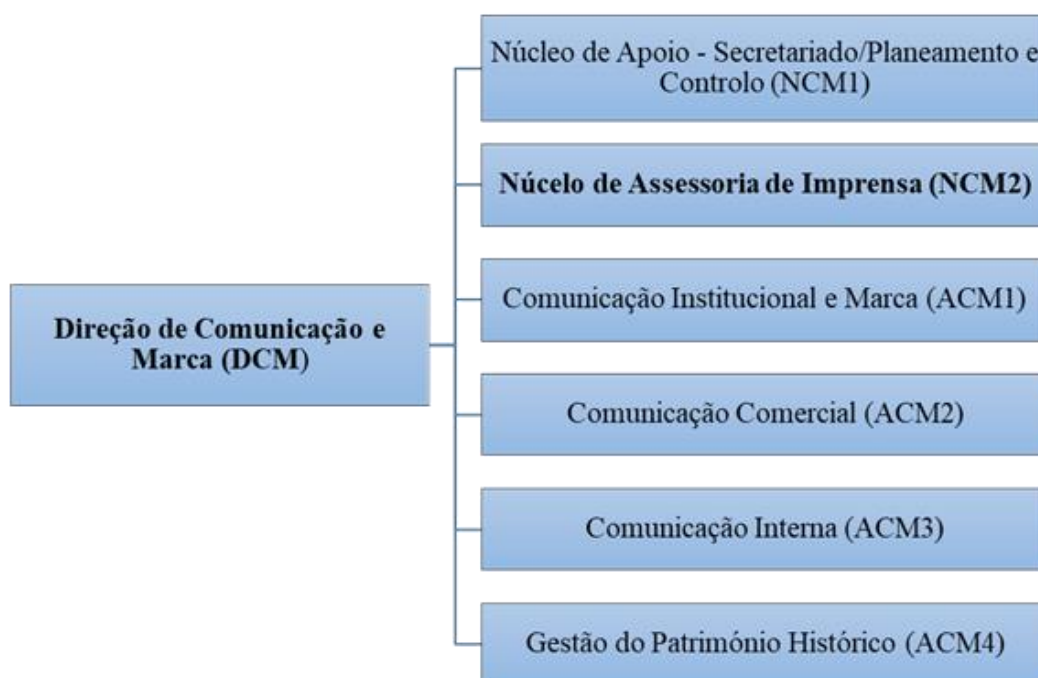


Figura 8.

Constituição da Direção de Comunicação e Marca da Caixa Geral de Depósitos

Fonte: Elaboração própria

No dia 30 de agosto de 2019 foi realizada uma reunião com Luís Goldschmidt, com o objetivo de proceder à assinatura de documentos e à discussão de alguns pontos referentes ao estágio, nomeadamente o núcleo onde iria ser realizado – assessoria de imprensa. No mesmo dia, Luís Goldschmidt iniciou o processo de integração do novo elemento: apresentação aos colaboradores presentes e visita guiada aos pontos principais do edifício.

No primeiro dia de estágio verificou-se, desde logo, a atribuição de um posto de trabalho provisório. Assistiu-se à aceleração de questões burocráticas que, na maioria dos casos, seriam ultrapassadas, apenas, após algumas semanas, senão meses: foi criado um ID (“user”) no domínio “GRUPOCGD”, de modo a agilizar o processo de construção do “espaço” virtual, o que permitiu o acesso à intranet e a diversos documentos da NCM2 – nomeadamente contactos, comunicados de imprensa e relatórios – e uma conta de e-mail corporativa (“ines.costa.neves@cgd.pt”) com assinatura, elementos vitais quando do contacto via online com jornalistas.

Aquele que seria o local de trabalho destinado para os restantes três meses ficou disponível na segunda semana após o início do estágio. Apesar de a localização não ter sido estratégica, uma vez que potenciava a exclusão, dado estar ligeiramente afastada e de costas voltadas para os restantes trabalhadores, foram providenciados utensílios-chave para a execução das atividades: uma secretária espaçosa, um computador de uso exclusivo e um telefone fixo associado a uma extensão – elemento que se revelou particularmente útil em vários momentos, especialmente no processo de *follow-up*.

2.2.1 A cultura organizacional

Considera-se pertinente introduzir, como subponto, a caracterização da cultura organizacional, dada a sua relevância no contexto da comunicação institucional: como postulado por Edgar Schein (2010), trata-se do nível mais profundo de crenças e pressupostos básicos partilhados por membros de uma organização, que atuam de forma inconsciente e definem de forma básica e “dada como adquirida” a visão que uma organização tem de si e do seu meio envolvente. Neste sentido, são tecidas as seguintes considerações, por se entender serem os aspetos mais relevantes no caso em questão:

- (1) Os funcionários/técnicos estão inseridos num ambiente de trabalho aberto (*open workspace*), descontraído, que promove a comunicação lateral e o espírito de entreajuda. Apesar de este cenário não se verificar no que respeita aos detentores de cargos superiores, que possuem um gabinete próprio – como é o caso de Luís Goldschmidt – as respetivas portas encontram-se sempre abertas, potenciando a quebra de barreiras ao nível da comunicação e facilitando os fluxos comunicacionais ascendentes.
- (2) Apesar de existir respeito pelo horário de trabalho, não se verifica uma rigidez formal quanto ao mesmo – os funcionários têm autonomia para gerirem o seu tempo de acordo com as tarefas que lhes são incumbidas, dentro dos prazos estipulados; assiste-se, portanto, à realização de vários intervalos ao longo do dia e à não existência de horários (tanto no que respeita à hora de entrada, de almoço e de saída) fixos/rígidos.
- (3) Em relação aos rituais, episódios que visam reforçar os valores organizacionais, destaco a comemoração dos aniversários e o lançamento de novos produtos (quando a comunicação pública dos mesmos é realizada através de, por exemplo, conferências de imprensa, o convite estende-se aos trabalhadores da CGD que estejam interessados em assistir).
- (4) No que respeita aos artefactos²⁰, torna-se pertinente realçar que todas as secretárias estão equipadas com dois computadores – um fixo e um portátil – com um telefone fixo e com um apoio para os pés. Apesar de não existir um *dress code* estabelecido, verifica-se uma preocupação, especialmente por parte dos elementos do sexo masculino, em utilizarem um vestuário formal.

2.2.2 Atividades desenvolvidas

Embora o estágio tenha sido realizado no Núcleo de Assessoria de Imprensa, foram executadas várias atividades que transcenderam esse domínio, mas que contribuíram para a aquisição de novos conhecimentos e para o desenvolvimento de algumas competências. Atividades essas que foram sempre aprovadas, previamente, por

²⁰ Características físicas e tangíveis de uma organização (Rodriguez, 2003)

Luís Goldschmit, que acredita que a absorção de conhecimento por via de múltiplas áreas e matérias é uma mais-valia.

Surgirão, de seguida, indicadas numa tabela. Somente as que necessitam de algum fundamento/explicação serão detalhadas.

Esquemática das atividades desenvolvidas

<p>Acompanhamento da execução da revista de imprensa</p>	<p>Participação, enquanto vítima, no simulacro da CGD</p>
<p>Atualização da base de dados referente aos contactos dos <i>media</i></p>	<p>Estabelecimento de contactos telefónicos com órgãos de comunicação social – <i>follow-up</i></p>
<p>Proposta de nomes de entidades para prémios 2020 da Revista Marketeer nas categorias “Universidades e Estabelecimentos de Ensino”, “Responsabilidade Social e Ambiental”, “Corporate Brands”, “Economia Digital”, e respetivos critérios de seleção</p>	<p>Redação de uma notícia para a intranet [anexo 3]</p>
<p>Conversas, com Luís Goldschmidt, sobre o modo como foram geridas e evitadas crises, no passado, através da comunicação</p>	<p>Presença nas apresentações públicas referentes à nova funcionalidade da Caixa Geral de Aposentações e à apresentação dos resultados relativos ao 3º trimestre de 2019</p>
<p>Execução do arquivo relativo à Comissão Parlamentar de Inquérito à Recapitalização da CGD e Gestão do Banco</p>	<p>Presença na apresentação pública do lançamento da aplicação interbancária DaBox</p>

Proposta de tradução de um <i>press release</i> , enviado pelas Nações Unidas, sobre sustentabilidade [anexo 2]	Recolha e transcrição de declarações e entrevistas dadas por Nuno Rico sobre o aumento das comissões na CGD [anexo 4]
Leitura e síntese do livro “TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking” em cinco diapositivos – suporte PowerPoint	Execução da revista de imprensa [anexo 5]
Visita ao Gabinete de Gestão de Emergência da CGD	Redação de uma proposta de convite para os <i>media</i> , referente a um evento promovido pela Caixa Geral de Aposentações [anexo 6]
Extração e resumo das ideias-chave da revista InfoBanca	Visita à redação do Jornal Económico

Descrição de algumas das atividades desenvolvidas

a) Execução da revista de imprensa

A Cision²¹ presta serviços de comunicação à CGD. Todos os dias, de hora em hora, os elementos que compõem a assessoria de imprensa recebem alertas (figura 9) com várias notícias relacionadas, de forma direta ou indireta, com a CGD.

