

Comunicação Pública Externa Digital do Estado Português: Um estudo comparativo exploratório das plataformas digitais das Embaixadas portuguesas no Brasil (Brasília), Estados Unidos da América (Washington DC), África do Sul (Pretória), Alemanha (Berlim) e Japão (Tóquio)

Nelson Romão Boa Morte Santiago

Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação Estratégica

Abril, 2018

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Graça Simões.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o mais profundo agradecimento à Professora Doutora Graça Simões pela enorme paciência que teve para comigo e pela constante orientação sempre que esta foi solicitada. Orientação esta, que foi indispensável à motivação e consequente conclusão deste estudo.

Agradecimentos também aos companheiros da universidade que estiveram presentes nas fases mais difíceis do meu percurso universitário: Carlos Rodrigues, Inês Henriques, à Carina Carvalho, Catarina Venâncio, Raquel Botelho, Marta Vidal, Pedro Venâncio, Steve Grácio e indirectamente a todos aqueles com quem construí uma relação de amizade.

Ao psicólogo Pedro Filipe, ao André Soares, ao Gerson Esménio e Judite Costa.

À minha mãe Domingas Santiago e ao meu irmão Olavo Boa Morte pela compreensão e apoio constantes que tão importantes foram ao longo deste processo.

Resumo

Comunicação Pública Externa Digital do Estado Português:

Um estudo comparativo exploratório das plataformas digitais das Embaixadas portuguesas no Brasil (Brasília), Estados Unidos da América (Washington DC), África do Sul (Pretória), Alemanha (Berlim), e Japão (Tóquio)

Nelson Romão Boa Morte Santiago

Quando se fala de estilos de comunicação ligados a instituições governamentais, é fácil perceber que estes normalmente têm um carácter bastante formal, informativo e imperativo, e que em instituições que representam essas mesmas instituições governamentais o cenário não muda de figura. É com o objectivo de responder qual é o estado da comunicação digital de 5 embaixadas de Portugal e que estratégias de comunicação externa digital são utilizadas que realizo um estudo comparativo exploratório das plataformas digitais (*Websites* e *Facebook*) das embaixadas portuguesas no Brasil (Brasília), Estados Unidos da América (Washington DC), África do Sul (Pretória), Alemanha (Berlim) e Japão (Tóquio). A passagem do estilo de comunicação tradicional das embaixadas para as plataformas digitais traz à discussão a importância da internet como canal para a implementação de estratégias de comunicação mais eficientes para as embaixadas. Ligada à importância do estudo exploratório estão quatro elementos chave: Personalização, Marca de nação, Reputação e Interaccionismo simbólico. Neste estudo, estes elementos são alinhados com opções metodológicas e de método escolhidas, e que colocam em destaque a ruptura entre os estilos de comunicação tradicional e o digital. O sucesso de uma comunicação digital efectiva encontra-se na gestão das dinâmicas que envolvem estes quatro elementos.

PALAVRAS- CHAVE: Personalização, Marca de nação, Reputação, Interaccionismo simbólico

Abstract

Digital External Public Communication of Portuguese State:

An Exploratory study from digital platforms from Portuguese Embassies in Brazil (Brasília), United States of America (Washington DC), South Africa (Pretoria), Germany (Berlin) and Japan (Tokyo)

Nelson Romão Boa Morte Santiago

When we talk about styles of communication connected to government institutions, it is easy to understand that these usually have a very keen formal character, informal and imperative and at institutions that represent these same government institutions the scenario does not change. With the objective of to respond what is the status of digital communication from 5 Portugal embassies and what kind of external digital communication they use, I perform these exploratory and comparative study from digital platforms (Websites an Facebook) from Portuguese embassies at Brazil (Brasilia), United States of America (Washington DC), South Africa (Pretoria), Germany (Berlin) and Japan (Tokyo). A passage from the traditional style of embassy's communication to digital platforms brings to the discussion the importance of internet as implementation channel for more efficient communication strategies for embassies. Connected to the importance of the exploratory study are four key elements: Personalization, Brand of nation, Reputation and Symbolic interaction. In this study these elements are aligned with chosen method and methodologic options that highlight the point of rupture among the traditional style of communication and the digital style of communication. The success of an effective digital communication is found out at management of dynamics that engage these four elements.

Key words: Personalization, Brand of nation, Reputation, Symbolic interaction

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução | 1 |
| Capítulo I..... | 6 |
| 1.1: Quadro teórico geral e aclaração de conceitos..... | 6 |
| A personalização da experiência dos públicos..... | 11 |
| 1.2-As Relações Públicas internacionais e a Marca Nação | 14 |
| 2- A Diplomacia Pública..... | 17 |
| 3- Identidade, Imagem e Reputação..... | 21 |
| Capítulo II..... | 28 |
| Como comunicam e o que comunicam as embaixadas portuguesas: metodologia e apresentação de dados..... | 28 |
| II.1 Opções metodológicas e de método | 30 |
| II. 2 Apresentação das Plataformas digitais | 31 |
| II.2.1 Apresentação dos Websites..... | 31 |
| A Embaixada de Portugal em Tóquio | 31 |
| A embaixada de Portugal em Berlim | 34 |
| Embaixada de Portugal em Brasília | 36 |
| Embaixada de Portugal em Washington DC..... | 38 |
| Embaixada de Portugal em Pretória | 41 |
| II.2.2 Apresentação das Redes Sociais Facebook | 43 |
| Embaixada de Portugal em Tóquio | 43 |
| Embaixada de Portugal em Berlim | 45 |
| Embaixada de Portugal em Brasília | 46 |
| Embaixada de Portugal em Washington DC..... | 48 |
| Embaixada de Portugal em Pretória | 50 |
| II.3 Prioridades de comunicação: análise de dados | 51 |
| Prioridades nos Websites | 52 |
| Prioridades nas redes sociais - Facebook..... | 56 |
| Capítulo III | 60 |
| Interpretação de dados | 60 |
| Personalização e as prioridades de comunicação das plataformas digitais..... | 60 |
| Marca de nação e as prioridades de comunicação das plataformas digitais | 62 |
| A Diplomacia pública e as prioridades de comunicação das plataformas digitais | 63 |

| | |
|---|----|
| Reputação, Interaccionismo simbólico e as prioridades de comunicação das plataformas digitais | 63 |
| Marca de nação e as prioridades de comunicação das plataformas digitais | 69 |
| A Diplomacia pública e as prioridades de comunicação das plataformas digitais | 69 |
| Reputação, Interaccionismo simbólico e as prioridades de comunicação das plataformas digitais | 70 |
| Conclusão | 75 |
| Bibliografia: | 79 |
| Webgrafia: | 81 |
| Anexo 1: Tabelas | 82 |

Introdução

O presente trabalho tem como objectivo realizar um estudo comparativo exploratório das plataformas digitais (*Websites* e *Facebook*) das embaixadas portuguesas no Brasil (Brasília), Estados Unidos da América (Washington DC), África do Sul (Pretória), Alemanha (Berlim), e Japão (Tóquio) de forma a ser possível responder a qual é o estado da comunicação digital das embaixadas de Portugal nos países mencionados e também que estratégias de comunicação externa digitais são utilizadas pelas embaixadas de Portugal dos países mencionados.

A motivação para a uma abordagem da comunicação estratégica das embaixadas prende-se com o factor novidade, o potencial do alcance das suas comunicações a nível mundial e porque se tratam de organizações que se encontram na linha da frente na representação dos seus estados, no contacto com os públicos à volta do mundo, e que hoje utilizam as redes sociais como nunca antes utilizaram. Por exemplo, segundo (SUNHA, Yeo et al, 2015), a embaixada dos Estados Unidos na Coreia do Sul está envolvida em mais de cinco plataformas de redes sociais, tais como *Blog*, *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, e o *Me2day* para melhor comunicar com os públicos coreanos. Outro exemplo é o da Dinamarca que, segundo os mesmos autores, é a primeira embaixada europeia na China e que lançou oficialmente a sua primeira conta *WeChat* em 2013, o canal mais utilizado para o marketing -social na china. Algumas embaixadas como por exemplo a embaixada de Israel em Washington têm até contratado especialistas como directores digitais para que se foquem especialmente na comunicação digital.

As embaixadas são missões bilaterais no exterior que promovem os interesses de um país. Estas têm também um papel importante no desenvolvimento, relações culturais e contactos com a imprensa. Os consulados estão subordinados às embaixadas e tratam de questões mais específicas. As actividades de todas as embaixadas e de todos os consulados geralmente são administradas pelo Ministério do Exterior. Portugal conta actualmente com 72 embaixadas em todo o mundo (Embaixadas.net, 2018).

Sendo que as embaixadas se encontram mais presentes nas plataformas digitais, importa salientar a importância da internet como meio para implementação das estratégias de comunicação das embaixadas. Segundo Olubukola S Adesina (2017), a internet tornou-se um elemento central nas comunicações públicas e privadas enquanto

ferramenta contemporânea, e isto inclui as redes sociais que têm trazido aos espaços abertos de conversação milhões de pessoas em todo o mundo. Agora o diálogo não mediado e o intercâmbio de informação entre as pessoas à volta do mundo ocorrem 24 horas por dia durante todo o ano. As redes sociais fornecem enormes oportunidades e desafios para os estados e também para outras organizações internacionais, pois estas devem procurar envolver-se nos novos espaços políticos que se desenvolvem à volta da internet.

Dentro deste contexto, as redes sociais ao serem introduzidas nas sociedades passaram a desempenhar um papel também relevante na comunicação pública.¹

As redes sociais contêm várias características em comum mas a característica central encontra-se no potencial que estas têm de facilitar a comunicação síncrona e em promover a colaboração entre inúmeros participantes por via tecnológica (Amy Heldman et al, 2013). Estes novos recursos permitem às organizações migrar de uma comunicação pública de disseminação de informação tradicional de massas para uma partilha de informação interactiva e de diálogo que promove diferentes graus de envolvimento dos públicos.

Ligada a esta ideia central do estudo exploratório sobre a comunicação digital das embaixadas portuguesas e sobre as suas estratégias de comunicação encontram-se quatro elementos complementares que sustentam a ideia da importância deste tipo de comunicação nos dias actuais: Personalização, Marca de nação, Reputação e Interaccionismo simbólico.

A personalização está relacionada com a experiência e o envolvimento do receptor às mensagens. As estratégias de Personalização permitem às organizações pensarem em formas de otimizar a experiência que as mensagens proporcionam. Uma das formas de alcançar essa melhoria encontra-se na forma como as organizações podem influenciar os comportamentos dos seus públicos-alvo (Lars Birkholm Petersen et al, 2014). No entanto, e ainda segundo os mesmos autores, a optimização das mensagens deve passar por uma transição de um estilo uniforme de transmissão de mensagens para um estilo de mensagens adaptado a cada público-alvo, o que por

¹ Pierre Zémor (1995) define a comunicação pública como uma comunicação formal que diz respeito à troca e a partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção da ligação social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas.

consequente torna também necessário que os objectivos organizacionais fiquem alinhados com os objectivos de comunicação digital.

Outro dos pontos que será abordado neste trabalho é o papel da marca de nação que emerge como importante na abordagem de questões relacionadas com a diplomacia pública e o desenvolvimento económico (Zala Volcic et Mark Andrejevic 2011). Esta é suportada pelos profissionais de Relações Publicas que fazem a gestão da percepção e da relação que os países constroem uns com os outros principalmente no que diz respeito a assuntos económicos e financeiros.

É em conformidade com as ideias de Lars Birkholm et al (2014) na promoção do grau de envolvimento entre os utilizadores das plataformas digitais e estas últimas que entra a importância da diplomacia pública e dos ministros das relações exteriores que devem ser responsáveis pela contínua elaboração das estratégias acima mencionadas de forma a melhorar os instrumentos da diplomacia pública, as ferramentas e o nível de conteúdo (Ashvin Gonesh & Jan Melissen, 2005). Segundo Ashvin Gonesh & Jan Melissen (2005) o diplomata ao ter em conta uma tomada de decisões baseada na informação fornecida à audiência nacional e estrangeira e que crie suporte de formas a que estes também possam ter as suas próprias opiniões e eventualmente tomem as suas próprias decisões, suporta a criação de uma rede de um elevado grau de envolvimento que influencia a imagem do país. Isto torna-se em muito mais do que formular políticas ou de fazer propaganda. A “societização” da diplomacia pública no seu formato digital traz ganhos quer para as embaixadas que comunicam através das plataformas digitais, quer para os utilizadores dessas mesmas plataformas, desde que sejam planificadas as devidas estratégias. No entanto, é necessário reconhecer que a dependência de informação vinda do governo pode deitar por terra as intenções dos ministros das relações exteriores, sobretudo se estes tiverem uma audiência crítica.

Outra abordagem que será trazida para este trabalho será a questão da reputação que pode ser construída ou através das opiniões que os outros têm sobre as embaixadas ou de uma forma mensurada, por exemplo, através do desempenho financeiro, como afirmam Ronald J. Burke & Graeme Martin (2016). No entanto, os mesmos autores também mencionam a vertente emocional quando na abordagem sobre a construção da reputação e afirmam que esta pode também ser composta por duas componentes: uma cognitiva e uma afectiva.

Esquemáticamente será também mostrado neste trabalho um modelo dinâmico que utiliza o interaccionismo simbólico de George Herbert Mead na relação entre o “*I*” (eu) e o “*Me*” (mim) que parte da perspectiva individual e estende-se às organizações que constroem o processo de identidade e imagem corporativas e conseqüentemente a sua reputação.

O primeiro capítulo descreve o quadro teórico adoptado e apresenta alguns dos principais conceitos, nomeadamente os conceitos anteriormente referidos de Personalização, Marca de nação, Reputação e Interaccionismo simbólico, justificando-se a respectiva relevância para o presente estudo.