²¹ “The leading global provider of PR software and services including content marketing, media monitoring, media list building, distribution and analysis” (Cision, s/d) Disponível em: <https://www.cision.pt/> (Acedido a 21/10/2019)

Today	
CISION Portugal alerta CGD News Digest	14:01
CISION Portugal alerta CGD News Digest	13:00
CISION Portugal alerta CGD News Digest	12:01
CISION Portugal alerta CGD News Digest	11:00
CISION Portugal alerta CGD News Digest	10:03
CISION Portugal alerta CGD News Digest	09:03
CISION Portugal alerta CGD News Digest	07:01
CISION Portugal alerta CGD News Digest	06:00

Figura 9.

Alertas enviados pela Cision

A Cision providencia, também, diariamente, revistas de imprensa - às sete da manhã, às nove da manhã, às quatro da tarde e às dez da noite – subdivididas em “Grupo Caixa Geral de Depósitos”, “Setor e Concorrência” e outra, à parte, referente ao imobiliário (esta última também é recebida pelas entidades da CGD cuja área de intervenção incide sobre este ramo) (figura 10). O conteúdo das mesmas materializa-se em *clipping* referente a cada categoria.

CISION Portugal Revista de imprensa Revista de Imprensa	qua 22:01
CISION Portugal Revista de imprensa Revista de Imprensa	qua 16:04
CISION Portugal Revista de imprensa Revista de Imprensa	qua 9:04
CISION Portugal Revista de imprensa às 9h Revista de Imprensa às 9h	qua 9:03
CISION Portugal Revista de Imprensa de Imobiliário Revista de Imprensa de Imobiliário	qua 9:03
CISION Portugal Revista de imprensa às 7h Revista de Imprensa às 7:00	qua 7:01

Figura 10.

Revistas de imprensa enviadas pela Cision

Através destas ferramentas, o Núcleo de Assessoria de Imprensa, sob o user “Comunicação CGD”, presta um serviço interno não só à DCM – direção em que atua – como também a diferentes entidades pertencentes à CGD, através de uma revista de imprensa personalizada, submetida tanto na intranet – para chegar a toda a comunidade CGD – como enviada por e-mail a contactos internos específicos.

Todas as manhãs, desde o dia 30 de setembro até ao término do estágio, o procedimento realizado não sofreu qualquer alteração: a) seleção das notícias relevantes para cada um dos três setores - “Grupo Caixa Geral de Depósitos”, “Setor e Concorrência” e “Imobiliário” – a partir do *clipping* global realizado pela Cision, no respetivo portal, b) submissão do documento gerado na intranet, plataforma que impedia que a mesma fosse editada, c) e envio do mesmo, por e-mail, a todos os contactos inseridos numa folha em Excel intitulada “Revista de Imprensa - 2019 Versão atualizada”. Neste último procedimento, a revista de imprensa, inicialmente gerada, era reformulada: os títulos e os *leads* das notícias e a ordem pela qual os conteúdos surgiam eram editados. Foram, portanto, aplicados critérios de relevância, principalmente no que respeita à seleção e hierarquização dos conteúdos. Verificou-se a estimulação da capacidade de síntese, dado que a redação dos *leads* foi realizada de modo a que quem os lesse, no caso de não ter tempo para proceder a uma leitura integral do conteúdo noticioso, conseguisse ficar a par dos pontos-chave.

A revista de imprensa é um instrumento interno bastante importante para diversas áreas de atuação da CGD, principalmente porque fornece as informações veiculadas por todos os órgãos de comunicação social nacionais e regionais, versões online, impressa, radiofónica, televisiva, sobre o grupo CGD, o setor bancário/financeiro e a concorrência; que, muitas vezes, contém informações-chave no que respeita, por exemplo, aos avanços que estão ser pensados e desenvolvidos pelos principais Bancos concorrentes. Ademais, informa os funcionários, em especial os que estão no atendimento ao cliente, sobre as questões, relativas à CGD, que marcam a agenda mediática, deixando-os portadores de todas as informações veiculadas pela imprensa e, deste modo, mais preparados para responder, atempadamente e corretamente, às possíveis perguntas que surjam.

b) *Follow-Up* e atualização de contactos

Na primeira semana de estágio voluntariei-me para atualizar a base de dados referente aos contactos dos órgãos de comunicação social, por estar ciente que é uma ferramenta que facilita a segmentação efetiva, quando da disseminação de comunicados de imprensa e/ou convites para a presença em eventos.

Durante o restante período, mediante o assunto específico que pretendíamos que obtivesse cobertura mediática, foram estabelecidos diversos contactos a fim de obter e-mail dos jornalistas que, dentro de cada órgão de comunicação social, habitualmente, tratassem o tema em questão. Por exemplo, a CGD promoveu uma semana com várias iniciativas na área do financiamento para o desenvolvimento sustentável e da *sustainable finance*, entre outras. A assessoria de imprensa teve o cuidado de enviar o comunicado de imprensa para os jornalistas que, usualmente, escrevem sobre assuntos relacionados com sustentabilidade/ambiente, ao invés de enviar aleatoriamente, aumentando, assim, as hipóteses de existir, efetivamente, presença e cobertura mediática.

A par disso, foi executado o processo de *follow-up*, com o intuito de verificar a presença dos órgãos de comunicação social nos eventos públicos, bem como a receção de comunicados de imprensa. Trata-se de um procedimento imprescindível, na medida em que fomenta a relação com os *media*, bem como potencia o esclarecimento de eventuais pontos que possam não ter ficado explícitos no documento enviado, podendo,

assim, contribuir, para um aumento do interesse, por parte do jornalista, em cobrir o assunto/ evento.

c) **Visita ao Gabinete de Gestão de Emergência da CGD**

No âmbito da comunicação de crise, Luís Goldschmidt agendou uma visita ao Gabinete de Gestão de Emergência da CGD – presidido pelo Administrador do Pelouro e coordenado pelo responsável do Gabinete de Prevenção e Segurança. Apesar de a área de atuação do referido não ser a comunicação, mas sim a segurança, ambas estão relacionadas: se surgir uma ocorrência que ponha em risco a vida das pessoas (p.ex. um assalto a uma agência ou um desabamento), é solicitada a presença do assessor de imprensa, tanto para estar a par da situação como para conseguir observá-la²². É uma presença vital, em situações de crise, dada a necessidade de controlar a informação que é cedida aos *media*, bem como de lhes fornecer respostas rápidas e precisas, como, aliás, foi mencionado, várias vezes, ao longo deste trabalho.

Ademais, durante o período do estágio, o Gabinete de Prevenção e Segurança auxiliou a assessoria de imprensa, numa das etapas do processo de gestão da imagem da CGD: quando foi anunciado que ia deixar de ser possível efetuar levantamentos, depósitos, transferências ou pagamentos, nas áreas automáticas, com as cadernetas, algumas notícias mencionavam, como lesados, apenas os clientes da CGD, descartando os dos Montepio e Crédito Agrícola. No dia 4 de setembro, o Gabinete de Prevenção e Segurança recebeu a informação de que a SIC estava a entrevistar clientes, à porta de uma agência da CGD. Prontamente, informou Luís Goldschmidt que, rapidamente, conseguiu detetar qual o jornalista responsável e, prevendo que o produto final seria uma reportagem²³, forneceu-lhe informação pertinente, reforçando que a Caixa não era o único Banco que “abolia” os levantamentos com a caderneta, bem como que a medida era uma consequência direta da entrada em vigor das novas regras europeias. Deste modo, Luís Goldschmidt descartou qualquer responsabilidade que pudesse ser atribuída, ainda que indiretamente, à instituição.

²² O gabinete é composto por vários ecrãs, que reportam imagens das diversas câmeras espalhadas pelo edifício e por todas as agências CGD, bem como por uma televisão sempre conectada num canal de notícias.

²³ Disponível em <http://www.pt.cision.com/cp2013/ClippingDetails.aspx?id=f1760da4-4490-4725-b30e-ad2c76a831f8&userId=e7970beb-84cd-4e04-a5c3-f78664f9ea6b&userid=e7970beb-84cd-4e04-a5c3-f78664f9ea6b> (Acedido a 7/11/2019)

2.2.3 Caso: Caixa Geral de Depósitos atualiza preçário das comissões

É apresentada, de seguida, uma situação de crise que afetou a imagem e reputação da CGD. Este caso foi escolhido por três motivos: a) acompanhamento da ocorrência desde a sua fase embrionária, b) solicitação da minha colaboração no processo de gestão da mesma, c) o modo como foi gerida vai ao encontro de alguns pontos tratados no capítulo I deste trabalho.

A CGD publicou, no dia 8 de outubro de 2019, no respetivo *site* oficial, o documento redigido pelo Banco de Portugal, referente às alterações ao preçário [da Caixa], com entrada em vigor em janeiro de 2020²⁴.

Catarina Melo, jornalista do ECO, foi a primeira a fazer questões à assessoria de imprensa da CGD, sobre as atualizações. A peça saiu na manhã do dia 9 de outubro²⁵. Com base nesta peça, Rosa Soares, jornalista do jornal Público, redigiu uma notícia, nesse mesmo dia, utilizando expressões como “gigantesco [aumento]” e “mega [atualização]”, aliadas a um subtítulo intitulado “Nova penalização dos reformados”²⁶. Note-se que a jornalista redigiu a referida peça sem ter comunicado com a Caixa; ao invés disso, contactou a Deco. Por sua vez, as declarações da associação, em particular do economista Nuno Rico, serviram de pano de fundo à notícia que a jornalista, anteriormente mencionada, redigiu para a edição impressa, que saiu, no dia seguinte, com a manchete “Caixa penaliza reformados e dá bónus de 30% a clientes especiais. CGD agravou em 14% o custo das contas à ordem mais baratas, penalizando pensionistas e titulares de montantes mais baixos, e dá desconto aos clientes com rendimentos mais elevados” (figura 11).

²⁴ Disponível em:

https://www.cgd.pt/Precario/Documents/Comunicacao-Alteracao-Precario-Comissoes-Despesas_Jan2020.pdf (Acedido a 21/10/2019)

²⁵ Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2019/10/09/caixa-passa-a-cobrar-mb-way-em-janeiro-ja-ha-cinco-bancos-a-aplicar-comissoes/> (Acedido a 21/10/2019)

²⁶ Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/10/09/economia/noticia/caixa-faz-gigantesco-aumento-comissoes-passa-cobrar-884-euros-mb-way-1889365> (Acedido a 21/10/2019)



Figura 11.

Manchete do jornal Público, do dia 10/10/2019

Esta situação alcançou as proporções reais de uma crise²⁷ mediática, com impacto na imagem e reputação da CGD, quando Nuno Rico começou a dar entrevistas nos principais meios de comunicação social (TVI, RTP, SIC Notícias, Antena 1, TSF e Rádio Renascença), essencialmente nos dias 10 e 11 de outubro, e as suas declarações começaram a ser difundidas, de forma viral, por outros órgãos, especialmente nas edições *online* dos mesmos. Também no dia 10 de outubro, a Deco publicou um artigo intitulado “Caixa Geral de Depósitos aumenta 300% a comissão MB Way”²⁸.

Nuno Rico mostrou-se indignado, face à atualização de comissões, dado que, segundo o mesmo, esta última teria um impacto penalizante na vida dos clientes portadores de rendimentos baixos, nomeadamente pensionistas e reformados, e favoreceria os clientes mais abonados, tanto monetariamente como patrimonialmente. O economista da Deco sublinhou, também, várias vezes, que a CGD estava a ir contra uma diretiva imposta pelo Banco de Portugal, de que os custos das contas à ordem não devem depender do património financeiro do cliente. Ademais, enfatizou que a Caixa, enquanto Banco público, estava a dar um mau exemplo, em questões de subidas de comissões, uma vez que, muito provavelmente, os restantes Bancos seguiriam a mesma política. Estes pontos foram os abordados, de forma mais ou menos detalhada, por Nuno Rico, em todas as suas intervenções públicas, mencionadas no parágrafo anterior.

²⁷ Segundo os estágios postulados por Sónia Pedro Sebastião (2009), apresentados no ponto 1.3.2 deste trabalho, considero que seja uma crise de grau 3: foi uma situação com repercussões tanto ao nível da estrutura da empresa como ao nível nacional, alvo de uma intensiva cobertura mediática, tendo sido, por isso, vital a ativação de respostas por parte da CGD.

²⁸ Disponível em <https://www.deco.proteste.pt/dinheiro/contas-ordem/noticias/caixa-geral-de-depositos-aumenta-300-a-comissao-mb-way> (Acedido a 14/10/2019)

Perante esta proliferação, tanto das declarações de Nuno Rico como das constatações feitas por Rosa Soares, principalmente no que concerne aos reformados, o assessor de imprensa da CGD começou a informar os jornalistas, que haviam redigido notícias baseadas nestas duas “fontes”, de que existiam isenções (exemplo – figura 12).

Caixa Geral de Depósitos assegura que isenta 390 mil reformados de comissões

10.10.2019 às 12:57



RODRIGO ANTUNES/LUSA

Em reação à notícia do Público, que contabiliza o agravamento de custos em 14% na conta pacote mais barata, a CGD defende que isenta reformados de comissões. Mas há subidas de custos em vários produtos

Figura 12.

Notícia de comunicado enviado às redações pela CGD

Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2019-10-10-Caixa-Geral-de-Depositos-assegura-que-isenta-390-mil-reformados-de-comissoes> (Acedido a 14/10/2019)

Ademais, também o assessor de imprensa da CGD redigiu um direito de resposta direcionado ao jornal Público, publicado, pelo referido órgão de comunicação social, no dia 14 de outubro²⁹. O documento, assinado pelo responsável da Direção de Comunicação e Marca da CGD, Francisco Viana, contestava a manchete da edição anteriormente referida (figura 11) e o corpo da notícia que lhe estava associado (figura 13), esclarecendo, de forma detalhada e perceptível, os pontos abordados de forma errónea.

²⁹ Disponível em <https://www.publico.pt/2019/10/14/economia/direito-de-resposta/caixa-agrava-14-custo-conta-ordem-barata-publicado-10-outubro-1889855> (Acedido a 14/10/2019)

Estas duas ações, desempenhadas, nos “bastidores”, pela assessoria de imprensa, ilustram o conceito de gestão de significado, tratado no capítulo I (ponto 1.3.1) deste trabalho, que, como referido, reúne os esforços necessários para influenciar a perceção que as pessoas têm/formam da organização em crise. Neste caso, a CGD, que enfrentava acusações de estar a prejudicar uma parcela débil da população: reformados/pensionistas carenciados, financeira e patrimonialmente.

Caixa agrava em 14% o custo da conta à ordem mais barata

Banco público penaliza a Caixa S, a conta que substituiu a conta reformado, e dá desconto de 30% aos clientes de rendimentos mais elevados. Transferências MB Way passam a ter custos de 88,4 cêntimos

Banca
Rosa Soares

Injustas e desproporcionadas. É assim que Nuno Rico, economista da Deco Proteste, resume a actualização de comissões que a Caixa Geral de Depósitos (CGD) acaba de fazer para 2020, em que se destaca um agravamento de custos para os clientes com menores rendimentos, nomeadamente os reformados, e para os que estão “amarrados” pelo crédito à habitação. A Caixa, que incluiu na actualização um “bónus” para clientes especiais, relativiza os aumentos, adiantando que a revisão está “em linha com o mercado”, correspondendo a um aumento médio “inferior a 2% ao ano”.