O segundo capítulo é composto por uma descrição de como comunicam e o que comunicam as embaixadas portuguesas em estudo, precedida das opções metodológicas e de método escolhidas, e introduz a forma como as embaixadas apresentam e disseminam a sua comunicação quer nos *Websites*, quer no *Facebook*. Por último, será feita a apresentação do conteúdo quer dos *Websites*, quer das páginas das embaixadas no *Facebook* seguida de uma análise das prioridades (posteriormente definidas) de comunicação das embaixadas nas plataformas digitais. A apresentação do conteúdo quer dos *Websites* quer do *Facebook* tem como objectivo apresentar as plataformas digitais das embaixadas de Portugal em estudo, sendo que das inúmeras plataformas digitais de comunicação existentes (como por exemplo o *LinkedIn*, *Twitter*, *Pinterest*, *YouTube*, etc...) foram escolhidos os *Websites* e a rede social *Facebook* – sendo esta última a rede social com o maior número de utilizadores activos em todo o mundo (dinheirovivo.pt, 2017). Os dados do *Website* internetworldstats.com apontam para um aumento do número de utilizadores da rede social Facebook ano após ano, o que significa um aumento também dos recursos de comunicação que podem ser utilizados quer por indivíduos, quer por empresas: a título de exemplo, as redes sociais permitem às organizações encontrar estratégias de comunicação muito rapidamente e a combinação de redes sociais afectivas e bem desenhadas (como, por exemplo, a inclusão de materiais em vídeo) podem evocar acções (mesmo que seja na forma de doações financeiras) mesmo antes que as pessoas tenham propriamente acesso a estas causas (Sam Hinton & Larissa Hjorth, 2013).

O terceiro e último capítulo tem como objectivo a interpretação dos dados recolhidos e a respectiva relação com o quadro teórico definido de forma a ser

levantada e colocada em evidência, a causa que motivou o presente trabalho. O trabalho termina com as conclusões finais.

Capítulo I

Parte 1.1: Quadro teórico geral e aclaração de conceitos

No acto de governar está implícita a ideia de um organismo que é responsável pela representação de um grupo de pessoas, que ouve e fala por estas através de vários mecanismos de comunicação. A comunicação está no centro das acções de todos os governos e da sua eficiência depende o sucesso dos objectivos preconizados. O desafio dos governos na era do digital passam por conseguir criar estratégias que disseminem a informação mas que ao mesmo tempo envolvam as audiências e criem nestas um sentido de comprometimento ao invés de simplesmente comunicar de forma imperativa. Nesta nova forma de comunicar que passa também por uma vertente de comunicação simbólica (não verbal) encontra-se uma oportunidade de potenciar de forma positiva, a imagem que os públicos podem criar sobre os governos e conseqüentemente a criação de uma reputação.

A tarefa de governar pode ser entendida de diferentes formas. Para alguns, governar está relacionado com a formulação, implementação e reforço das políticas públicas. A julgar pelos mais modernos livros sobre governos, é possível assumir que estas são as principais tarefas dos estados democráticos liberais (Rose, W. Jonathan; 2000).

Estudar um governo é estudar aquilo que esse governo faz. Contudo, enquanto um governo for entendido apenas sob o ponto de vista de determinadas tarefas que são vitais para valorizar a escala e o poder de qualquer estado-nação, continuará à margem a importante função de todos os tipos modernos de governo: a importância da comunicação. Os estados sempre utilizaram a comunicação por diversos motivos e através de uma grande variedade de canais. Segundo Rose, W. Jonathan (2000) os governos democráticos tendem a utilizar a comunicação pública para manter a legitimidade, garantir o cumprimento das suas políticas e preencher os ideais democráticos (só para nomear alguns). Ainda segundo o mesmo autor, muitas pessoas entendem a comunicação como uma função intencional e que esta funciona sob a transmissão de uma informação, para algum destinatário, para um propósito. É intencional. Existe portanto um dualismo que consiste no que e em que forma os governos comunicam e no que e em que forma é processada essa informação pelos públicos.

Assim, também a comunicação do governo é sempre intencional e projectada de forma a provocar algumas mudanças de comportamentos ou atitudes nos públicos. Por esta razão a comunicação do governo nunca é inocente no sentido de simplesmente fornecer informação ou de responder à demanda pública. As audiências para as quais o governo comunica podem ser tão diversas como os públicos de massa ou públicos especializados com uma idade ou ocupação específica. Enquanto os governos assim como muitos anunciantes comunicam a uma só voz, independentemente de quem comunica, os argumentos que são feitos através dos vários meios de comunicação dependem do destinatário da mensagem com diferentes propósitos (Rose, W. Jonathan; 2000).

Devido a uma falta de competência, muitos governos falham ao comunicar com várias organizações governamentais assim como com o público em geral (Hofmann, Sara et al 2013). Primeiramente, a gestão das administrações públicas sempre atribui uma importância baixa à comunicação, o que normalmente resulta numa desvalorização das tarefas de comunicação. A posição das relações públicas nas agências governamentais é muitas vezes considerada como sendo de prioridade baixa, conseqüentemente é preenchida por trabalhadores não treinados e tudo isto impede o desenvolvimento profissional (Hofmann, Sara et al 2013). Enquanto as organizações do sector privado incorporaram departamentos profissionais de comunicação, estes normalmente estão em falta nas administrações públicas. Para além disso, quando os governos comunicam com os públicos, isso é normalmente percebido por estes de forma diferente àquela que era a intenção dos governos. A percepção do público pode muitas vezes ser entendida como propaganda. Esta má reputação da comunicação dos governos deve em parte ser atribuída ao uso tradicional da comunicação de massas. A comunicação unidireccional condiciona o *feedback* do público e impossibilita dessa forma que exista um diálogo entre os públicos e os governos.

Walter Lippmann, um dos autores que foi bastante céptico em relação à capacidade de discernimento dos públicos de massas, admitiu que “a saúde da sociedade depende da qualidade da informação que esta recebe”(Lippman. W, 1922). A sociedade moderna é tão bombardeada com ideias e imagens concorrentes que não é capaz de compreender a qualidade da informação que recebe (Rose, W. Jonathan; 2000). No livro *Public Opinion*, Lippman argumenta que “o mundo lá fora” é criado por “fotografias na nossa cabeça”.

As “fotografias” criadas pela publicidade governamental mascaram a face que o governo deseja apresentar ao público e, em alguns aspectos, a face com que o público entende o governo. A publicidade dos estados vem-se tornando o principal locus do discurso entre os governantes e os governados. Isto tem vindo a tornar-se o modo da nossa conversação pública. “Cohesive communities are those that share information on a variety of subjects across a wide number of communication channels” (Rose, W. Jonathan; 2000).

Um exemplo de estudos sobre a natureza da opinião pública, podem ser encontrado através de um dos mentores da pesquisa sobre os efeitos da comunicação: Elihu Katz & Paul Lazarsfeld (1955), pioneiros nos estudos de pesquisa de opinião e nos estudos sobre os resultados de voto, na sua obra “Personal Influence: The Part Played by people in the flow of Communications.” Estes autores abordam a questão dos efeitos mínimos dos media, atribuindo às audiências capacidade de estas poderem filtrar, reflectir e contestar as mensagens enviadas refutando a ideia de um poder total, ou efeitos totais das mensagens dos media como formadores de opinião. A este processo, os autores denominaram de “Two step flow of communications”. Na era do digital, as redes sociais ditam um papel bastante importante neste processo de filtragem, reflexão e contestação das mensagens que são enviadas pelos governos.

Até certo ponto, os governos reconhecem as oportunidades que são fornecidas pelas redes sociais *online*. Até mesmo alguns países em vias de desenvolvimento começaram por lançar as suas próprias actividades a fim de obter vantagens através das ferramentas Web 2.0 para interagir com os seus cidadãos (Hofmann, Sara et al 2013).

Os perfis da rede social *Facebook* incluem todos os serviços prestados pelos *Websites* 1.0 em que os governos simplesmente fornecem informação sobre os seus serviços e acesso a alguns serviços públicos. A principal causa pela qual os governos se têm vindo a juntar às redes sociais *online* através de um perfil é a intenção de se dirigirem aos cidadãos através de um meio ambiente (o *online*) e então ter a oportunidade de alcançar uma grande audiência com as suas tradicionais presenças *online* (Hofmann, Sara et al 2013).

Contudo, a pesquisa sobre o actual uso das redes sociais *online* pelos governos é limitada, na melhor das hipóteses. Num exemplo de um estudo de caso de L.A. Brainard & J.G. McNutt; (2010), estes dois autores avaliaram a interacção entre a polícia de Washington DC e os seus cidadãos nos fóruns de discussão *online*. Os autores analisaram a estrutura da discussão e categorizaram as interacções como informacional ou transaccional ou colaborativa. Os seus resultados mostram que a maior parte do conteúdo era de facto informacional, enquanto as transacções foram observadas menos e as colaborações praticamente nada, de todo. Isto sugere que as comunicações entre os governos e o público apenas migraram para outros canais de comunicação, porém as oportunidades que esses canais de comunicação oferecem continuam por explorar (Hofmann, Sara et al 2013).

Por um lado, as redes sociais *online* colocam alguns desafios aos governos locais. Entre eles, gerir os vários processos de informação colocada pelos utilizadores nas páginas “Gov 2.0”. A informação publicada no *Facebook* por exemplo, parece ser extremamente desestruturada. Esta consiste em vários formatos como texto, fotografias, vídeo ou elementos de áudio (Hofmann, Sara et al 2013). Apesar da abundância dos diferentes formatos de dados, a maioria da informação fornecida não está relacionada com aplicações e serviços dos governos. Desta forma, os governos locais são confrontados com a necessidade de identificar os dados que são úteis para o fornecimento dos seus serviços (Hofmann, Sara et al 2013).

Por outro lado, os governos locais devem considerar que tipos de informação estes devem colocada nas redes sociais *online*. Segundo Hofmann, Sara et al (2013) 81% dos utilizadores do *Facebook* que se tornam seguidores de uma determinada página já fizeram “unfollow” à marca ou removeram um “post” da companhia do seu *feed* de notícias. As principais razões que levaram estes utilizadores a fazê-lo segundo os mesmos autores foram os demasiados e irrelevantes “posts”.

Isto levanta a questão sobre como os governos podem obter sucesso actuando nas suas páginas das redes sociais. É importante que todas as agências governamentais lancem uma conta no *Facebook* que seja utilizada para publicar fotos, textos de *blog* e anúncios (Renaud, 2010). É importante também, segundo J.P. Renaud (2010), que os líderes dos departamentos sejam treinados em como manejar estes novos media. Torna-se também necessário desenvolver estratégias de comunicação nas redes sociais em vez da simples transferência de hábitos da velha Web 1.0 para o contexto particular da Web 2.0 (M. Lee & E. Lee Elser; 2010).

As redes sociais *online* como o *Facebook* contêm uma variedade de potencialidades para oferecer às actividades de comunicação externa das organizações. As organizações normalmente criam as suas próprias páginas de *Facebook*. Ao contrário dos perfis pessoais, estas páginas não são (publicamente) relacionadas com um utilizador específico mas representam uma marca ou organização. Para além disso, as páginas de *Facebook* podem ser acedidas sem que seja efectuado o “log in”; até mesmo pessoas que não sejam membros da rede social podem ter acesso à informação. Segundo Hoffmann, Sara et al (2013) de acordo com um relatório que analisou o comportamento de fãs de uma marca, 77% dos utilizadores que gostam de uma marca, lêem os seus *posts*, *feed* de notícias e ofertas postadas. 17% destes, partilham experiências sobre a marca com outros utilizadores do *Facebook* e 13% partilham experiências sobre a marca em si. As principais razões pelas quais os utilizadores se tornam fãs de uma marca são: a oportunidade de se expressarem, a identificação com a marca, a conexão com pessoas com uma mentalidade semelhante, poder aprender sobre a organização e sobre os produtos, manter-se actualizado e poder beneficiar de produtos exclusivos. Ainda segundo os mesmos autores, esta discussão permanece limitada às organizações do sector privado na maioria dos trabalhos de pesquisa. A partir desta premissa é possível perceber a importância da abordagem e da aplicabilidade da comunicação dos governos através das redes sociais *online*, pelas razões já antes mencionadas.

A personalização da experiência dos públicos

Como é possível ler-se no parágrafo anterior no que concerne ao procedimento de comunicação, ao incluirmos a *Web 2.0* e conseqüentemente as redes sociais, passa-se a falar de um processo. A comunicação deixa de ter uma componente meramente unidireccional e passa a ter uma componente mais dinâmica e interactiva permitindo quer ao emissor, quer ao receptor das mensagens estarem na mesma linha de interacção na medida em que um não impera sobre o outro – ambos emitem e recebem mensagens de forma instantânea. Contudo, mais do que o grau de importância dada às mensagens pelo receptor, está o grau de envolvimento deste para com a causa em questão.

O grau de envolvimento poderá estar ligado à dimensão da experiência do receptor da mensagem. Essa dimensão da experiência permite às organizações pensarem em estratégias para otimizar a experiência que as suas mensagens proporcionam através da personalização. Lars Birkholm Petersen et al (2014) citam David Ogilvy (sem data) ao afirmarem que as organizações devem utilizar a própria linguagem dos seus alvos de forma específica se quiserem influenciar os seus comportamentos – “If you’re trying to persuade people to do something, or buy something, it seems to me you should use their language”.

A personalização pode definir-se de várias formas diferentes: ao nível conceptual a personalização significa diferentes coisas para diferentes pessoas em diferentes campos. Para os arquitectos a personalização significa criar espaços pessoais de prazer, para os cientistas significa uma forma de criar boas relações pessoais e de construção de redes sociais, para alguns cientistas de computadores a personalização é uma caixa das ferramentas da tecnologia para alcançar uma experiência web através da utilização de um *design* de interface gráfico. Por outro lado, diferentes conceptualizações ditam diferentes metodologias de pesquisa e de implementação. Os cientistas cognitivos recorrem a um modelo mental explícito para diferenciar os utilizadores, enquanto os “e-commerce marketers” dependem do perfil dos utilizadores e dos records de compra para segmentarem os clientes (Fan, Haiyan & Poole, Marshall, 2006).

O primeiro passo para a personalização está na transição de um estilo uniformizado de transmissão de mensagens para um estilo de mensagens adaptado para segmentos e consumidores únicos, para as suas necessidades, motivações e objectivos (Lars Birkholm Peterson et al, 2014). Ainda segundo os mesmos autores, esta transição permite criar e direccionar mais e melhores conversações, pois o foco está nos rápidos ganhos utilizando os mais fáceis métodos de personalização.

Seguindo este raciocínio e passando a comunicação para as plataformas digitais, o passo seguinte para a personalização é o foco em objectivos digitais que são chave para o alcance dos objectivos estratégicos. A criação de melhores experiências através da personalização não é apenas um ganho para os clientes mas também para a organização. O maior “comprometimento”² emocional dos clientes resulta em mais objectivos digitais. Utilizando por exemplo testes A/B, é possível medir o valor do envolvimento e assim poder decidir que acções de marketing produzem melhores experiências aos consumidores e consequentemente melhores resultados para a organização.

É possível ainda segundo Lars Birkholm Peterson et al (2014) uma terceira área de personalização através da combinação entre o valor do envolvimento do consumidor e uma taxonomia de marketing de forma a ser possível otimizar as iniciativas de marketing e torná-las eficazes.