O “gigantesco” aumento de comissões apanha um grupo significativo de clientes que tem vindo a ser penalizado, nomeadamente os pensionistas, que perderam acesso à “conta reformado” e clientes de rendimentos mais baixos, que passaram para a Conta S, a que tem custos mais baixos na oferta do banco público, à excepção da conta de serviços mínimos bancários.

A Conta S custava, para quem tinha cartão de débito e domiciliação de rendimento (conta ordenado ou pensões) ou património financeiro, 2,80 euros mensais (mais imposto de selo). Passará, a partir de 25 de Janeiro, a pagar 3,20 euros por mês. É um agravamento de 14%, sendo que o seu custo antes da actualização de Maio era de 2,60 euros. Para os clientes que não têm aquele conjunto de produtos, o custo mantém-se em 4,95 euros.

Ainda no universo das contas à ordem, a instituição, que na primeira metade do ano apresentou lucros de 400 milhões de euros, contempla um “megadesconto” para os clientes



rendimentos – contrária, segundo o economista Nuno Rico, as orientações do Banco de Portugal, de que não devem ser discriminados os clientes em função dos rendimentos ou do património, e que, inclusive, esteve subjacente no fim das comissões de manutenção da conta de depósitos à ordem em função do saldo, que penalizavam os montantes mais baixos.

Relativamente a este aumento, a Caixa fez chegar uma nota ao PÚBLICO em que destaca que o número de transferências gratuitas desta conta aumenta de duas para quatro.

São ainda penalizados os clientes da Caixa que ainda usam as “velhas” cadernetas, e são maioritariamente os mais idosos e os de menor rendi-

bloco de Esquerda e o PCP. Esta passará, a partir de Março de 2020, de 2,60 euros mensais para 2,86 euros. Ao fim de um ano, este encargo passará a ascender a 34,2 euros.

Os agravamentos chegam às contas de serviços mínimos bancários, que a instituição liderada por Paulo Macedo isentava e que agora passam a ter o custo máximo fixado por lei (4,20 euros anuais) para os clientes que apresentarem rendimentos acima do salário mínimo nacional. A partir de 25 de Janeiro, os clientes que apresentarem rendimentos acima do SMN vão passar a pagar 35 cêntimos por mês.

Cobrança no MB Way

Custos ainda no MB Way, com a CGD a passar a ser o quinto banco (segundo os passos do BPI, BCP, Santander e Caixa de Crédito Agrícola) a cobrar por este serviço.

As transferências realizadas através da aplicação (app) MB Way passam a custar, a partir de 25 de Janeiro, 85 cêntimos ou 88,4 cêntimos com imposto de selo (o valor previsto mas não cobrado no preço era de 20 cêntimos).

As transferências feitas a partir da aplicação interna, a Caixa Easy, têm um custo previsto de 15 cêntimos, que não tem sido cobrado. Nas transferências MB Way, os clientes com idade inferior a 26 anos ficam isentos, abrangendo ainda algumas transferências previstas nas Contas Caixa.

A requisição e entrega de cheques também sofre várias alterações, com destaque para a compra de três cheques nas caixas automáticas, que passará a custar cinco euros, contra 3,74 euros anteriores. A requisição de um módulo de 11 cheques cruzados passa de 13,73 euros para 15,6 euros. E as requisições aos balcões ou por telefone também são agrava-

4,20

Contas de serviços mínimos bancários, que a CGD até agora isentava, passam a ter o custo máximo fixado por lei, para rendimentos acima do SMN

mentos. As cadernetas, que desde 14 de Setembro deixaram de ser usadas para fazer levantamentos de numérico, nas caixas automáticas, passam a ter um custo agravado quando são utilizadas para levantar dinheiro aos balcões. Cada levantamento ao balcão passará a pagar 3,12 euros, acima dos 2,86 euros actualmente em vigor. As actualizações de cadernetas feitas ao balcão duplicam de valor, passando dos actuais 1,04 euros para 2,08 euros.

Neste campo, a CGD destaca que, entre Julho e Setembro, colocou mais de 250 mil cartões de débito naqueles clientes, com a primeira amplitude gratuita.

Figura 13.

Corpo da notícia do jornal Público, edição de 10/10/2019

(Também disponível online: <https://www.publico.pt/2019/10/10/economia/noticia/caixa-agrava-14-custo-conta-ordem-barata-1889467> - Acedido a 14/10/2019)

Esta negatividade, inerente à imagem e reputação da CGD, agudizou-se no dia 13 de outubro, com a manchete avançada pela edição impressa do Jornal de Notícias “Nova gestão da Caixa aumentou em 73% custos para clientes. Produtos e serviços agravados em 133 euros face aos valores de 2017” (figura 14).



Figura 14.

Manchete do Jornal de Notícias, edição de 13/10/2019

O corpo da notícia, cujo título era “Custos para clientes aumentaram 73% com Paulo Macedo. Produtos e serviços da CGD vão ficar 133 euros mais caros em janeiro de 2020 face a 2017, quando o atual CEO assumiu liderança da instituição”, refletia uma análise errónea, desenvolvida pela Deco, em exclusivo, para o Jornal de Notícias (figura 15). Tal como aconteceu com Rosa Soares, do jornal Público, também o jornalista que redigiu esta notícia, Pedro Araújo, não contactou a Caixa, no sentido de obter a outra versão dos factos ou verificar a veracidade dos dados. Uma vez mais, o conteúdo noticioso, gravemente falacioso, foi difundido, de forma viral, pelos *media* [por exemplo, [Expresso](#), [Sábado](#), [SIC](#), [CM TV](#), [TVI 24](#), [Antena 1](#), [Executive Digest Online](#), [jornal i](#), [jornal Sol](#), [RTP](#)].

CISION | **Jornal de Notícias** | **Mais:** Imprensa | **Plág:** 6
País: Portugal | **Cores:** Cor
Períod: Diária | **Área:** 25,50 x 30,00 cm²
Âmbit: Informação Geral | **Corte:** 1 de 3

ID: 82951121 | 13-10-2019

Custos para clientes aumentaram 73% com Paulo Macedo

Produtos e serviços da CGD vão ficar 133 euros mais caros em janeiro de 2020 face a 2017, quando o atual CEO assumiu liderança da instituição



NACIONAL

Preçário da Caixa

	Fevereiro 2017	Atual
	Chegada de Paulo Macedo à CGD	Início do acordo em janeiro 2020
Conta à ordem (sem ordenado domiciliado)	5,15€	5,15€
Conta à ordem (sem ordenado domiciliado)	Isento	5,15€
Conta Serviços Múltiplos Bancários	Isento	4,20€
Leviantamento com caderneta	Isento	3,12€
Comissão sobre Caixa 5	Não existe	3,20€
Comissões iniciais no crédito à habitação	660,38€	703,55€
Comissão de processamento da prestação no crédito habitação	2,80€	2,80€
Anuidade cartão de crédito Caixa IN	Isento	12,48€
Anuidade cartão de crédito	18,72€	18,72€
Cheques encadeados (não à ordem)	0,88€	1,47€
Transferências interbancárias instituídas no habitat	5,72€	6,34€
Transferências interbancárias (através da internet)	0,52€	0,52€

QUIZAS
28 mil contra comissão do MD Way
Devo pela aos comissões afetadas a apostaram uma reclamação ao Banco de Portugal, para impor um limite nas comissões cobradas. Caixa

BANCA Um aumento médio de custos na ordem dos 73% em quase três anos. Esse será o balanço que os clientes da Caixa Geral de Depósitos (CGD) poderão fazer quando chegarem a 2020. O que aconteceu em fevereiro de 2017? Paulo Macedo assumiu a presidência do banco público. O que irá suceder no início do próximo ano? Mais um agravamento do preço da Caixa. A recolha de dados feita pela Deco, em exclusivo para o JN, não deixa dúvidas: os clientes perde-

PERFIL
• Paulo Macedo
• Cargo: Presidente-executivo (CEO) da CGD
• Salário: 30 mil euros/mês
Paulo Macedo chegou à presidência executiva da Caixa Geral de Depósitos (CGD) no dia 1 de fevereiro de 2017. O banco público não era até então visto como uma instituição comparável aos privados no nível das políticas comerciais. O aumento das comissões cobradas aos clientes foi um

Figura 15.