² Está entre aspas por ser uma espécie de contrato emocional que é estabelecido depois do envolvimento que surge como resultado de várias experiências positivas.

1.2- As Relações Públicas internacionais e a Marca Nação

George W. White (2007) na sua obra *Nation, State, and Territory: Origins, Evolutions, and Relationships, Volume 1* afirma que a fim de se perceber como as pessoas protegem a sua identidade nacional (seja da globalização ou de outros fenómenos) é importante perceber o carácter da nacionalidade e de onde deriva esse carácter. Segundo o autor, a nacionalidade é uma construção humana que deriva de características culturais, é fluida e altamente maleável que se sobrepõe sobre outras camadas da identidade humana. Ainda segundo o mesmo autor, com menos reconhecimento está a ideia de que a cultura está inextricavelmente interligada com os conceitos de lugar e território, não deterministicamente mas como construções humanas próprias. Pode ler-se ainda que, tal como é difícil e até mesmo contraproducente separar a linguagem e a religião da política e da economia, é igualmente contraproducente separar estas características humanas próprias do lugar e do território. Usar o termo “Nação” como um sinónimo de “País” ou “Estado” em vez de identidade humana de grupo, e usar os termos “País” e “Estado” como território politicamente organizado, mostra que a identidade humana está intimamente ligada com o lugar e com o território. O autor conclui que de facto, o termo “Estado-nação” reflecte os laços íntimos das pessoas e dos lugares. Em suma, “País”, “Estado” e “Nação” têm significados distintos. Enquanto um Estado tem um carácter institucional e é constituído por povo, território e Governo, um País diz respeito a tudo o que se encontra no território dominado por um Estado e que apresenta características físicas, naturais, económicas, sociais e culturais. Já uma Nação é um conjunto de idiosincrasias. Uma união entre um mesmo povo com um sentimento de pertença e de união e que partilham entre si culturas, práticas sociais, idiomas, etc...

Zala Volcic et Mark Andrejevic (2011) abordam a possibilidade de uma “co-criação” de marca que se estabelece através da criação de níveis de confiança dos consumidores que por sua vez constroem e disseminam a identidade da marca – “help illuminate the ways in which nation branding serves as a technique of governance in the era of global capitalism”.

Pode ler-se no artigo *Nation Branding in the Era of Commercial Nationalism* de Zala Volcic et Mark Andrejevic (2011), os estados-nação acabam por competir entre si por capital económico e político no mercado global, abraçando a lógica da chamada “marca-nação” que nos últimos 15 anos tem vindo a ganhar uma atenção significativa nos negócios, na política e nos círculos académicos. Os autores citam um excerto de um artigo de Risen (2005, p. 1), do *The Boston Globe* que corrobora esta mesma ideia – “The last few years have seen an explosion of ‘nation branding’, shorthand for coordinated government efforts to manage a country’s image, whether to improve tourism, investment, or even foreign relations. Firms specializing in nation branding have sprouted up around the world”.

Talvez esta tendência seja bastante notória no sector do turismo uma vez que a criação da imagem de marca nacional passa de boca em boca através do desenvolvimento de *slogans* cativantes que promovem destinos turísticos “desejáveis”. Mas segundo Zala Volcic et Mark Andrejevic (2011) a marca de nação como tendência não se destina apenas ao turismo. Esta distingue-se essencialmente da ideia de “marca de lugar” – “(...) nation branders work hard to distinguish nation branding from the tourist-oriented focus of so-called place branding [as noted for example, in Kulcsár & Yum, 2011, p.2]”.

As campanhas de marca de nação são alistadas pelos estados para abordarem toda uma gama de questões relacionadas com a diplomacia pública e de desenvolvimento económico (Zala Volcic et Mark Andrejevic, 2011). Zala Volcic et Mark Andrejevic (2011) citam ainda Peter Van Ham (2001) quando afirmam que muitos estados continuam a olhar para a marca de nação como um esforço cumulativo de longo-prazo que influenciará as decisões de investimento estrangeiro e o mercado de capitalizações dos estados. Na era da globalização económica em que as relações internacionais se estabelecem através de redes de interdependência e competição económica, para que os políticos desenvolvam bem o seu trabalho, terão de treinar-se em gestão de activos de marca. As suas tarefas devem passar por saber identificar um nicho de marca para os seus estados, envolvendo um marketing competitivo, assegurando a satisfação do cliente e mais importante ainda, garantindo a lealdade à marca por parte dos clientes:

“framed in this terms, branding and commercial competition become the continuation of warfare by other means in an era of capitalist globalization” (Zala Volcic et Mark Andrejevic, 2011, p.2).

De acordo com o artigo *An analysis of other countries' international public relations in the U.S.* Suman Lee (2006) faz um estudo sobre o reconhecimento do valor da imagem dos Estados Unidos da América noutros países. Segundo o mesmo autor, os Estados Unidos são o país target mais importante devido ao seu papel de liderança política e económica no mundo. Ainda segundo o mesmo autor, as relações públicas têm um papel importantíssimo nesta construção de imagem. Suman Lee (2006) procurou responder às perguntas:

- 1- Quanto as pessoas sabem sobre relações públicas de outros países nos Estados Unidos?
- 2- Quem são os clientes estrangeiros das relações públicas internacionais nos Estados Unidos?
- 3- Que tipo de actividades, estes executam para alcançarem os seus objectivos nos Estados Unidos?
- 4- Quais são os principais propósitos destas actividades?

No estudo deste artigo, Suman Lee (2006) tenta fornecer um olhar mais abrangente sobre os vários aspectos das relações públicas internacionais de outros países nos Estados Unidos ao analisar o relatório do Governo de 2002 da FARA (*Foreign Agent Registration Act*) do departamento de justiça dos Estados Unidos.

Tendo em conta os resultados do mesmo estudo de Suman Lee (2006), conforme as tabelas em anexo, a causa económica está no topo das relações públicas internacionais de outros países nos Estados Unidos (51%) seguido pelas causas políticas (31%) e o turismo (8%). Cultura/educação e Estratégia de comunicação foram consideradas categorias menores. Em específico, o comércio esteve no topo das prioridades da vertente económica, seguido das finanças/investimento, desenvolvimento económico e as questões fiscais. Excluindo a categoria geral não especificada, o propósito político de topo foi construir relações positivas com os Estados Unidos (25%), seguido de propósitos legais e legislativos (24%), militares (14%) e direitos humanos (3%).

Este estudo demonstra o reconhecimento sobre o valor da imagem que os Estados Unidos têm perante outros países, sendo que as causas económicas são o principal factor de atractividade para estes países.

2- A Diplomacia Pública

Christopher Paul (2011) em *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, afirma que a diplomacia pública pode ser definida de diferentes formas mas que geralmente “it is a term used to describe a government’s effort to conduct foreign policy and promote national interests through direct outreach and communication with a population of a foreign country.”

Na perspectiva da diplomacia pública, Ashvin Gonesh & Jan Melissen (2005) na obra *Public Diplomacy: Improving practice* contribuem para uma melhor compreensão da importância da diplomacia pública como parte de mudanças mais alargadas da prática da diplomacia e garantem que esta não é certamente a menor de todas as mudanças praticadas em todo o mundo.

Ainda segundo estes mesmos autores, os ministros das relações exteriores têm vindo a praticá-la cada vez mais. Não se trata de um “hype” mas sim de uma relação “non-stop”, em que estes devem continuamente questionar se a estrutura da diplomacia pública deve ser melhorada quer ao nível dos seus instrumentos e ferramentas, quer ao nível do seu conteúdo.

Em comparação com as formas de diplomacia tradicional com relação à diplomacia pública, Ashvin Gonesh & Jan Melissen (2005) afirmam que os diplomatas tradicionais têm uma dupla responsabilidade ao fornecer informação sobre o país anfitrião e por reportar atempadamente informação confiável que diga respeito a desenvolvimentos que se sucedem no país natal. Estes operam numa rede de trabalho global onde trocam informação entre si e em que tomam decisões que influenciam a imagem do país. Contudo, nos últimos quinze anos, os desafios encontrados pelos ministros das relações exteriores têm sido ainda mais complicados devido a mudanças fundamentais que ocorreram na estrutura tradicional das relações internacionais. O fim da guerra fria, os ataques terroristas do 11 de Setembro de 2001 nos Estados Unidos e a rápida emergência das economias asiáticas alteraram fundamentalmente a equação geral de poder no sistema internacional. Devido a estes factores, um número crescente de governos fizeram da diplomacia pública a primeira prioridade das relações internacionais. Em continuidade os mesmos autores referem que ao praticar a diplomacia pública, o diplomata deve ter em conta a tomada de decisões baseada na informação, fornecendo à audiência doméstica e estrangeira, informação de forma a criar suporte para que estes também formem opiniões e eventualmente tomem decisões. Isso é mais do que formular políticas de forma imperativa e de comunicação descendente. Em vez de os diplomatas se sujeitarem a riscos consideráveis em comunicação com audiências massificadas, a criação de oportunidades passa a estar relacionada com todos os campos possíveis incluindo a ciência e a tecnologia, a indústria ou a cultura.

Ainda no mesmo artigo Ashvin Gonesh & Jan Melissen (2005) consideram que a definição de diplomacia pública é um exercício académico no sentido em que se torna difícil defini-la devido às suas múltiplas facetas na forma de actuação. Assim, o denominador comum na diplomacia pública aparece para ser aquela imagem nacional no exterior que é inserida na agenda política nacional e como tal, torna-se uma questão política. Por essa razão, a diplomacia pública corre o risco de ser vista como pressão política ou até mesmo propaganda. Ao ser inserida uma comunicação bidireccional nas interacções entre os governos e os públicos, devemos reconhecer que a propaganda deixa de ser vista como tal e que talvez quando olhamos para as actividades de comunicação internacional, podemos observá-las melhor numa dualidade que se insere entre a propaganda e entre aquilo que podemos chamar de nova diplomacia pública. Este último diz respeito a comunicações bidireccionais e de facto, segundo os autores, as palavras-chave nesta era são “compromisso”, “diálogo” e “mutualidade”. Contudo, esta questão dos públicos tem-se tornado enormemente difícil, uma vez que os grupos de públicos são muitas vezes difíceis de localizar, não têm agendas claramente definidas nem actuam sob certas regras enquanto actores, tal como as relações internacionais tendem a fazer.

Na mesma linha de ideias e ainda no mesmo artigo de Ashvin Gonesh & Jan Melissen (2005) talvez se pudesse considerar a nova diplomacia pública não apenas como um fenómeno isolado mas, em vez disso, como uma extensão de padrões mais amplos de mudança na diplomacia em que os diplomatas inevitavelmente lidam com diferentes actores quer governamentais, quer não-governamentais. Poderia ainda ser sugerido que a diplomacia pública é parte de um fenómeno alargado, que poderia ser caracterizado como aquilo a que os autores chamam de “societização” da diplomacia. Se este for o caso, então existirá muito trabalho para fazer porque segundo os autores a cultura diplomática há muitos séculos não tem estado tão sintonizada de forma a ser trabalhada com outras culturas.

Ainda no que se refere à diplomacia tradicional, pode ler-se no artigo acima referido que a tradicional promoção de países, através de uma medida que consiste no envio de folhetos, filmes, na promoção de certos símbolos e características materiais, não é destinada a um grupo específico, nem é destinada a qualquer target. É largamente vasta, apolítica e é um bom instrumento que é utilizado para criar consciência sobre o país e que pode ajudar a aumentar o reconhecimento e a visibilidade do respectivo país, mas certamente não envia uma mensagem específica. Pelo contrário, a diplomacia pública não é uma espécie de “cabe tudo num único tamanho”. A diplomacia pública serve diferentes propósitos. O primeiro poderá ser para impulsionar a performance económica, mas poderá ser mais pela intenção de construir uma identidade nacional, para lidar com questões de curto prazo ou apoiar objectivos a longo prazo da política externa. Alguns países podem querer mostrar imagens típicas que estão relacionadas com os seus passados históricos ou ter a diplomacia pública como complemento de marca. Contudo, a maior força da diplomacia pública não é tanto servir directamente os objectivos políticos externos de curto prazo mas sim influenciar o ambiente em que as opiniões são formadas e as atitudes ganham forma. A diplomacia pública é talvez mais eficiente e mais duradoura quando está relacionada com a ampliação dos valores nacionais e os seus interesses em vez de servir os objectivos a curto prazo da política externa.

No entanto, Ashvin Gonesh & Jan Melissen (2005) têm em conta que alguns ministros das relações exteriores têm sofrido algumas desvantagens ao nível das suas instituições porque a diplomacia pública emerge do campo de fornecimento de informação do Governo. Por outro lado, fornecer informação do Governo que, por natureza é tendencioso, é algo fundamentalmente diferente de forjar (a longo-prazo) relações com uma audiência crítica. Para além disso, a combinação de forças da globalização e da democratização do acesso à informação tem mudado o ambiente em que a diplomacia pública opera, e os diplomatas não são automaticamente o centro das relações internacionais na medida em que deixam de ser detentores de uma comunicação imperativa sobre os públicos nem mesmo “empurrados” para a periferia das relações internacionais na medida em que também não ficam totalmente afastados do papel de promover a relação dos governos com os públicos.

O ponto central do artigo de Ashvin Gonesh & Jan Melissen (2005) é o facto de ser uma qualidade especial da diplomacia pública a sua habilidade para conseguir chegar onde a diplomacia tradicional não consegue. Com a prática da diplomacia pública, devemos ter sempre em consideração que estamos a falar com indivíduos. Independentemente daquilo que é comunicado devemos ter sempre em consideração o “como” a informação deve ser interpretada a nível emocional. Concebivelmente é isso que faz a diplomacia pública uma ferramenta muito pessoal no sentido de que esta se encontra emocionalmente mais próxima das pessoas, dos seus públicos, comunicando com estes e escutando-os. Por conseguinte, os diplomatas podem representar bem o seu país se genuinamente acreditarem naquilo que fazem. A credibilidade neste caso significa que o indivíduo deve viver aquilo que afirma que vive e se necessário, recuar na expressão das emoções. Esta é a razão pela qual as habilidades que são necessárias desenvolver na diplomacia pública, são diferentes em várias formas das habilidades analíticas estressantes da diplomacia tradicional.

Tendo em conta a definição de diplomacia pública de Christopher Paul (2011), um governo ao fazer esforços para gerir os seus interesses no estrangeiro e promover esses mesmos interesses, está de alguma forma a fazer a sua gestão de imagem.