Corpo da notícia do Jornal de Notícias, edição de 13/10/2019

(Parte da notícia está disponível online: <https://www.jn.pt/economia/nova-gestao-da-caixa-aumentou-custos-para-clientes-em-73-11400912.html> - Acedido a 14/10/2019)

Como afirmado por João Figueira (2017), “as organizações, sobretudo as que atuam em mercados mais competitivos e estão mais expostas, têm no *media* o palco privilegiado para os seus processos de institucionalização de sentido” (p.14). Foi, precisamente, no âmbito desta premissa que o Presidente da Comissão Executiva da CGD, Paulo Macedo, desmentiu as percentagens erróneas avançadas pelo Deco e veiculadas pelos órgãos de comunicação social: fê-lo à margem de três eventos-chave, onde sabia, de antemão, que iria ser questionado sobre esta temática, bem como que as suas declarações iriam ser alvo de uma intensa cobertura mediática - em Madrid, na conferência de imprensa que assinalou a conclusão da venda do Banco Caixa Geral ao Abanca³⁰; em Elvas, na 2.^a edição do ciclo de "Encontros Fora da Caixa: Economia &

³⁰ No dia 14 de outubro. Exemplo de uma notícia que veiculou as declarações de Paulo Macedo: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/paulo-macedo-critica-desinformacao-e-recusa-aumento-brutal-de-comissoes-na-cgd-501394> (Acedido a 14/10/2019)

Cultura", promovido pela CGD³¹; em Lisboa, na conferência "Banca do Futuro", organizada pelo Jornal de Negócios³².

Ademais, foi enviado, no dia 18 de outubro, um direito de resposta [publicado no dia 31 de outubro, na edição impressa do jornal]³³ direcionado à manchete e corpo noticioso do Jornal de Notícias, edição referenciada acima, e, no dia 24, foi redigida uma carta remetida a Nuno Rico, com o assunto "Posicionamento da DECO/PROTESTE face às comissões da Caixa". A minha contribuição, neste caso, prendeu-se, essencialmente, com o último ponto: recolhi e transcrevi todas as declarações e entrevistas dadas por Nuno Rico aos meios de comunicação [canais televisivos, radiofónicos e jornais – edições online e impressa], para que servissem de fundamento ao texto da carta que lhe foi endereçada, e revi o direito de resposta enviado ao Jornal de Notícias.

Uma vez mais, estas ações representam estratégias incluídas no conceito "gestão de significado". Como, também, referido anteriormente, a assessoria de imprensa desempenhou um papel fundamental nos bastidores, utilizando a comunicação de forma estratégica: providenciou a informação necessária à elaboração de respostas fundamentadas, coerentes, redigidas e difundidas no *timing* certo, auxiliando a conceção das mesmas. O ponto 1.3.4 do capítulo I deste trabalho encontra-se, igualmente, aqui, bem ilustrado: foram eleitos dois porta-vozes – Francisco Viana e Paulo Macedo – sendo que o papel desempenhado pelo segundo foi determinante na reposição da veracidade dos factos.

³¹ No dia 15 de outubro. Exemplo de uma notícia que veiculou as declarações de Paulo Macedo: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/paulo-macedo-aumentos-de-comissoes-em-73-na-cgd-sao-total-fake-news> (Acedido a 15/10/2019)

³² No dia 22 de outubro. Exemplo de uma notícia que veiculou as declarações de Paulo Macedo: <http://pt.cision.com/cp2013/ClippingDetails.aspx?id=6d3455dc-5d29-455d-8a63-784d104c0d59&analises=1&cp=1&userid=0fe3a30a-8848-4917-a9a3-a64b8b79e8be> [pdf]

³³ Disponível em <http://www.pt.cision.com/cp2013/ClippingDetails.aspx?id=31eacd37-d42f-4085-9e12-e79e92dd8863&analises=1&userid=e7970beb-84cd-4e04-a5c3-f78664f9ea6b> [pdf]

CONCLUSÃO

O presente trabalho dividiu-se em dois capítulos – “Fundamentos teóricos ilustrados com exemplos práticos afetos à Caixa Geral de Depósitos” e “Apresentação da Entidade Acolhedora do Estágio Curricular e descrição das atividades desenvolvidas” – materializados em sete e nove subtítulos, respetivamente. A escolha do conteúdo teórico presente reflete-se na necessidade de sustentar a base prática desenvolvida durante o estágio curricular de Mestrado, que teve a duração de três meses e foi realizado no Núcleo de Assessoria de Imprensa da Caixa Geral de Depósitos.

Durante o referido período, assistiu-se ao surgimento de situações nefastas que afetaram a imagem e reputação da instituição bancária, essencialmente por dois motivos que, de certo modo, estão interligados: o grande escrutínio mediático a que, recorrentemente, está sujeita e o facto de ser um Banco público.

Como tal, presenciou-se a respetiva gestão, executada por Luís Goldschmidt através da relação estratégica mantida com os *media* e da formulação ponderada do discurso e das respostas dadas, igualmente, de forma estratégica. Verificou-se a extrema rapidez, apontada por Martins Lampreia (2013), no que respeita à tomada de decisão, formulação da estratégia e veiculação da mensagem. Neste ponto, ressalto que a metodologia seguida não foi, do ponto de vista teórico, acertada: a ação de resposta teve, na maioria dos casos assistidos, uma base intuitiva, fruto da vasta experiência que Luís Goldschmidt acumula nesta área. Talvez esta observação seja justificada pelo facto de a maioria dos problemas que surgiram possam ser inseridos na categoria de “pequenas crises”, como, por exemplo, as falhas informáticas – dada a sua dimensão, não se constituem como episódios que justifiquem a mobilização da equipa de gestão de crise e a ativação de algum plano de emergência. Contudo, não se trata de um caso isolado – as minicrises enfrentadas pela CGD são, na sua maioria, alvo de escrutínio público, seja através dos *media* ou das redes sociais online. Esta realidade, por acumulação, tem interferência direta na imagem e reputação do Banco, que não está preparado para lidar com este tipo de situações.

Neste sentido, levantam-se, pelo menos, duas sugestões: os funcionários de primeira linha, ou seja, quem lida diariamente com os clientes – seja presencial, virtual ou telefonicamente – devem receber formação em gestão de crise e estar a par dos

conteúdos veiculados referentes à instituição (a assessoria de imprensa da CGD contribui, atualmente, para este último ponto através da disponibilização da revista de imprensa na intranet. Contudo, seria uma mais-valia se estes funcionários recebessem, como acontece com outras entidades, a revista de imprensa devidamente personalizada no respetivo e-mail); devem ser formulados planos preventivos, com o intuito de evitar a repetição destas pequenas ocorrências, que englobem políticas de comunicação direcionadas para os lesados e não se foquem, somente, na comunicação social. Estas duas medidas contribuiriam para o envolvimento de toda a comunidade corporativa na resolução de incidentes menores, e atenuação das respetivas consequências, ao mesmo tempo que potenciavam uma base de formulação de respostas mais teórica e não tanto intuitiva.

No que concerne aos recursos clássicos indispensáveis à implementação de um plano preventivo de gestão de uma crise, a CGD dispõe de uma base do Plano de Continuidade de Negócio – prevista para qualquer situação que, como o nome indica, interfira na continuidade normal do negócio, como, por exemplo, sismos, terremotos, manifestações, que tem como protagonistas a comunicação interna e externa; um Plano Estratégico – que engloba dois manuais focados em questões de *stress* financeiro, impostos pelo Banco Central Europeu; um Plano de Resolução do Banco – cujo carácter não é fechado, mas sim resolvido; e um Plano de Recuperação, que se encontra alinhado com a linha de fundo definida no Plano Estratégico.