3- Identidade, Imagem e Reputação

À comunicação compete projectar uma identidade e procurar controlar a imagem que os públicos vão criar, pelo que toda a gestão de imagem deve ser norteada pela própria gestão da identidade. Se esta for facilmente lembrada pelos consumidores e se for consistente no conteúdo e ao longo do tempo, cada vez mais próximo estará o binómio identidade/imagem, com ganhos reputacionais que daí decorrem. A reputação é isso mesmo, um conjunto de “avaliações que os *stakeholders* fazem das organizações, que agrega as percepções dos *stakeholders* em relação à capacidade das organizações em corresponder às suas expectativas, quer estes *stakeholders* estejam interessados em comprar os seus produtos, em trabalhar para ela ou em investir nas suas acções” (Van Riel e Fombrun, 1997).

Ronald J. Burke & Graeme Martin (2016) na obra *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats* mencionam os autores Milgrom & Roberts (1992) e também Weiss et al (1999) ao afirmarem que estes autores definem a reputação corporativa como atributos gerais sobre reflexões que as pessoas fazem e opiniões que proferem sobre as organizações, considerando se estas são “boas” ou “más”. Contudo, este tipo de definição não nos fornece informação sobre como medir a reputação que é um requisito prévio para a prestação de uma evidência empírica, para o seu impacto no comportamento dos *stakeholders* e por último, o desempenho financeiro, que pode ser um dos indicadores quando se fala em medição da reputação: quanto melhor for a situação financeira da organização, maior a sua reputação. Por outro lado, os mesmos autores mencionam Gray & Balmer (1998) e também Hall (1992) para constatarem que estes autores definem a reputação com foco apenas nas características que os outros atribuem à empresa deixando de fora a componente emocional. Para Gray & Balmer (1998), assim como para Hall (1992), ambas as dimensões cognitiva e afectiva, sugerem-nos que a reputação é composta pelo conhecimento e pelas emoções dos indivíduos enquanto pessoas físicas. De forma a poder explicar este processo de forma minuciosa, Ronald J. Burke & Graeme (2016) mencionam Schwaiger (2004) que define a reputação como uma construção de atitude constituída por duas vertentes – uma relacionada à vertente cognitiva a que ele chama de *competence* e outra relacionada à vertente afectiva a que ele chama de *likeability*. Este último autor vai um pouco mais além das definições de Hall (1992) ao considerar não apenas a reputação como um conjunto objectivo de conhecimento que os outros detêm sobre a empresa mas considera também as percepções subjectivas dos outros. E dentro deste campo, Burke & Graeme (2016) mencionam ainda Dozier (1993) que enfatiza o facto de que a reputação não é apenas o resultado de um conjunto de experiências factuais mas que pode estar também baseada em processos de comunicação. Contudo, estes e outros conceitos contêm deficiências que importam referir:

1. Muitas abordagens são baseadas somente em entrevistas com especialistas, negligenciando a variedade de *stakeholders* relevantes da empresa. Para além disso, a comunicação corporativa pode ter pouco ou nenhum impacto nos especialistas e então apenas se aplicam os seus conhecimentos quando estes falam sobre as empresas que estão sob avaliação. Contudo, esse conhecimento não tem de ser necessariamente congruente com as atitudes actuais e percepções dos grupos de *stakeholders* relevantes para a empresa.

2. Muitos conceitos expõem sérios inconvenientes na medição da reputação. Dozier (1993) diz que por exemplo, o quociente de reputação de Fombrun & Harris calcula a reputação usando uma média ponderada de 20 indicadores. Dozier (1993) afirma que ao fazê-lo, os autores misturam condutores com consequências da reputação: Enquanto o item “bons produtos e serviços” é um requisito prévio na construção da reputação, a “admiração da companhia” é obviamente o resultado de uma boa reputação. Consequentemente, a interpretação da medição dos resultados é difícil e as recomendações para a boa gestão são difíceis de obter.

3. Até agora, a componente afectiva da reputação está subestimada em muitos modelos de medição. Apenas a abordagem de Fombrun tem em consideração a vertente emocional em 3 dos 20 itens.

4. Por fim, ter em conta a reputação através de uma pontuação única, oculta a explicação dos resultados da empresa.

Como resposta a estas falhas, na mesma obra de Burke & Graeme (2016) acima mencionada, Schwaiger (2004) desenvolveu um modelo de medição de reputação que está em linha com o procedimento do modelo de Rossiter (2002) que utiliza uma série de entrevistas com especialistas por um lado, e por outro um questionário representativo de larga-escala realizado na Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos. Em cada país, foram seleccionados ao acaso 300 respondentes e posteriormente entrevistados onde lhes foi pedido que fizessem uma avaliação de 4 companhias: *Allianz*, *BMW*, *E.ON* e *Lufthansa*.

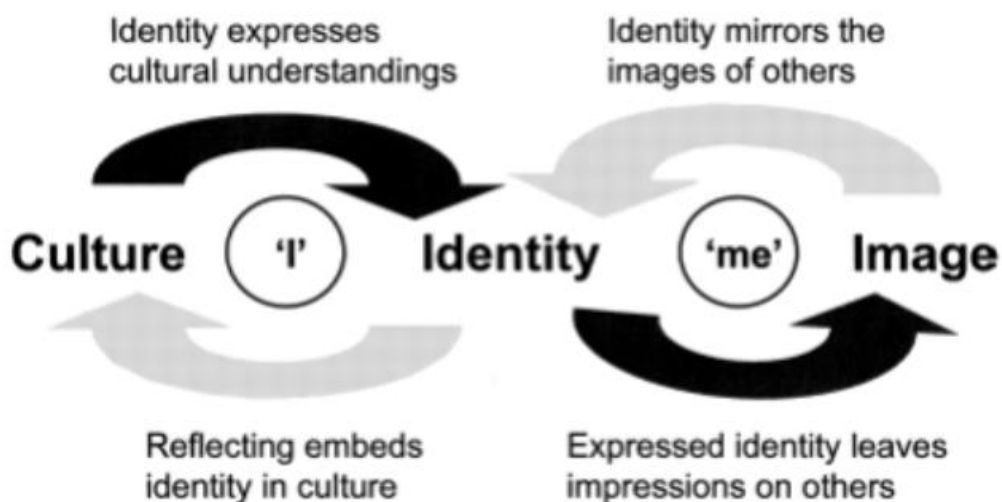
Tendo em conta a anterior definição de reputação, o modelo de Schwaiger (2004) integra a componente emocional logo a seguir à componente cognitiva na análise da reputação corporativa. O modelo é composto por 3 indicadores reflexivos – utilizando a escala de Likert com um intervalo de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) para cada uma das duas dimensões. Os primeiros 3 itens compõem a dimensão afectiva chamada “amabilidade” enquanto os últimos 3 indicadores são conduzidos pela dimensão cognitiva chamada “competência”. O modelo explicativo foi posteriormente desenvolvido para procurar encontrar que aspectos são efectivamente responsáveis pela reputação das empresas. Foram seleccionados 24 itens explicativos de forma a descobrir quais os condutores da reputação. A fim de ordenar os itens numa possível construção de índice a análise da componente principal é composta pelos seguintes factores: Qualidade, Desempenho, Responsabilidade e Atractividade.

Segundo Nuno, Jorge (2010), AMAC é o ranking da publicação da revista Fortune (2009) sobre as *America's Most Admired Companies* e foi desenvolvido por Fombrun et al (2000). Este ranking avalia as reputações das empresas americanas, mediante oito critérios: (1) qualidade da gestão; (2) qualidade dos produtos ou serviços; (3) inovação; (4) valor do investimento a longo prazo; (5) solidez financeira; (6) capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas; (7) responsabilidade para com a comunidade e o ambiente; (8) uso inteligente dos activos. O modelo RQ (Quociente de reputação) foi desenvolvido por Charles Fombrun em parceria com a empresa *Harris Interactive* chegando a ser utilizado para medir a reputação corporativa de organizações em 29 países desde 1999. Este modelo mede a reputação das organizações pedindo aos inquiridos para avaliar as organizações em 20 *items* agrupados em seis dimensões: a) pelo emocional; b) pelos produtos e serviços; c) visão e liderança; d) local de trabalho; e) responsabilidade social; f) performance financeira.

Em conclusão a esta parte do artigo, Burke & Graeme (2016) citam autores como Eberl, Zhang e o próprio Schwaiger (2009), Sarsted et al (2008) para concluir a validação da abordagem de Schwaiger (2004) em diferentes países que a aplicam em vários estudos de investigação e adaptados em muitas companhias multinacionais como métrica para a gestão da reputação, validação esta que pode ser encontrada no centro europeu de estudos sobre a reputação segundo Burke & Graeme (2016). Burke & Graeme (2016) chegam mesmo a corroborar esta validação na mesma obra acima referida ao mencionarem autores como Wilczynski et al (2009) que afirmaram que comparativamente com modelos de abordagem (AMAC, RQ, etc), a abordagem de Schwaiger (2004) apresenta o mais elevado grau de critério de validade.

Numa outra forma de abordar a questão da reputação, outra abordagem bastante profícua foi levada a cabo por Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002) que exploraram o pensamento do interaccionismo simbólico de George Herbert Mead, na relação entre o “I” (eu) e o “Me” (mim), estendendo-o aos processos de identidade e imagem corporativas. Segundo Mead, o “I” corresponderia a resposta do organismo perante as atitudes dos outros e o “Me” seria o conjunto organizado de atitudes dos outros com as quais nos identificaríamos e que adoptaríamos. Desta forma, o ego (*self*) formar-se-ia pelo processo de interacção e de flexibilidade do “Eu” com o “Mim”, isto é, o indivíduo na relação com os outros, capta as suas atitudes, crenças, etc., incorpora-as, interpreta-as, imprime-lhes o seu cunho pessoal, e reintroduz na comunidade as suas próprias atitudes, crenças, etc., que influenciarão na mesma medida, outros indivíduos, num processo cíclico contínuo.

Neste artigo, os autores partem da ideia de que a combinação de forças de acesso e de exposição colocam pressão aos teóricos da identidade organizacional pois devem ter em conta dois aspectos emergentes – a cultura organizacional como contexto das definições internas da identidade organizacional e as imagens organizacionais como contexto das definições externas da identidade organizacional. Porém, o aspecto mais importante dá-se com a descrição do processo pelo qual estes dois conjuntos de definições se influenciam mutuamente. A explicação gráfica do artigo pode ser vista na seguinte figura:



Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002), citando Albert e Whetten (1985) e Cheney e Christensen (2001) começam por considerar que num mundo em crescente exposição às vozes críticas, muitas organizações estão susceptíveis de verem criada e mantida uma identidade problemática: por exemplo, e citando Fombrun (1996) e Fombrun e Rindova (2000) através dos media que a cada dia que passa demonstram cada vez mais interesse na vida privada das organizações expondo qualquer divergência encontrada entre a identidade corporativa e as acções da organização, ou seja, os media são um dos responsáveis pelo policiamento feito às organizações fazendo um balanço entre aquilo que as organizações dizem e a forma como estas realmente actuam. A razão desse interesse deve-se sobretudo às prospecções e análises que os analistas de negócios frequentemente fazem sobre dados das performances económicas com avaliações das práticas internas dos negócios tais como a estratégias organizacional, o estilo de gestão, os processos organizacionais e a responsabilidade social corporativa.

Ainda no mesmo artigo pode ler-se que a exposição não é o único problema com o qual se deparam as organizações. Estas devem também preocupar-se em dirigir a sua atenção para os seus stakeholders externos criando uma relação pessoal que lhes permita ou expandir ou quebrar as fronteiras e assim mudar as próprias definições de organização. Por exemplo, quando os empregados de uma determinada empresa são persuadidos a agir consoante os interesses dos seus clientes ou mesmo quando são as próprias empresas a terem de integrar a cadeia de valores dos seus investidores de forma a poderem garantir investimento para si mesmas. A combinação de todas estas forças dá

ao grupo de *stakeholders* um melhor e mais íntimo acesso à face privada entre empresas, nunca antes experienciado. Isto implica dizer que uma crescente exposição significa que os empregados de uma organização ouvem mais opiniões e julgamentos dos *stakeholders* sobre a sua organização.

Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002) identificaram alguns autores com diferentes perspectivas sobre a construção da identidade organizacional como por exemplo Albert e Whetten (1985), Ashforth e Mael (1989) e Dutton e Dukerich (1991), definem identidade organizacional sob a ideia de que a identidade é uma construção relacional formada na interação com os outros. No mesmo artigo os autores citam Albert e Whetten (1985) que por sua vez citam Erickson (1968) que descreve o processo de formação de identidade como:

- 1- O indivíduo compara o seu indivíduo target com ele mesmo
- 2- A informação correspondente a esta avaliação é transmitida através de conversações entre os dois polos (indivíduos) e ambos obtêm o seu *feedback* tendo em conta as comparações pessoais que fazem com os *outsiders*.
- 3- É afectada à forma como eles (indivíduos) se definem a eles mesmos.

Segundo Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002), Albert e Whetten (1985) concluíram com base no processo acima descrito que a identidade organizacional é formada pelo processo de ordenação inter organizacional de comparações e reflexões ao longo do tempo. Pode ler-se no mesmo artigo que Goia (1998) e Goia et all (2000) traçaram as ideias fundamentais de Albert e Whetten para as teorias de Cooley (1902/1964), Goffman (1959) e Mead (1934).

Ainda segundo Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002) a ideia de identidade como construção relacional está encapsulada na proposta de identidade de Mead – “the self arises in social interaction with others through symbolic communication (pp,1)”.

É assim que Mead, segundo Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002) esclarece que a identidade deve ser vista como um processo social e tornou a sua proposta visível através de duas fases distintas, uma a que ele chamou de “I” (eu) e a outra a que ele chamou de “Me” (mim).

Em suma, torna-se importante que os governos não transitem velhos hábitos da comunicação tradicional *offline* para as novas formas de comunicação *online*. É

importante também que as agências governamentais lancem contas nas plataformas digitais, que estas agências treinem os líderes dos departamentos e que estes planeiem e implementem estratégias de comunicação através das plataformas digitais com vista ao alcance dos objectivos preconizados (Renaud, 2010), disseminando a comunicação através de vários canais e de forma personalizada e adaptada para segmentos e consumidores únicos, para as necessidades motivações e objectivos destes mesmos consumidores (Lars Birkholm Peterson et al, 2014).

O objectivo deste tipo de comunicação personalizada é ao mesmo tempo poder comunicar obtendo *feedback* dessa comunicação, para que os governos ao terem em conta as necessidades, motivações e objectivos dos seus públicos, se passe a falar de um processo de comunicação, em vez de se falar apenas de um tipo de comunicação unilateral e imperativa chegando mesmo a ser confundida com a propaganda. Dentro desta intercomunicação é criada uma marca (de nação) que se estabelece à medida que avança a relação entre os públicos e os governos e que resulta do acréscimo ou decréscimo dos níveis de confiança dos públicos na relação com estes mesmos governos. Esta forma de interacção tornar-se-á também uma forma mais íntima de comunicar com os outros e conterà também uma carga emocional e simbólica mais significativa, já que esta é resultante de um conjunto de experiências positivas entre os governos e os públicos. São estas experiências positivas que criarão por parte dos públicos uma imagem, ou por outras palavras, uma forma como os governos (neste caso as embaixadas em sua representação) são vistos pelos seus públicos. É o conjunto de imagens positivas (ou mesmo negativas) que construirão a reputação dos governos (as embaixadas neste caso).

Perante todo este cenário importa saber no capítulo II o que comunicam e como comunicam as embaixadas portuguesas em estudo.

Capítulo II

Como comunicam e o que comunicam as embaixadas portuguesas: metodologia e apresentação de dados

O presente trabalho assenta na reconhecida importância que tem a função de comunicar com os seus públicos por todos os tipos de governo, nomeadamente por via

das embaixadas. No âmbito da “importância de comunicar”, estão as perguntas intrínsecas “Como comunicar?” e “O que comunicar?”.

A comunicação dos governos é sempre intencional e projectada (Rose, W. Jonathan; 2000) no sentido em que existe sempre um emissor e um receptor de mensagens e que estas não são dirigidas aos públicos de forma inocente. Esta afirmação significa que este tipo de comunicação ao ser exercida de forma directa pode ser contraproducente, uma vez que (e tal como referido anteriormente) pode ser percebido pelos públicos como uma forma de propaganda. Assim, é importante que a comunicação projectada pelos governos seja percebida pelos públicos como interactiva e colaborativa. Tal como já antes foi referido, a posição das relações públicas nas agências governamentais é muitas vezes considerada como sendo de prioridade baixa conseqüentemente e acaba por ser preenchida por trabalhadores não treinados (Hofmann, Sara et al 2013).

A metodologia deste trabalho consiste em enfatizar detalhadamente este tipo de comunicação através da descrição da forma como as embaixadas se apresentam perante os outros nos *Websites* e também nas redes sociais (*Facebook*), identificar sinais de que possam significar uma fraca exploração das plataformas digitais e fazer sugestões de melhoria. De que forma é que essa melhoria pode ser feita? Incluindo as redes sociais como uma forma interactiva e colaborativa de comunicar com os públicos garantindo dinamização à comunicação. Desta forma, a comunicação passa a funcionar como um processo em vez de conter apenas uma vertente unidireccional. É através das redes sociais e dos *Websites* que as embaixadas devem criar **estratégias de personalização** que envolvam todos os seus canais de comunicação, com o objectivo de otimizar a experiência das suas mensagens que tem como destino as audiências.

Como consequência disso, através da ideia de **marca de nação**, será possível observar neste trabalho de que forma é que a abordagem a uma possível co-criação de marca entre os governos e os públicos pode ser estabelecida através da criação de níveis de confiança que constroem e disseminam a identidade da marca das embaixadas.

Nesta sequência vai ser possível observar como a **interacção simbólica** entre os diferentes *stakeholders* entra no jogo de criação de estratégias de gestão da imagem das embaixadas. Esta gestão de imagem é norteadada segundo a gestão da própria identidade que estas projectam para os outros e que podem resultar em ganhos reputacionais. A criação da reputação das embaixadas está relacionada com a identidade que estas

pretendem passar para os públicos, com base naquilo com que estas se espelham, ou seja, da forma como se vêem.

Estratégias de personalização, marca de nação, interação simbólica e reputação são os quatro aspectos, desenvolvidos no quadro teórico inicialmente apresentado, que se relacionam, no capítulo seguinte, com os resultados obtidos neste estudo exploratório e que agora se apresentam.

O capítulo II é, portanto, dedicado num primeiro momento à explicitação das opções metodológicas e método utilizados para a observação e apresentação dos meios de comunicação utilizados pelas embaixadas: As plataformas digitais - *Websites* e as redes sociais (*Facebook*) seguindo-se, num segundo momento, a apresentação das plataformas digitais e de dados recolhidos.

II.1 Opções metodológicas e de método

A apresentação das plataformas digitais visa descrever a forma como as embaixadas apresentam e promovem a sua comunicação quer nos *Websites*, quer na rede social (*Facebook*). O enfoque vai para a disposição das mensagens nos *Websites* e rede social (*Facebook*) assim como para a disposição das cores nas plataformas. Dá-se igualmente atenção a funcionalidades de hiperligação entre conteúdos e de interação com os utilizadores/visitantes das plataformas. Tanto para os websites como para as redes sociais, analisa-se apenas a *homepage*, pela sua qualidade de página principal de apresentação e devido ao tempo disponível para análise. A inspeção feita é de natureza qualitativa, procurando no entanto ser minuciosa.

A par desta observação, foram recolhidos dados em ambas as plataformas no que respeita a existência ou não de determinadas categorias/ pontes de interesse de conteúdo, no sentido de avaliar o grau de prioridade que as embaixadas lhes atribuem, tendo sido construída uma escala que varia entre “Prioritário”, “Pouco prioritário” e “Nada prioritário”.

A Prioridade é definida através do número de ocorrências de uma determinada categoria no *Website* de cada embaixada e comparativamente às outras embaixadas em estudo e também pelo número de ocorrências de uma determinada categoria nas redes sociais de cada embaixada, comparativamente a outras embaixadas em estudo.

Os diferentes graus de prioridade, por facilidade de análise e visualização, foram sinalizadas com diferentes cores sendo que a cor verde é considerada como “Prioritário”, amarelo como “pouco prioritário” e rosa como “nada prioritário”.

A figura abaixo ilustra as opções de cor tomadas.

| Websites | Homepage | Sobre Portugal | Embaixada | Sobre os Estados Unidos da América | A República da África do Sul | Sobre a Alemanha | Consular | Bilaterais | AICEP | Cultural |
|---------------|----------|----------------|-----------|------------------------------------|------------------------------|------------------|----------|------------|-------|----------|
| Tóquio | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Berlim | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Pretória | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Washington DC | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Brasília | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Totais | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| | 100% | 100% | 100% | 20% | 20% | 20% | 100% | 40% | 80% | 60% |

As categorias que se apresentam entre 61% e 100%, são classificadas neste trabalho como prioritárias tendo em conta o número de ocorrências dessa mesma categoria no conjunto das cinco embaixadas.

As categorias que se apresentam entre 40 e 60% são classificadas neste trabalho como pouco prioritárias tendo em conta o número de ocorrências dessa mesma categoria no conjunto das cinco embaixadas.

Por último, as categorias que se apresentam entre 0 e 39% são classificadas neste trabalho como nada-prioritárias, tendo em conta o número de ocorrências dessa mesma categoria no conjunto das cinco embaixadas.

Este trabalho, de natureza exploratória, foi também desenvolvido com base na experiência profissional do pesquisador nas plataformas digitais com as quais lida frequentemente. Muito embora tenha sido equacionada a obtenção de informação ou dados reais sobre eventuais resultados de acções de comunicação realizados pelas embaixadas, de maneira a que fosse possível tornar mais claro que meios de comunicação são mais privilegiados pelas embaixadas para interagir com os seus públicos e porquê, por via de solicitação directa a responsáveis das embaixadas, tal não foi possível³.

II. 2 Apresentação das Plataformas digitais

II.2.1 Apresentação dos Websites⁴

A Embaixada de Portugal em Tóquio

³ Os esforços realizados por via e-mail não obtiveram resposta útil.

⁴ Os dados sobre todos os Websites foram observados durante o mês de Agosto de 2017



O *Website* da Embaixada de Portugal em Tóquio é pouco colorido e destaca apenas o vermelho e verde (as cores de Portugal) no letreiro colocado no topo do *Website*, onde é possível ler-se “Embaixada de Portugal Tóquio – Japão”. O mesmo letreiro contém também uma inscrição em versão portuguesa e em japonesa que diz “Portugal – Japão 1543 – 2013” sendo 1543 o ano em que, segundo a história, os marinheiros portugueses chegaram pela primeira

vez ao Japão.

Ainda no mesmo topo é possível observar-se uma sobreposição de bandeiras entre a bandeira de Portugal e a bandeira do Japão, sendo que a bandeira japonesa está sobreposta sobre a bandeira portuguesa.

Ainda no topo, o *Website* mostra-se disponível em 3 idiomas (português, inglês e japonês) e contém duas hiperligações de contacto, uma que remete para a página do Facebook e outra que remete para o contacto via e-mail.

A portada do *Website* recebe ainda o visitante com um painel dinâmico com dois slides: um que enfatiza a relação de cerca de 470 anos entre Portugal e o Japão e o outro que enfatiza mais uma vez a chegada dos marinheiros portugueses aos Japão, pinturas realizadas entre os períodos Momoyama e Edo⁵.

⁵ Períodos marcados pela emergência de diversas dinastias onde se verificava a introdução de usos e costumes na arquitectura e nos jardins. No período Momoyama (1573-1615) verificou-se o espectáculo do esplendor, da austeridade e do uso intenso das flores nos jardins, constituindo o período de maior

A página encontra-se dividida com informação disponível na vertical e também na horizontal. Na horizontal podemos encontrar sete secções distintas. A primeira intitulada “Home” é a página principal ou “homepage” que é também uma das cinco páginas principais que são objecto de análise.

A segunda, intitulada “Portugal” permite ao utilizador conhecer (caso desconheça) um pouco sobre Portugal. Esta secção está dividida em cinco subsecções: Dados gerais, História, Economia, Principais cidades e Gastronomia. No fundo, trata-se de um olhar para Portugal através da plataforma digital e que se encontra acessível para japoneses, portugueses ou pessoas de outras nacionalidades.

A terceira secção “Embaixada” permite ao utilizador obter informação inerente aos contactos, localização e horários de funcionamento. Esta secção está ainda dividida em duas subsecções: Contactos e localização e Horário de Funcionamento.

A quarta secção “Consular” diz respeito a toda a relação e tarefas consulares. São eles a informação para novos residentes no Japão, Inscrição Consular, Bilhete de identidade/Cartão de Cidadão, Vistos, Registo Civil, Divórcio, Nacionalidade, Passaporte, Serviços de Notariado, Tabela de Emolumentos, Recenseamento Eleitoral, Serviço Militar, Viagens de Menores, Postos Honorários e Contactos.

A quinta secção “Bilaterais” contém informação sobre as relações bilaterais entre Portugal e o Japão. Esta secção permite aos utilizadores encontrarem informação referente aos cento e cinquenta anos de paz, amizade e comércio ou até mesmo encontrarem informação sobre os diplomatas portugueses no Japão ou também informação sobre o próprio país nipónico. As subsecções são: 150 Anos Tratado de Paz, Amizade e Comércio, Diplomatas Portugueses no Japão, Personalidades Históricas, Sociedades e Associações, Cidades Geminadas, Cronologia das Relações Luso-Nipónicas, Sobre o Japão e Curiosidades.

A sexta secção “AICEP” destina-se à informação sobre o Investimento e Comércio Externo de Portugal que tem como objectivo a promoção da imagem de Portugal na vertente económica promovendo a internacionalização das empresas portuguesas.

relevância nos jardins ornamentais. Já no período Edo (1615-1868) surgiu um novo estilo de jardim em grande escala nas cidades. Foram constituídos grandes lagos com ilhas, rodeadas de caminhos que levavam a vários recantos de interesse. É o chamado jardim de passeio. Recebe esse nome por sugerir uma paisagem onde o observador está em movimento, em contraste com o jardim estático de contemplação. (Maria Vieira, 2007)

A sétima secção “Cultural” tal como o nome indica, permite aos utilizadores obter informação sobre: Horário e Localização, Cursos de Língua Portuguesa, Bolsas de Estudo, Publicações, Prémios, Arte Nambam e Património.

Todo o restante conteúdo da página é composto por hiperligações com informação colocada quer na vertical, quer na horizontal.

A embaixada de Portugal em Berlim

Dependendo de cada utilizador, as cores poderão ser importantes ou não na transmissão da mensagem e na captação e gestão da atenção do utilizador. No entanto, tal como o Website da embaixada de Portugal em Tóquio, o Website da embaixada de Portugal em Berlim também não se destaca pelas cores utilizadas: predominam os tons de branco e cinzento.

No topo, da esquerda para a direita pode ver-se um escudo que

representa a bandeira portuguesa e pode ler-se “Embaixada de Portugal na Alemanha”, seguido de “Ministério dos Negócios Estrangeiros”. Ainda no topo mas do lado direito, é possível ao utilizador seleccionar o idioma pretendido de três possibilidades – português, inglês e alemão.

O Website da embaixada de Portugal na Alemanha recebe o visitante com uma mensagem de boas-vindas esclarecendo que o Website é uma novidade da embaixada e

que tem como objectivos “fornecer toda a informação aos seus utilizadores, da forma mais clara e actualizada possível”.

Ao centro encontra-se uma fotografia do NRP Sagres, um navio construído em 1937 em Hamburgo na Alemanha e que foi incorporado em 1962 na marinha portuguesa como navio-escola e com o nome Sagres. (marinha.pt, 2017)

Este Website também distribui a sua informação quer na vertical, quer na horizontal. Na horizontal pode ler-se e obter informação nas diferentes secções – Início, A Embaixada, Secção consular, Sobre Portugal, Sobre a Alemanha.

Início é o botão que remete o utilizador para a *Homepage*. Esta secção permite ao utilizador obter informação geral sobre o Website. É a partir desta que é possível ter acesso a todo o resto da informação disponível.

A seguir está a secção “A Embaixada” onde é possível encontrar quatro subsecções – Mensagem do embaixador, Quem somos, Contactos e Notícias.

Dentro da subsecção contactos encontram-se mais sete subsecções que remetem para os contactos da Embaixada, da Secção Consular da Embaixada de Portugal em Berlim, dos Consulados Gerais, da Coordenação de Ensino, do Instituto de Camões em Berlim, da AICEP e do Turismo de Portugal.

A terceira secção “Secção Consular” remete para três subsecções – Informação geral, Serviços consulares e Comunidade Portuguesa.

Dentro da subsecção “Comunidade Portuguesa” encontram-se cinco outras subsecções – Movimento associativos, Missões religiosas, Comissões de pais, Conselho das Comunidades Portuguesas e Conselheiros das Comunidades Portuguesas na Alemanha.