O Manual de Comunicação para Gestão de Crise foi disponibilizado tardiamente, após requerido. Daqui surgem duas agravantes: o atraso com que foi solicitado o referido material – responsabilidade da estagiária – e a falta de iniciativa da instituição na apresentação do mesmo ao novo elemento da equipa. Uma lacuna importante, dado que o documento deveria ser adquirido durante a formação que todos os trabalhadores da CGD recebem ou durante o treino em exercícios simulados; caso contrário, o primeiro manuseamento do mesmo poderá ser feito, apenas e erroneamente, perante uma real situação de crise.

O presente trabalho não integra a exploração do referido instrumento de trabalho, na medida em que o mesmo não foi utilizado durante o período de estágio. Como tal, e uma vez verificado que compila toda a informação recomendada por

Martins Lampreia (2013), considerou-se pertinente abordar, apenas, a questão anteriormente exposta.

ANEXOS



Comunicado

Caixa Geral de Depósitos, S.A. informa sobre notificação da Autoridade da Concorrência

A Caixa Geral de Depósitos, SA ('CGD') foi notificada pela Autoridade da Concorrência ('AdC') de decisão de condenação proferida em processo por esta instaurado em 2012, por alegadas práticas restritivas da concorrência respeitantes a transmissão de informação comercial sensível entre 14 instituições de crédito a operar em Portugal nos segmentos de crédito à habitação, crédito ao consumo e crédito a empresas, entre maio de 2002 e março de 2013.

No âmbito desse processo, a CGD apresentou tempestivamente à AdC todas as informações e esclarecimentos relevantes e, desde o início da fase instrutória do processo em 2015, teve oportunidade de expor o seu posicionamento e atuações nos segmentos em verificação, pela sua parte, de infrações ao direito da concorrência.

Face ao teor da decisão da AdC aplicando aos bancos visados coimas de 225 milhões de euros, atendendo à coima que lhe foi concretamente aplicada, de 82 milhões de euros (a qual, nota-se, foi calculada em função do seu volume de negócios nos segmentos de crédito em causa, historicamente expressivo) e certa da razão que lhe assiste, a CGD decidiu impugnar judicialmente essa decisão junto do Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão. Assim decidiu convicta de que os tribunais competentes confirmarão a total improcedência e absoluta falta de fundamentação da imputação de irregularidades que lhe é feita.

A CGD salienta que o seu comportamento, que reputa legal e adequado, se pautou sempre pelo objetivo de proporcionar aos seus clientes uma oferta competitiva, não resultando aliás da decisão da AdC que as alegadas práticas anticoncorrenciais que lhe são imputadas (como as que são imputadas às restantes instituições visadas, objeto de decisões equivalentes) tenham tido qualquer efeito negativo para os consumidores. Recordar-se a este propósito que o crédito

à habitação sempre foi a área de negócio bancário com maior número de entidades concorrentes, com entradas periódicas de novos players, com propostas comerciais agressivas, quer em comunicação, quer em preço, comparando desde sempre de forma muito competitiva com a generalidade dos mercados europeus.

A CGD não só se identifica com os princípios e regras da concorrência, como se encontra ativamente empenhada em assegurar o seu cumprimento a bem da livre concorrência e, sobretudo, em benefício dos consumidores. Também por esse motivo considera a CGD carecerem de fundamento as práticas que lhe são imputadas pela AdC e, conseqüentemente, ser injustificada a coima aplicada.

Caixa Geral de Depósitos, S.A.

Lisboa, 10 de setembro de 2019

Anexo 1.

Comunicado enviado à CMVM referente ao caso Cartel da Banca (impugnação da coima de 82 milhões de euros)

Caixa Geral de Depósitos torna-se Signatária dos Princípios globais de Banca Responsável

3 setembro 2019, Genebra – A Caixa Geral de Depósitos (CGD) tornou-se Signatária oficial da Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP FI), no âmbito dos Princípios globais de Banca Responsável - uma estrutura única, criada para assegurar a sustentabilidade do setor bancário e desenvolvida através de uma inovadora parceria entre Bancos, ao nível mundial, e a Iniciativa Financeira das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

Os Princípios de Banca Responsável definem o papel e o dever do setor na construção de um futuro sustentável, mas também o seu alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU e pelo Acordo Climático de Paris de 2015. Permitem ainda, de forma decisiva, não só que os bancos incorporem a sustentabilidade em todas as suas áreas, mas também que consigam identificar o impacto das suas contribuições na

construção de um mundo mais sustentável. Viabilizam, igualmente, novas oportunidades de negócio, decorrentes do aparecimento de uma economia de desenvolvimento sustentável.

Os Princípios de Banca Responsável vão ser apresentados, oficialmente, no dia 22 de setembro, durante a Assembleia Geral das Nações Unidas. A sessão vai contar com a presença do Secretário-Geral das Nações Unidas e de mais de 30 CEOs de Bancos, incluindo Paulo Moita de Macedo, CEO da Caixa Geral de Depósitos.

CEO Paulo Moita de Macedo: “Ao subscrevermos a declaração dos Princípios de Banca Responsável, firmamos a nossa ambição de assumir um papel de liderança nas finanças sustentáveis em Portugal. A CGD mantém-se como uma referência histórica na associação ao desenvolvimento sustentável, orgulhando-se de ser o primeiro Banco em Portugal a comprometer-se com os Princípios de Banca Responsável da UNEP FI. A nossa estratégia trienal de sustentabilidade está associada ao plano estratégico do Banco e do seu grupo financeiro e reflete-se nos nossos negócios, na nossa gestão e cultura corporativa, permitindo um percurso pautado pela criação de valor a longo prazo para clientes, acionistas e a sociedade como um todo. A nossa responsabilidade corporativa assenta em princípios, compromissos e valores sobre os quais definimos a nossa abordagem aos três grandes pilares do desenvolvimento sustentável: económico, social e ambiental. É o nosso investimento no futuro, hoje, que nos torna resilientes e confiantes para os grandes desafios e oportunidades decorrentes do caminho que faremos com os nossos *stakeholders*”.

Anexo 2.

Proposta de tradução de um *press release*, enviado, originalmente, pelas Nações Unidas

Caixa reduz número total de reclamações em 15.1%

CGD apresenta um número de reclamações inferior à média do sistema bancário nos três temas avaliados pelo BdP (Contas de Depósito à Ordem, Crédito à Habitação e Hipotecário e Crédito aos Consumidores). No total de reclamações, registámos uma melhoria global de 15,1%*.

O Banco de Portugal revelou, no passado dia 25, a Sinopse de Atividades de Supervisão Comportamental referente ao primeiro semestre de 2019. À semelhança do observado em

anos anteriores, as contas de depósito à ordem, o crédito aos consumidores e o crédito à habitação e hipotecário foram as matérias mais reclamadas.

No Crédito à Habitação e Hipotecário, cuja média é de 0,46 reclamações por cada mil contratos, apresentámos um total de 0,38 reclamações por cada mil contratos (tabela 1). Conseguimos, deste modo, alcançar uma posição bastante mais favorável do que, por exemplo, o Santander Totta (0,65 reclamações por cada mil contratos) e o Novo Banco (0,54 reclamações por cada mil contratos).

Em matérias de Contas de Depósito à Ordem (média de 0,14 reclamações por cada mil contas) e Crédito aos Consumidores (média de 0,18 reclamações por cada mil contratos) tivemos 0,13 e 0,12 reclamações, respetivamente, por cada mil contas e contratos (tabelas 2 e 3). Face aos 4 maiores bancos, apenas o BCP apresenta um número inferior de reclamações, embora com uma diferença muito residual (0,12 e 0,11, em contas e crédito aos consumidores, respetivamente)

O número de queixas referentes aos serviços prestados pelos Bancos voltou a aumentar. De acordo com o relatório apresentado, o Banco de Portugal recebeu mais de 8.000 reclamações de clientes bancários nos primeiros seis meses do ano, 5,2% acima da média mensal registada no ano passado. Considerando a globalidade de reclamações apresentadas à CGD, a evolução foi contrária, tendo as reclamações descido 15,1% no mesmo período.