A quarta e quinta secções “Sobre Portugal” e “Sobre a Alemanha” respectivamente dizem respeito a informação sobre os respectivos países.

Dentro da secção “Sobre Portugal” estão seis subsecções – Dados gerais, História, Economia, Turismo, Cultura e Língua Portuguesa e Fontes de Informação.

No que diz respeito à secção “Sobre a Alemanha” encontram-se também seis subsecções – Dados gerais, Fontes de informação, Viver e Trabalhar na Alemanha, Reconhecimento de habilitações, Segurança Social e Informações úteis.

Em relação à informação disponível na vertical estão disponibilizados os contactos (da embaixada e da secção consular) e as notícias tal como estão disponíveis na secção “A Embaixada”. A diferença está na disponibilidade imediata de acesso a ambos sem que para isso seja necessário recorrer à secção “A Embaixada”.

Ainda na vertical, do lado direito encontram-se sete hiperligações na coluna “Ligações úteis”. São elas – Comunidades portuguesas, Carreiras internacionais, Turismo de Portugal, AICEP Portugal Global, Portugal *Economy*, Camões – Instituto da cooperação e da Língua e Instituto Diplomático.

Na zona central e descendo a zona vertical, encontram-se todas as notícias e outros assuntos pertinentes à embaixada de Portugal em Berlim.

Embaixada de Portugal em Brasília

The screenshot shows the website of the Portuguese Embassy in Brasília. At the top left is the logo of the Portuguese Republic and the text "EMBAIXADA DE PORTUGAL BRASIL". To the right is a search bar with the text "Procure no site da Embaixada" and a "Google Pesquisa" button. Below the search bar is a large banner image of a person walking on a beach with waves, and the text "Venha conhecer Portugal".

The main content area is divided into several sections:

- Left Sidebar:** A vertical menu with links for "Pagina Inicial", "Boas Vindas", "Serviços da Embaixada", "Rede Consular", "Comunidade Portuguesa", "Assuntos Consulares", "Conselho aos Viajantes", "Notícias", "Cultura", "Economia", "Turismo", "Dados sobre Portugal", "Comunicação Social", "Endereços Úteis", and "Contactos".
- Central News Section:** Titled "Últimas Notícias", it features several news items with dates and brief descriptions, such as "Aviso - Pedido de isenção do Imposto Sobre Veículos (ISV) por ocasião da transferência de residência" and "Realizadora portuguesa Ana Miranda apresenta o filme 'Portugueses do Soho - Uma História que mudou de Geografia' em Brasília".
- Right Sidebar:** Contains a Facebook link "Siga a Embaixada de Portugal em Brasília", the "Biblioteca Digital Luso-Brasileira" logo, and a "Cultura" section with a poster for "DIA INTERNACIONAL DO CONTADOR DE HISTÓRIAS" and "SARAU LITERÁRIO em comemoração ao Dia Internacional do Contador de Histórias".

O Website da embaixada de Portugal em Brasília no que diz respeito às cores, é bastante neutra, tal como os dois vistos anteriormente. O branco é a cor predominante neste Website.

No topo encontra-se o escudo que simboliza a bandeira de Portugal e pode ler-se: Embaixada de Portugal – Brasil. No

mesmo cabeçalho do lado direito encontra-se um motor de busca (contrariamente aos dois anteriores que não possuem esta funcionalidade) que permite ao utilizador fazer a pesquisa de qualquer assunto que esteja dentro de todas as informações contidas no *Website* da embaixada de Portugal no Brasil.

O *Website* recebe o visitante com um conjunto de slides com imagens relacionadas com Portugal. No mesmo conjunto de slides pode ler-se “Venha conhecer Portugal”.

No que diz respeito ao “corpo” do *Website*, este está dividido por três colunas: Na primeira, do lado esquerdo encontra-se a coluna que serve de “pivot” para o resto da página. Trata-se da “Página inicial” que é a *homepage*. Aqui destacam-se as cores que fogem um pouco do branco padrão para dar lugar às cores da bandeira portuguesa – verde, amarelo e vermelho.

Ao descer a coluna encontram-se as diferentes secções – Boas Vindas, Serviços da Embaixada, Rede Consular, Comunidade Portuguesa, Assuntos Consulares/Perguntas Mais Frequentes, Conselho de Viajantes, Notícias, Cultura, Economia, Turismo, Dados sobre Portugal, Comunicação Social, Endereços úteis e Contactos.

Ainda na primeira coluna do lado esquerdo encontram-se as hiperligações – Portal das Comunidades Portuguesas, Portugal *Economy Probe*, Pordata, Observatório da Emigração, Portal de Imigração da EU, Parcerias para o desenvolvimento, Globalstat, Mapa do Cidadão e Apoio ao Investidor na Diáspora.

Na coluna mais ao centro encontra-se no topo um conjunto dinâmico de slides que contém informação diversa sobre eventos culturais e também sobre universidades e visitas a Portugal.

Logo abaixo e ainda na mesma coluna encontram-se todas as últimas notícias que são consideradas pertinentes pela embaixada de Portugal em Brasília. Logo depois encontram-se as notícias relacionadas com a Educação e a Cultura, um vídeo de promoção na secção “Visite Portugal” e, por último, a secção de Informações úteis onde é possível encontrar informação sobre Trabalhar em Portugal, Investir em Portugal, Estudar em Portugal e Visitar Portugal.

Na coluna da direita encontra-se de cima para baixo várias hiperligações que remetem quer para dentro, quer para fora do Website. Em cima está a hiperligação para a página no Facebook da embaixada de Portugal no Brasil.

Logo a seguir uma hiperligação com o nome “Lisboa 2017 – Capital ibero-americana de cultura”⁶.

No que respeita às hiperligações que remetem para informações que podem ser encontradas dentro do *Website*, estão as secções de Cultura, Música, Exposição e Cinema.

Para as hiperligações que remetem para a informação disponível fora do *Website* (para além da página da embaixada no *Facebook*), está a secção de Endereços Úteis onde estão as hiperligações que remetem para: Presidência da República, República portuguesa, Ministério dos Negócios Estrangeiros, Portal das Comunidades Portuguesas, Camões – Instituto da Cooperação e da Língua I.P., AICEP Portugal Global, União Europeia, Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, Portal do Cidadão e Lusa: Agência de Notícias de Portugal.

No final, passa quase despercebido um conjunto de hiperligações que estão dispostas na horizontal e que remetem o utilizador para: Cursos de Aprendizagem à Distância, Trabalhar em Portugal, Investir em Portugal, Estudar em Portugal, Federação de Câmaras Portuguesas de Comércio no Brasil, Câmara de Comércio Indústria Luso-Brasileira, Visite Portugal, Fundação Luso-Brasileira, Importação de Veículo para Portugal, Secção Consular: Perguntas Mais Frequentes.

Embaixada de Portugal em Washington DC



⁶ Hiperligação que poderá estar inscrita no Website de forma temporária, uma vez que se trata de um evento que decorre entre 8 de Julho e 1 de Outubro de 2017.

O *Website* da Embaixada de Portugal em Washington DC destaca-se imediatamente, pois é o único dos cinco *Websites*

analisados que não dá ao utilizador a opção de escolha do idioma. Encontra-se na sua totalidade em língua inglesa.

Embora o branco seja a cor predominante no fundo do *Website*, este parece ser um pouco mais colorido do que os restantes e está dividido entre duas colunas na vertical e uma linha na horizontal.

No cabeçalho encontra-se uma faixa de cor preta onde, do lado direito, se encontram dois logótipos: um do *Facebook* e outro da *Google* e que são hiperligações que remetem o utilizador para a página da embaixada no Facebook e também para a página da embaixada no *Google* respectivamente.

Logo em baixo encontra-se uma representação da bandeira portuguesa seguida do texto “EMBASSY OF PORTUGAL – Washington DC”. À direita está uma hiperligação com a descrição “JOIN OUR NETWORK” que no fundo permitirá ao utilizador deixar os seus dados e tornar-se membro da página ao “submeter”, passando a receber na caixa de *e-mail* todos os assuntos pertinentes relativos à embaixada de Portugal em Washington DC, o que não acontece com o resto dos *Websites* das embaixadas em estudo.

Ainda na horizontal encontram-se seis secções: “Home” que permite o acesso geral à *Homepage*, “The Embassy” que redirecciona o utilizador para assuntos relativos à embaixada e, ainda dentro desta secção, encontram-se mais cinco subsecções: “Message from The Ambassador”, “Who we are”, “Contact”, “News” e “Events”.

A segunda secção chama-se “Consular Section” que diz respeito a assuntos pertinentes ao consulado. Dentro desta encontram-se mais cinco subsecções: “General Information”, “Consulates in the US”, “Make an Appointment”, “Visa Information” e “Other Consular Services”.

A terceira secção chama-se “About Portugal”. Nesta secção é possível encontrar informação relativa ao país desde “General Information”, “History”, “Economy”, “Tourism”, “Portuguese Culture and Language” e “Useful Links”.

Por outro lado a quarta secção diz respeito à informação sobre os Estados Unidos da América – “About the USA”, sendo que esta secção não se encontra tão detalhada como a anterior apresentando apenas duas subsecções: “General Information” e “Useful Links”.

A quinta secção permite ao utilizador encontrar todos os contactos, fazendo click na opção “Contact”.

Do lado direito na mesma linha das últimas secções mencionadas encontra-se um logótipo em forma de lupa destinada à barra de pesquisa dentro do Website.

Logo em baixo apresentam-se um conjunto de slides com imagens de Portugal que variam entre a Ponte Vasco da Gama ou o Terreiro do Paço em Lisboa, à ponte D. Luís no Porto.

Ainda no sentido horizontal encontram-se quatro hiperligações – “Do business with us”, “Innovate with us”, “Study with us” and “Party with us”. Destaque também para as diferentes cores que se encontram nas quatro hiperligações – verde, vermelho, azul e amarelo, respectivamente.

No sentido vertical encontram-se duas colunas. À data da redacção deste trabalho, a coluna do lado esquerdo destaca no início, o evento LISBOA 2017 – Capital Ibero-americana de Cultura, Passado e Presente.

Logo em baixo estão as “Featured News”.: notícias de destaque que preenchem todo o resto da coluna do lado esquerdo e que se dividem entre “Embassy News”, “Embassy Events”, “Portuguese News” e “Portuguese and Portuguese-american communities”.

Na coluna do lado direito encontram-se mais hiperligações. Destaque para o cimo da coluna onde se encontra um mapa sobre “Portugal in the US”. Neste mapa é possível filtrar ou ver ao mesmo tempo, todos os pontos dentro dos Estados Unidos da América onde se encontram os “Consulates”, “Honorary Consulates”, “K-12 Teaching Portuguese”, “Trade, Investment & Tourism” e “Universities Teaching Portuguese”.

Logo a seguir encontra-se uma hiperligação para a página da embaixada de Portugal em Washington no *Facebook*, seguida de um calendário – “Events Calendar”.

No final da página encontra-se um rodapé com três colunas onde se encontram três tipos de informação: “About the Embassy” com a informação correspondente em baixo.

“Between us” na segunda coluna com hiperligações com *links* já acima mencionados com informação sobre – “Do business with us”, “Innovate with us”, “Study with us” e “Party with us”. Ainda abaixo na mesma coluna está o “Social Links”

com as mesmas hiperligações já acima mencionadas que redireccionam o utilizador para o *Facebook* ou para o *Google*.

Na terceira coluna estão os “Quick Links” com hiperligações sobre “Portugal in the US”, “Consulates in the US”, “Make an Appointment”, “Event Calendar”, “Terms of Use” e “Contact”.

Embaixada de Portugal em Pretória



O *Website* da embaixada de Portugal em Pretória segue um pouco a linha padrão dos *Websites* vistos anteriormente. À semelhança do *Website* anterior, este *Website* também contém o branco como cor padrão no fundo, variando as cores restantes entre azul, vermelho e preto. O *Website* é composto por três longas

colunas e apenas duas linhas no sentido horizontal.

No sentido horizontal encontra-se no topo uma imagem que representa a bandeira de Portugal onde pode ler-se do lado esquerdo: “Embaixada de Portugal em Pretória”.

Logo em baixo apresentam-se sete secções: “Início” na primeira secção, “Boas-vindas” na segunda, “Serviços da Embaixada” na terceira, “Comunidade Portuguesa” na quarta – e dentro desta encontram-se três subsecções: “A Comunidade Portuguesa na RSA”, “Acções e Programas” e “Conselho das Comunidades Portuguesas”, “Consulado Virtual” na quinta, “Assuntos Consulares” na sexta – e dentro desta encontram-se cinco subsecções: “Serviços Consulares”, “Nacionalidade”, “Vistos”, “Visas” (in english) e “Perguntas Frequentes”. Na sétima secção estão os “Contactos”.

A seguir, e ainda considerando a colocação horizontal, encontra-se um conjunto dinâmico de slides onde é possível identificar algumas das zonas emblemáticas das grandes cidades portuguesas como a zona da Ribeira do Porto, a zona costeira do Funchal ou a Gare do Oriente em Lisboa.

Na vertical, na coluna do lado esquerdo, é possível encontrar um escudo que representa as quinas de Portugal.

Logo abaixo encontra-se mais doze secções, sendo que seis dizem respeito a Portugal e a outras seis dizem respeito à República da África do Sul.

Na categoria Portugal encontram-se as secções “Sobre Portugal”, “Cultura”, “Economia”, “Turismo”, “Comunicação Social” e “Links” e “Endereços úteis”.

Dentro da secção “Sobre Portugal”, encontram-se outras dez subsecções: “Localização”, “História”, “Dados Socio-económicos”, “Clima”, “Lisboa: a capital”, “Língua Portuguesa”, “Poder Político”, “Administração Local”, “Diplomacia” e “Símbolos Nacionais”.

Na categoria “A República da África do Sul” encontram-se as secções: “Turismo Sul-africano”, “Motores de busca RAS”, “Portais Sul-africanos”, “Imprensa”, “Fundações e Universidades” e “Entidades Governamentais”.

Dentro da secção “Entidades Governamentais” encontram-se duas subsecções: “Governo RAS” e “Embaixada da África do Sul em Portugal”.

Continuando a descer a coluna, logo após estas secções encontram-se distintas hiperligações. Na categoria “Sítios de interesse”, encontram-se hiperligações para: O Portal do Governo, o Ministério dos Negócios Estrangeiros, o Portal das Comunidades Portuguesas, o Portal do Cidadão, Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, AICEP Portugal Global, Centenário da República, Turismo de Portugal e Assembleia da República.