Numa ótica mais detalhada, quando comparadas com igual período do ano passado, as reclamações referentes aos meios de pagamento/movimentação, canais *self-service*, instrumentos financeiros, atendimento, crédito e depósitos registaram um decréscimo de 31%, 19%, 12%, 9%, 9% e 6%, respetivamente. Esta descida verificou-se, igualmente, ao nível das reclamações apresentadas através do *site* público (-57%), agências (-14%), livros de reclamações (-8%) e representantes institucionais (-1%), p.e. supervisores e DECO. O inverso constatou-se nas comunicações dirigidas à administração, à sede e realizadas através do *contact center*: registaram uma subida de 48%, 33% e 28%, face a 2018.

Do ponto de vista temático, as contas de depósito são a matéria mais reclamada, destacando-se o incumprimento do prazo de encerramento de conta (30 dias) e exigência do pagamento

de comissões nesse contexto e a demora no levantamento de penhora, aspetos que deverão merecer atenção próxima por parte da Caixa.

Anexo 3.

Notícia redigida para a intranet

Name	Date modified	Type	Size
JN edição impressa 11.10	2019-10-15 16:36	File folder	
Público edição impressa 10.10	2019-10-15 16:38	File folder	
Antena Aberta (11h08 - 10.10).mp3	2019-10-15 15:00	MP3 Format Sound	22.199 KB
Capa JN (13.10).pdf	2019-10-15 15:26	Adobe Acrobat D...	928 KB
Carta Nuno Rico.docx	2019-10-24 11:59	Microsoft Word D...	28 KB
Comentário NR TVI 24 (11h44 - 12.10).mp4	2019-10-15 15:25	MP4 Video	33.131 KB
Comentários NR TVI (13h - 10.10).mp4	2019-10-15 15:02	MP4 Video	17.813 KB
Conversa com NR RTP3 (11h19 - 10.10)....	2019-10-15 15:01	MP4 Video	38.668 KB
Declarações NR Notícias Antena 1 (9h01 ...	2019-10-15 14:56	MP3 Format Sound	1.660 KB
Declarações NR Notícias Antena 1 (10h01...	2019-10-15 14:58	MP3 Format Sound	932 KB
Declarações NR Notícias TSF (10h05 - 10....	2019-10-15 14:58	MP3 Format Sound	691 KB
Declarações NR Renascença (14h01 - 10.1...	2019-10-15 15:03	MP3 Format Sound	749 KB
Declarações NR RTP1 (13h44 - 10.10).mp4	2019-10-15 15:03	MP4 Video	21.664 KB
Declarações NR RTP3 (12h36 - 10.10) .mp4	2019-10-15 17:05	MP4 Video	10.774 KB
Declarações NR SIC Notícias (14h02 - 10....	2019-10-15 15:04	MP4 Video	10.223 KB
Declarações NR SIC Notícias Jornal das D...	2019-10-15 15:17	MP4 Video	24.967 KB
Entrevista NR Antena 1 (8h14 - 10.10).mp3	2019-10-15 14:54	MP3 Format Sound	3.043 KB
Entrevista NR Diário da Manhã TVI (9h10 ...	2019-10-15 14:58	MP4 Video	48.538 KB
Entrevista NR TVI24 (11h23 - 10.10).mp4	2019-10-15 17:04	MP4 Video	12.788 KB
Excertos das notícias online.docx	2019-10-16 18:56	Microsoft Word D...	18 KB
Participação NR SIC Notícias Opinião Pú...	2019-10-15 15:24	MP4 Video	358.528 KB
Relatório NR .docx	2019-10-15 17:31	Microsoft Word D...	103 KB
Tabela DECO - agravamento dos custos ...	2019-10-15 15:34	Adobe Acrobat D...	184 KB
Transcrições de entrevistas e comentário...	2019-10-16 18:47	Microsoft Word D...	25 KB

Anexo 4.

Recolha e transcrição de declarações e entrevistas dadas por Nuno Rico sobre o aumento das comissões na CGD



qua 2019-11-20 10:51

Comunicação CGD

Revista de Imprensa CGD - 20/11/2019

To

Revista de Imprensa



GRUPO CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

Dabox chega aos clientes dos outros Bancos

A aplicação digital Dabox está, desde ontem, disponível para todos os portugueses que tenham uma conta bancária, sejam ou não clientes da Caixa. A aplicação conta, de momento, com mais de 20 mil downloads, só de clientes da Caixa, e promete ser uma ajuda na gestão das finanças pessoais. Ainda durante este ano, a CGD vai ter algumas novidades, desde melhorias ao nível da experiência de utilizador, serviço de iniciação de pagamentos e disponibilização de agregação de mais Bancos.

[ECO - Economia Online](#)

[Dinheiro Vivo Online](#)

[Jornal Económico Online \(O\)](#)

[Exame Informática Online](#)

[SmartPayments.News Online](#)

[Echo Boomer Online](#)

[Sapo Online - Sapo Tek Online](#)

[Mais Ribatejo Online](#)

Estado surpreendido e desconcertado na liquidação da Quintas & Quintas

Apesar das duras acusações dos credores estatais ao administrador judicial, a abstenção da CGD, o maior credor da dona da insolvente Tegopi, furou os planos do fundo público FACCE, que tem a haver 7,7 milhões de euros, e votou contra a proposta de liquidação da "holding" da família Quintas.

[Negócios Online](#)

[Negócios](#)

Fundos de garantia de depósitos pesam 80 milhões no défice

As contas públicas poderão contar, sem incluir os 80 milhões de euros relativos ao FGCM, com um dividendo de cerca de 550 milhões de euros do Banco de Portugal, em 2020, um valor que fica abaixo dos 645 milhões de euros registados este ano. Em compensação, os dividendos a distribuir pela Caixa Geral de Depósitos, ao Estado, podem subir cerca de 100 milhões de euros para um valor próximo de 300 milhões de euros.

[Público](#)

Entrega do "Prémio Caixa Geral de Depósitos" assinala dia da FMUC

Hoje celebra-se o dia da Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra (FMUC). A cerimónia inclui a entrega do "Prémio Caixa Geral de Depósitos" aos melhores alunos dos Mestrados Integrados em Medicina e em Medicina Dentária, que terminaram o curso no ano letivo de 2017/2018.

[Diário As Beiras Online](#)

[BeiraNews Online](#)

SETOR E CONCORRÊNCIA

Banca cobrou mais 12 milhões por mês em comissões

As comissões cobradas pelos Bancos, em Portugal, atingiram o valor mais alto desde 2015. No ano passado, a banca cobrou 3649 milhões de euros em comissões, mais 142 milhões de euros do que no ano anterior. São mais 12 milhões por mês. A banca foi afetada, ao longo das três últimas décadas, pela "redução, muito acentuada, da margem financeira". A descida das taxas de juro, para níveis historicamente baixos, é um dos motivos que levaram os Bancos a procurar aumentar a receita por via das comissões, explica o Banco de Portugal. Face ao ativo total dos Bancos, as comissões cobradas, em 2018, atingiram um máximo histórico.

[Dinheiro Vivo Online](#)

[Diário de Notícias Online](#)

[Jornal de Notícias](#)

[ECO - Economia Online](#)

[Negócios Online](#)

[Observador Online](#)

Revolut quer levantar capital para financiar expansão global

A Revolut pretende levantar capital junto de investidores internacionais, para financiar a expansão global da operação e o recrutamento de novos colaboradores. Segundo a agência "Reuters", o CEO e co-fundador da Revolut, Nikolay Storonsky, disse que a fintech pretende levantar, no próximo ano, "pelo menos 500 milhões de dólares em investimento direto e, talvez, mais tarde, até mil milhões de dólares em obrigações convertíveis [em capital]".

[Jornal Económico Online \(O\)](#)

Reserva Federal extingue ação contra o BES

A Reserva Federal norte-americana informou que encerrou a ação que tinha contra o BES, aberta em 2012, relativa à legalidade de uma filial que o grupo detinha nos Estados Unidos.

[Jornal Económico Online \(O\)](#)

Menos de dois mil balcões ainda acima da zona euro

Desde 2010, o número de balcões bancários, em Portugal, registou uma significativa redução, tendo sido fechadas cerca de duas mil agências. Mas, apesar desta diminuição, o país continua a estar acima da zona euro. Os dados são do Banco de Portugal e constam nas séries longas do setor bancário português 1990-2018, divulgadas ontem.

!

IMOBILIÁRIO

Novo aldeamento turístico promete novo conceito de habitação, turismo e lazer

Acaba de chegar, ao mercado, um novo aldeamento turístico, que promete ser um novo conceito de habitação, turismo e lazer, promovido pelo Grupo Visabeira e comercializado, em exclusivo, pela rede imobiliária Century 21 Portugal. Em causa está o Montebelo Agueira Lake Resort & Spa, cujos imóveis podem ser adquiridos em regime de habitação própria ou para investimento em ativos imobiliários, com regime de exploração turística, a partir de 200 000 euros.

[Idealista Online](#)

Preço das casas mantém subida próxima dos 15%

O preço de venda das casas, em Portugal Continental, aumentou 14,7%, em termos homólogos, no 3º trimestre de 2019, de acordo com o Índice de Preços Residenciais da Confidencial Imobiliário. Tal representa uma ligeira desaceleração face à taxa de variação homóloga de 14,8%, registada no trimestre anterior, e confirma a tendência de suavização na valorização que esse trimestre veio marcar.

[Público - Imobiliário](#)

Anexo 5.

Exemplo de uma revista de imprensa [incompleta] enviada por e-mail

CONVITE DA CAIXA GERAL DE APOSENTAÇÕES

**22 de outubro, 15 horas, Auditório da Administração da Caixa Geral de Depósitos,
Avenida João XXI, 63, 9º andar, Lisboa**

A Caixa Geral de Aposentações (CGA) convida para a apresentação pública da nova inovação tecnológica que permite que o Beneficiário tenha controlo permanente e digital do estado do pedido e do processo de aposentação.

Para além disso, serão anunciadas outras soluções e medidas que vão impactar, de forma positiva, a vida dos beneficiários da CGA, com as soluções que estarão disponíveis ainda em 2020.

Esta apresentação contará com a presença da Dr^a. Maria João Carioca, Presidente do Conselho Diretivo da Caixa Geral de Aposentações, e do Dr. Vasco Costa, Diretor da Caixa Geral de Aposentações.

O evento vai ter lugar no dia 22 de outubro, pelas 15 horas, no Auditório da Administração, 9º andar do Edifício Sede da Caixa Geral de Depósitos, situado na Avenida João XXI, 63, e terá uma duração de 1 hora, estando prevista uma sessão de perguntas e respostas sobre as questões técnicas anunciadas na apresentação.

Anexo 6.

Proposta de convite para os *media*, referente a um evento promovido pela Caixa Geral de Aposentações

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, J. (2016). Relações Públicas e Mídia Sociais: Os desafios da gestão com os públicos. In Túñez López, J. & Costa-Sánchez, C. (Eds.), *Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 102 (pp. 121-136). La Laguna (Tenerife): Latina.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177—186.

Retirado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811197900230>
(Acedido a 10/10/2019)

Claeys, A. S. & Cauberghe, V. (2010). Crisis response and crisis timing strategies: Two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83—88. Retirado de https://www.academia.edu/1064575/Crisis_response_and_crisis_timing_strategies_two_sides_of_the_same_coin

(Acedido a 10/10/2019)

Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447—476. Retirado de

https://www.academia.edu/2329919/Choosing_the_Right_Words_The_Development_of_Guidelines_for_the_Selection_of_the_Appropriate_Crisis-Response_Strategies

(Acedido a 10/10/2019)

Coombs, W. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191. DOI: 10.1207/s1532754xjpr1003_02

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165—186.

Retirado de

https://www.researchgate.net/publication/280233740_Coombs_WT_Holladay_SJ_2002_Helping_crisis_managers_protect_reputational_assets_Initial_tests_of_the_situational_crisis_communication_theory_Management_Communication_Quarterly_16_165-186

(Acedido a 10/10/2019)

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* [e-book]. Retirado de

[https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=CkkXBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Coombs,+W.+T.+\(2007\).+Ongoing+crisis+communication:+Planning,+managing,+and+responding.+\(2nd+ed.\).+Thousand+Oaks,+CA:+Sage.&ots=NHB63hejdc&sig=iCu8ZhSbb1_aEYj2Y07-7_0l30o](https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=CkkXBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Coombs,+W.+T.+(2007).+Ongoing+crisis+communication:+Planning,+managing,+and+responding.+(2nd+ed.).+Thousand+Oaks,+CA:+Sage.&ots=NHB63hejdc&sig=iCu8ZhSbb1_aEYj2Y07-7_0l30o)

(Acedido a 27/09/2019)

Coombs, W. (2014). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*. Retirado de <http://iranarze.ir/wp-content/uploads/2016/10/E2626.pdf>

(Acedido a 27/09/2019)

Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications. Theory and Practice* [pdf]. Retirado de

https://www.academia.edu/7839391/S13_Professor_Joep_Cornelissen_Corporate_Communications_Theory_and_Practice_2004 (Acedido a 27/09/2019)

Distaso, M. (2010). Industry in Crisis: The Communication Challenge in the Banking Industry. *The Public Relations Journal* 4(1), 1-17. Retirado de

https://www.researchgate.net/publication/259563609_Industry_in_Crisis_The_Communication_Challenge_in_the_Banking_Industry (Acedido a 27/09/2019)

Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.

Figueira, J. (2017). *A Reputação das Organizações e os Media: Os casos BES e Novo Banco* [pdf]. Retirado de http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/201801291117-201715_organizacoesmedia_jfigueira.pdf

(Acedido a 27/09/2019)

Fombrun, C.J. & van Riel, C.B. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New York: Prentice Hall.

Fombrun, C. J. & van Riel, C. B. M. (1997). The Reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13. Retirado de

https://www.researchgate.net/publication/242553239_The_Reputational_Landscape

(Acedido a 27/09/2019)

Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* [e-book]. Retirado de:

https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=%E2%80%9CStrategic+Management+%E2%80%93+a+Stakeholder+Approach%E2%80%9D,+1984&ots=60ilJ7P2PK&sig=3rFlp0Zzwzh11RvybuTkEoHBJ_8 (Acedido a 11/10/2019)

Galford, R. & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95. Retirado de

https://www.researchgate.net/publication/10907944_The_Enemies_of_Trust

(Acedido a 27/09/2019)

García, E. & Garraza, T. (2010). Making things happen: the role of communication in strategic management A case study on banking industry. *Comunicación y Sociedad*, 23(2), 179-201. Retirado de

https://www.academia.edu/33847046/Making_things_happen_the_role_of_communication_in_strategic_management_A_case_study_on_banking_industry

(Acedido a 27/09/2019)

Lampreia, J. (2013). *Ferramentas de Comunicação para Gestores*. Lisboa: LIDEL

Nathanial, P. (2019). Banking boards facing increasing pressures: How to meet them without losing effectiveness. In Instituto de Formação Bancária – Associação Portuguesa de Bancos (Ed.), *Infor Banca(116)*, 3-18. Lisboa: IFB/APB

Rawlins, B. (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. Retirado de

https://www.researchgate.net/publication/232872924_Give_the_Emperor_a_Mirror_Toward_Developing_a_Stakeholder_Measurement_of_Organizational_Transparency

(Acedido a 10/10/2019)

Rodriguez, A. (2003). Sense-making artifacts on the margins of cultural spaces. In R. Clair (Ed.), *Expressions of Ethnography: Novel Approaches to Qualitative Methods* (pp. 231-240). Albany: State University of New York Press.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership – 4th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Schwarz, A. (2008). Covariation-based causal attributions during organizational crises: Suggestions for Extending Situational Crisis Communication Theory. *International Journal of Strategic Communication*, 2(1), 31—53. Retirado de

https://www.researchgate.net/publication/233342097_Covariation-Based_Causal_Attributions_during_Organizational_Crises_Suggestions_for_Extending_Situational_Crisis_Communication_Theory_SCCT

(Acedido a 10/10/2019)

Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica: As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Sebastião, S. (2015). *Fundamentos da Comunicação Integrada: Organizacional e de Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Terras, Ana (2019). *InforBanca(116)*. Lisboa: IFB/APB