Na coluna central encontram-se apenas dois pontos: O primeiro que remete para as instalações da Embaixada de Portugal em Pretória e um segundo ponto onde se encontram os “Destaques”: Categoria que disponibiliza todas as notícias pertinentes à embaixada de Portugal em Pretória.

Na coluna do lado direito encontram-se igualmente hiperligações que remetem para outros aspectos relacionados com Portugal, nomeadamente o “Living in Portugal”

que disponibiliza ao utilizador informação sobre as várias razões para viver em Portugal.

De seguida encontra-se uma hiperligação com informação sobre António Guterres como Secretário-geral das Nações Unidas.

A hiperligação seguinte diz respeito à Comissão Nacional de Protecção de Dados.

Na Hiperligação “Portugal’s Economy” encontra-se disponível informação sobre a Economia de Portugal. De forma detalhada é possível encontrar informação sobre a economia geral (*Economic Overview*), Economia e Políticas Fiscais (*Economic & Fiscal Policies*) e também um “perfil” sobre Portugal (*Portugal’s Profile*).

A última hiperligação desta coluna disponibiliza informação sobre Finanças Públicas e Dívida (*Public Finances & Debt*). De forma detalhada é possível encontrar informação sobre Relatórios de Orçamento (*Budget Report*), Dívida Pública (*Public Debt*) e sobre o Sistema de Taxas (*Tax System*).

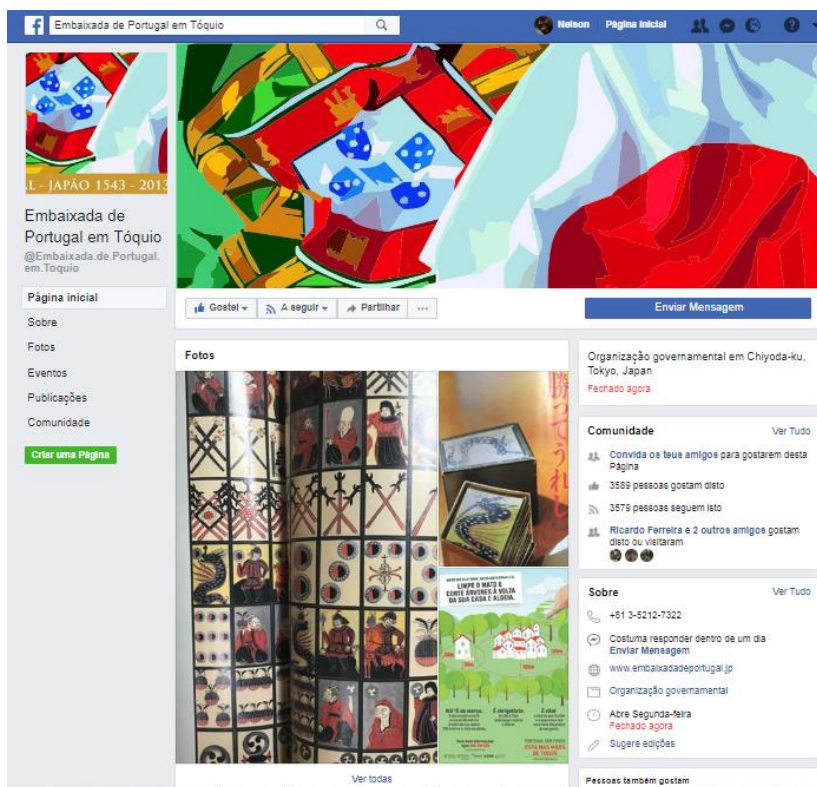
Em termos gerais, os *Websites* apresentam-se praticamente todos com as mesmas características - um *design* bastante formal e com conteúdos meramente informativos que em pouco ou nada promove a interacção e a interactividade instantânea entre os *Websites* e os seus utilizadores apesar das diversas opções de botões e hiperligações. Destaca-se, no entanto, o *Website* da embaixada de Washington quer pelo uso de cores, quer pela disponibilização de funcionalidades de natureza mais interactiva, que dão ao *Website* um carácter dinâmico que os restantes não apresentam.

II.2.2 Apresentação das Redes Sociais Facebook⁷

Embaixada de Portugal em Tóquio

Ao entrar na *Homepage* da página no *Facebook* da embaixada de Portugal em Tóquio, o utilizador encontra um modo de apresentação idêntico ao do *Website* da embaixada.

⁷ Os dados sobre as páginas do Facebook foram observados durante o mês de Agosto de 2017



A página apresenta uma linha e três colunas sendo que estas serão praticamente as mesmas colunas que serão verificadas no resto das páginas das embaixadas no Facebook devido a essa mesma característica ser o padrão da própria rede social (*Facebook*).

A página contém uma foto de perfil e uma foto de capa sendo que ambas as imagens são as mesmas que podem ser encontradas num dos slides dinâmicos que são apresentados no *Website* da embaixada de Portugal em Tóquio.

Na coluna da esquerda, logo abaixo da foto de perfil, encontra-se uma hiperligação que remete o utilizador para a página no *Facebook*. De seguida encontram-se as diferentes secções pelas quais o utilizador poderá optar para navegar na página: Sobre, Fotos, Eventos, Publicações, Críticas e Comunidade.

Na coluna do meio encontra-se todas as publicações feitas na página pela embaixada de Portugal em Tóquio. Estas variam entre fotos, críticas e publicações no geral sobre os mais variados assuntos.

Na coluna da direita é possível encontrar mais alguma informação sobre a página, nomeadamente sobre a Organização Governamental em Chiyoda-Ku em Tóquio⁸.

De seguida encontra-se uma secção destinada à comunidade. Aqui é possível que o utilizador convide “amigos” para que “gostem” também da página.

A página conta com 3411 “gostos” e com 3367 seguidores⁹.

⁸ À data da redacção deste texto (05 de Agosto de 2017), a Organização Governamental encontrava-se avaliada em 3.7 estrela em 5 possíveis segundo as estatísticas da página do Facebook na página da embaixada de Portugal em Tóquio.

De seguida encontram-se as informações “sobre” a página, que dispõe informação sobre o contacto telefónico, horário e uma hiperligação para o Website da embaixada de Portugal em Tóquio.

Por fim, é possível ao utilizador visualizar outras pessoas e/ou páginas que “gostam” da página da embaixada de Portugal em Tóquio.

Por outro lado, logo de seguida, encontram-se as páginas e/ou pessoas que a página da embaixada de Portugal em Tóquio “gosta”.

Esta página, tal como as restantes, apresenta na sua linha horizontal quatro opções: “Gostar”, “Seguir”, “Partilhar” e “Enviar mensagem”.

Embaixada de Portugal em Berlim



Com o mesmo formato da página anterior, a página no *Facebook* da embaixada de Portugal em Berlim apresenta igualmente uma linha e três colunas.

Nesta página, é possível observar uma foto de perfil distinta da foto de capa. Aqui, como foto de perfil surge uma representação da bandeira de Portugal, contudo, na foto de capa surge uma imagem que representa a cidade de Berlim,

com destaque para a torre de televisão de Alexander *Platz*.

Na coluna do lado esquerdo, tal como na página anterior, verifica-se pela mesma ordem e de cima para baixo o nome da página “Embaixada de Portugal em Berlim” com o respectivo contacto para que seja mais fácil para o utilizador encontrar a página num

⁹ Informação recolhida à data de redacção deste trabalho (05 de Agosto de 2017).

motor de busca ou mesmo na aplicação de mensagens “*Messenger*”, tal como é possível na página anterior.

Logo abaixo e seguindo a mesma ordem, encontram-se as cinco secções padrão do *Facebook*: “Página inicial”, “Publicações”, “Fotos”, “Sobre” e “Comunidade”.

Na coluna do centro encontram-se todas as publicações em geral, sendo que estas dividem-se por pontos que possam ser do interesse do utilizador. De cima para baixo podem ler-se os destaques, visualizar algumas fotos e ler sobre todas as publicações no geral, publicações estas que podem ser notícias escritas, audiovisuais ou de outra índole e também sobre outros fóruns.

Na coluna da direita encontra-se alguma informação mais detalhada sobre algumas secções já mencionadas na coluna da esquerda. A coluna inicia com a classificação desta Organização Governamental em Berlim¹⁰.

De seguida encontra-se a informação sobre a comunidade. Aqui é possível identificar o número de pessoas que “gostam” da página (4360), o número de seguidores (4305), assim como o número de pessoas que visitaram a página (237)¹¹.

A seguir encontram-se as informações “Sobre” a página. Esta secção informa o utilizador sobre a localização da embaixada de Portugal em Berlim, o número de telefone de contacto, os horários e também apresenta uma hiperligação que remete o utilizador para o Website que já anteriormente foi descrito.

Por fim, encontram-se duas secções, uma com informação relativa a outras páginas que “gostam” da página da embaixada de Portugal em Berlim e outra com informação sobre as páginas que a página da embaixada de Portugal em Berlim “gosta”.

Na horizontal encontram-se os botões de ”Gosto”, “Seguir”, “Partilhar” e “Enviar mensagem”.

Embaixada de Portugal em Brasília

¹⁰ À data de redacção deste texto (07 de agosto de 17), a Organização Governamental encontrava-se avaliada em 4.7 estrelas em 5 possíveis segundo as estatísticas do Facebook na página da embaixada de Portugal em Berlim.

¹¹ Dados retirados à data da redacção do texto (7 de agosto de 2017)

A página no *Facebook* da embaixada de Portugal em Brasília apresenta uma foto



de perfil bastante distinta da sua foto de capa. No perfil encontra-se uma representação da bandeira portuguesa através de um escudo com a marca das quinas portuguesas, por outro lado, na foto de capa, encontra-se uma foto que exhibe a Fundação *Calouste Gulbenkian*. De

notar que a foto de perfil é idêntica à imagem que representa a bandeira portuguesa no *Website* da embaixada de Portugal em Brasília.

Na coluna do lado esquerdo, encontram-se informações com o mesmo formato das páginas anteriores, porém nesta é possível observar mais algumas opções.

Em cima e logo abaixo da foto de perfil encontra-se o nome da página – Embaixada de Portugal em Brasília, assim como o respectivo meio de contacto a ser utilizado através de um motor de busca.

Logo a seguir encontra-se as habituais secções: “Página inicial”, “Sobre”, “Fotos”, “Eventos”, “Notas”, “Vídeos”, “Publicações” e “Comunidade”.

Ao centro encontra-se o *feed* de notícias onde são postadas as mais pertinentes notícias relativas quer à embaixada de Portugal em Brasília, quer a outros eventos.

A coluna da direita é relativamente mais curta que as duas anteriores. De cima para baixo encontra-se um campo que permite ao utilizador fazer a pesquisa de qualquer informação contida na página.

A página conta com 20671 pessoas que “gostam” da página e conta com 20758 seguidores¹².

Logo a seguir encontra-se a secção “Sobre” que disponibiliza ao utilizador informação de contacto, morada, horário e também uma hiperligação para o *Website*.

Por fim encontra-se uma secção que disponibiliza informação sobre as páginas que a página da embaixada de Portugal em Brasília “gosta”.

Na horizontal para além dos habituais botões de “Gosto” e “Seguir”, encontra-se também os botões “Recomendar” e “Saber mais”, este último remete o utilizador para o Website da embaixada de Portugal em Brasília.

Embaixada de Portugal em Washington DC



Tal como o *Website*, a página no *Facebook* da embaixada de Portugal em Washington DC apresenta-se na língua inglesa. No entanto, torna-se interessante verificar como a informação da página varia entre o português e o inglês. Tudo se deve ao idioma adoptado pelo utilizador na página em geral (O que significa que o mesmo aconteceria se o idioma padrão fosse o espanhol, italiano ou noutro

idioma). Neste caso, o idioma adoptado pelo utilizador (eu) encontra-se em português no momento da redacção deste trabalho. Todo o resto do conteúdo que possa ser

¹² Dados registados à data da redacção deste texto (10 de agosto de 2017) e que se encontram disponíveis na página da embaixada de Portugal em Brasília no Facebook.

susceptível de sofrer alterações pela embaixada de Portugal em Washington, encontra-se escrito em língua inglesa.

A página contém uma foto de perfil distinta da sua foto de capa. Enquanto a primeira exhibe lado a lado a bandeira de Portugal e da União Europeia e hasteadas num edifício, a segunda exhibe a entrada do edifício da embaixada com a bandeira portuguesa hasteada.

Na coluna do lado esquerdo encontra-se de cima para baixo, o nome da página. Desta vez encontra-se escrito *Embassy of Portugal, Washington DC*.

Logo a seguir encontra-se o *link* para que o utilizador possa encontrar a página rapidamente nos motores de busca.

Continuando pela coluna da esquerda estão as diferentes secções, algumas são as mesmas que já foram mencionadas na abordagem das páginas anteriores: Sobre, Fotos, Eventos, Críticas, Videos, *Welcome*, Publicações e Comunidade.

Na coluna do meio encontra-se o *feed* de notícias onde a embaixada faz posts sobre notícias que considera pertinentes, seja em formato audiovisual ou escrito. A coluna central tem ainda espaço para um campo onde os utilizadores podem colocar as suas críticas.

Na coluna do lado direito encontra-se a secção Comunidade que informa o utilizador sobre o número de pessoas que gostam da página (2318) e também do número de seguidores da página (2319)¹³.

Em seguida encontra-se a secção Sobre que disponibiliza ao utilizador informação sobre a morada da embaixada, contacto telefónico, um *link* que remete para o *website*, e o horário.

As últimas duas secções destinam-se a fornecer ao utilizador informação sobre pessoas/páginas que “gostam” da página da embaixada de Portugal em Washington e também de páginas/pessoas que a página da embaixada de Portugal em Washington também “gosta”.

¹³ Dados registados à data da redacção deste texto (11 de agosto de 2017) e que se encontram disponíveis na página da embaixada de Portugal em Washington DC, no *Facebook*.

Na horizontal encontram-se os botões de “Gosto”, “Seguir”, “Partilhar” e “Contacte-nos” que remete o utilizador para o *Website* da embaixada de Portugal em Washington.

Embaixada de Portugal em Pretória

A embaixada de Portugal em Pretória pouco difere das anteriores. De novo,



apenas surge na horizontal o botão “Recomendar”, para que os utilizadores possam recomendar a página a outros utilizadores. Os restantes botões “Gostar”, “Seguir” e “Enviar Mensagem” continuam presentes

Na coluna do lado direito encontra-se a foto de perfil com a representação da bandeira de Portugal através do escudo com as 5 quinas e logo abaixo encontra-se o nome da página, seguida das secções:

Página Inicial, Sobre, Fotos, Críticas, Publicações e Comunidade.

Na coluna do centro, mais uma vez, encontra-se o *feed* de notícias onde são postadas notícias pertinentes à embaixada de Portugal em Pretória. A coluna inicia com um campo para as críticas seguido das restantes publicações que podem ser vistas ao longo da página.

Na coluna da direita, de cima para baixo, o utilizador pode encontrar na secção Comunidade, informação sobre o número de pessoas que “gostam” da página (204),

assim como informação sobre o número de pessoas que “seguem” a página (também 204)¹⁴.

Na secção Sobre encontra-se a informação sobre a morada da embaixada, o contacto telefónico e uma hiperligação que remete para o *Website*.

Por fim o utilizador pode verificar que pessoas/páginas “gostam” da página da embaixada de Portugal em Pretória. No final encontra-se ainda uma hiperligação que remete o utilizador a descobrir todos os consulados e embaixadas na cidade de Pretória.

As redes sociais, e nomeadamente o *Facebook*, trazem às embaixadas uma maior possibilidade de criar um contacto instantâneo, interactivo, entre as embaixadas e os utilizadores. No entanto, da apresentação efectuada parece que o método de comunicação continua a ser o mesmo que é utilizado nos *Websites*: fornecer Informação, poucas ou nenhuma respostas/interacções nos comentários feitos pelos utilizadores e também praticamente a não existência de posts direccionados aos utilizadores com o objectivo de obtenção de respostas com algum tipo de opinião destes. De notar ainda que apenas as páginas do *Facebook* das embaixadas de Portugal em Washington DC e em Pretória contêm uma categoria para críticas

A análise apresentada seguidamente, procura detalhar as primeiras impressões até agora recolhidas tanto para os *Websites* como para as redes sociais (*Facebook*).

II.3 Prioridades de comunicação: análise de dados

Para a análise de dados é tida em conta a prioridade que cada uma das embaixadas dá à sua comunicação e que ferramentas são utilizadas por estas dentro do espectro de análise escolhido: Os *Websites* e o *Facebook*, tendo sido construídas duas tabelas com os dados compilados e que se apresentam em anexo.

Como referido anteriormente (Ponto II.1), a prioridade é definida através do número de ocorrências de uma determinada categoria no *Website* de cada embaixada e comparativamente às outras embaixadas em estudo e também pelo número de

¹⁴ Dados registados à data da redacção deste texto (11 de agosto de 2017) e que se encontram disponíveis na página da embaixada de Portugal em Pretória, no *Facebook*.

ocorrências de uma determinada categoria nas redes sociais de cada embaixada, comparativamente a outras embaixadas em estudo.

Para pensar numa prioridade dessas embaixadas com relação aos pontos de interesse dos *Websites* e também do *Facebook*, foram sinalizadas com diferentes cores as diferentes percentagens alcançadas sendo que a cor verde seria considerada como “Prioritário”, amarelo como “pouco prioritário” e rosa como “nada prioritário”.

Prioridades nos Websites

Relativamente aos *Websites*, cinco secções são apresentadas nas cinco embaixadas, o que representa 100% prioridade pelo número de ocorrências. São elas:

- *Homepage*: As cinco embaixadas consideram uma prioridade a apresentação de um *Website* em termos gerais de forma a comunicar o seu conteúdo.
- *Sobre Portugal*: As cinco embaixadas consideram ser indispensável fornecer informação sobre Portugal a quem visita a página da respectiva embaixada
- *Embaixada*: As cinco embaixadas dispõem de informação sobre a apresentação da respectiva embaixada a todos os visitantes do *Website*.
- *Consular*: Todas as embaixadas objecto deste estudo disponibilizam informação sobre questões relativas aos seus respectivos consulados.
- *Notícias*: As cinco embaixadas consideram importante a publicação de notícias embora estas possam variar de *Website* para *Website* consoante a pertinência dos acontecimentos para cada uma das embaixadas.

De seguida, ainda dentro do grau” prioritário” mas com apenas 80% das embaixadas encontram-se:

- *AICEP Portugal*: Apenas a embaixada de Portugal em Washington não atribui qualquer relevância ao organismo para o investimento e comércio externo de Portugal, todas as outras embaixadas contêm uma hiperligação que remete para a página deste organismo na internet.
- *Turismo de Portugal*: Também a embaixada de Portugal em Washington é a única que não contém qualquer hiperligação ou sector de informação relacionada com o turismo em Portugal.

- Instituto Camões: A embaixada de Portugal em Washington volta a estar em destaque. Sendo a única embaixada que não faz qualquer menção ao Instituto camões ou outras de carácter linguístico-didáctico.
- Endereços e contactos: Apenas a embaixada de Portugal em Tóquio não dispõe de endereços nem contactos na sua homepage.

Com a cor amarela encontram-se as secções consideradas “pouco prioritárias” que variam no caso dos Websites entre 40 e 60%.

Com o grau “pouco prioritário” com 60% das embaixadas encontram-se:

- Cultural: Berlim e Washington DC não dispõem na sua homepage de qualquer informação sobre cultura, as três restantes dedicam algum tipo de informação cultural na sua homepage.
- Comunidades portuguesas: Tóquio e Washington DC não fazem qualquer referência às comunidades portuguesas na sua *homepage*
- Portugal *Economy*: Também nesta secção nem a embaixada de Portugal em Tóquio, nem a embaixada de Portugal em Washington DC apresentam qualquer informação sobre a economia portuguesa na sua *homepage*.

Ainda com o grau “pouco prioritário” mas na casa dos 40% das embaixadas encontram-se:

- Bilaterais: Apenas Tóquio e Brasília demonstram interesse em comunicar sobre os seus assuntos bilaterais
- Governo de Portugal: Apenas Tóquio e Pretória disponibilizam informação sobre o Governo português na sua *homepage*.
- Comunicação Social: Apenas Pretória e Brasília destacam na sua *homepage* a comunicação social como um dos recursos informativos para o conhecimento dos cidadãos
- Mapa do cidadão: Apenas a embaixada de Portugal em Brasília fornece aos seus utilizadores um mapa com pontos de interesse que o cidadão poderá visitar em Brasília. Por outro lado a embaixada de Portugal em Washington DC fornece aos seus utilizadores um mapa sobre tudo o que diga respeito a Portugal dentro dos Estados unidos da América.
- CPLP: Apenas as *homepages* das embaixadas de Portugal em Pretória e Brasília apresentam informação sobre a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

- Portal do cidadão: Apenas as embaixadas de Brasília e Pretória fornecem uma hiperligação que permite aos utilizadores obterem serviços e informação da administração pública.

Com grau “nada prioritário” de cor rosa e com uma percentagem de 20% das embaixadas encontram-se:

- Sobre os EUA: Apenas a embaixada de Portugal em Washington DC dedica uma secção reservada a informação sobre os Estados Unidos da América.
- A República da África do Sul: Apenas a embaixada de Portugal em Pretória fornece informação na sua *homepage* sobre a África do Sul.
- Sobre a Alemanha: Apenas a embaixada de Portugal em Berlim fornece informação na sua *homepage* sobre a Alemanha.
- Portdata: Apenas a embaixada de Portugal em Tóquio contém na sua *homepage* uma hiperligação que remete o utilizador ao Portdata como uma fonte de informação estatística credível.
- Instituto Nacional de Estatística (INE): Apenas a embaixada de Portugal em Tóquio contém uma hiperligação que remete o utilizador à página do INE para consulta de informação estatística.
- Carreiras internacionais: Apenas a embaixada de Portugal em Berlim fornece informação sobre como incorrer numa carreira internacional através de uma hiperligação disponível na sua *homepage*.
- Conselho de viajantes: Apenas a embaixada de Portugal em Brasília concede aos utilizadores informação que possa ser relevante aos viajantes que se deslocam ao Brasil.
- Observatório da Emigração: Apenas a embaixada de Portugal em Brasília fornece informação relativa à emigração.
- Portal da Imigração da EU: Tal como no ponto anterior, apenas a embaixada de Portugal em Brasília disponibiliza informação sobre a imigração na União Europeia.
- Globalstate: Apenas a embaixada de Portugal em Brasília utiliza o Globalstate como fonte de informação estatística global.
- Apoio ao investidor na Diáspora: A embaixada de Portugal em Brasília é a única que fornece ao utilizador, informação sobre as formas de investimento em Portugal.

- Estudar em Portugal: A embaixada de Portugal em Brasília é a única que fornece informação ao utilizador sobre a possibilidade de estudar em Portugal.
- Trabalhar em Portugal: A embaixada de Portugal em Brasília é também a única que fornece informação ao utilizador sobre a possibilidade de trabalhar em Portugal.
- Presidência da República: A embaixada de Portugal em Brasília é a única que disponibiliza uma hiperligação para o Website da Presidência da República.
- União Europeia: A embaixada de Portugal em Brasília é a única que disponibiliza uma hiperligação para o Website da União Europeia.
- Do *business with us*: A embaixada de Portugal em Washington é a única que disponibiliza ao utilizador (em inglês por defeito) informação sobre o porquê, como e qual a importância de investir em Portugal
- *Innovate with us*: A embaixada de Portugal em Washington é a única que comunica aos eventuais investidores como podem inovar em Portugal.
- *Study with us*: Tal como nos negócios, já foi visto que outras embaixadas disponibilizam aos utilizadores informação sobre como estudar em Portugal, no entanto, a embaixada de Portugal em Washington é a única que o faz com o inglês como idioma padrão e inalterável.
- *Party with us*: A *homepage* da embaixada de Portugal em Washington DC é a única que dispõe em inglês como língua padrão formas dos utilizadores poderem obter momentos de lazer já seja através da visualização de paisagens ou através da experiência de actividades desportivas como o golf.
- Centenário da República: Apenas a embaixada de Portugal em Pretória destaca o centenário da República na sua *homepage*.
- Assembleia da República: Apenas a *homepage* da embaixada de Portugal em Pretória disponibiliza uma hiperligação para o Website da Assembleia da República.
- *Living in Portugal*: A embaixada de Portugal em Pretória é a única que disponibiliza em língua inglesa informação sobre viver em Portugal.
- Comissão Nacional de Protecção de Dados: Apenas a embaixada de Portugal em Pretória fornece uma hiperligação que remete o utilizador para o Website da Comissão Nacional de Protecção de Dados.

- *Public Finances and Debt*: Apenas a embaixada de Portugal em Pretória conta com uma hiperligação que remete o utilizador para o *Website do Portugal Economy*

Após a apresentação dos dados que reflectem uma ideia das prioridades de comunicação de cada embaixada, apresentam-se a seguir os dados que reflectem que embaixada apresenta mais conteúdo na sua *homepage* do *Website*.

A embaixada de Portugal em Brasília é a embaixada que apresenta mais pontos de todo o conteúdo apresentado e que pode ser comum a todas as embaixadas. Dos 43 itens de conteúdo apresentado, a embaixada de Portugal em Brasília apresenta 27, alcançando um total de 63% de todo o conteúdo apresentado. Segue-se a embaixada de Portugal em Pretória com 23 itens, o que corresponde a um total de 53% de todo o conteúdo apresentado, de seguida encontra-se Tóquio com 14 itens e que corresponde a 33% de todo o conteúdo apresentado, Berlim está na quarta posição com 13 itens que corresponde a 30% de todo o conteúdo apresentado e por fim Washington DC com 12 itens que correspondem a 28% de todo o conteúdo apresentado.

A pertinência destes resultados prende-se na relação que estes têm entre aquilo que são as potencialidades das plataformas digitais e a forma como estas são exploradas. Ou seja, tal como foi abordado anteriormente, os *Websites* das embaixadas, apesar das suas possibilidades, continuam a focar-se apenas numa vertente de comunicação meramente informacional, não dando lugar a qualquer tipo de transacções ou colaborações (Hofmann, Sara et al 2013).

Prioridades nas redes sociais - Facebook

Relativamente ao *Facebook*, e como já referido, foram sinalizadas com as mesmas cores (verde, amarelo e rosa) utilizadas para os *Websites* nos graus de prioridade das embaixadas em comunicar segundo algumas categorias. Ao contrário dos *Websites*, será mais comum encontrar-se o mesmo grau de prioridade nas diferentes categorias devido ao sistema padrão do *Facebook* que permite ao criador da página agregar categorias sendo que algumas são comuns a qualquer página que seja criada.

Considerando a cor verde como “Prioritário”, as cinco embaixadas consideradas registam a marca de 100% nas seguintes secções:

Homepage: Todas as embaixadas consideram prioritário ter uma página no Facebook para poderem comunicar

- Sobre: Nessa página no *Facebook*, todas contêm a secção sobre, que fornece informação mas detalhada sobre a página e os seus objectivos
- Publicações: Todas as embaixadas procuram fazer publicações nas suas páginas. Esta é também uma das formas mais comuns de comunicar ao mesmo tempo para um maior número de pessoas.
- Comunidade: Todas as embaixadas fornecem informação relativamente à sua comunidade no *Facebook*. Aqui é possível saber por exemplo o número de pessoas que seguem e que gostam da página.
- Gostar: Todas as páginas contêm um botão de “gostar”, pois é este que fará a contagem do número de pessoas que gostam da página
- Seguir: Todas as páginas contêm um botão de “seguir”. Este fará a contagem do número de pessoas que seguem a página.
- Endereços e contactos: Todas as páginas disponibilizam os endereços e contactos das respectivas embaixadas.

Ainda com o grau “prioritário” mas com 80% das embaixadas encontram-se:

- Críticas: Apenas a embaixada de Portugal em Brasília não permite que os seus utilizadores façam críticas
- As páginas/pessoas que gostam da página: Apenas a página da embaixada de Portugal em Brasília não fornece esta informação
- Páginas/pessoas que a página gosta: Apenas a embaixada de Portugal em Pretória não contém esta informação.

Com o grau “pouco prioritário” com 60% das embaixadas encontram-se:

- Eventos: Apenas as embaixadas de Portugal em Berlim e Pretória não contêm uma secção sobre eventos
- Partilhar: Apenas as embaixadas de Brasília e Pretória não permitem que os seus utilizadores partilhem a página com outros.
- Enviar mensagem: Apenas as embaixadas de Portugal em Washington e Brasília não permitem que os seus utilizadores enviem mensagens através da página.

- Fotos: Apenas as embaixadas de Portugal em Tóquio e Berlim não disponibilizam uma secção de fotos ainda que isto não impeça que estas sejam publicadas.

Ainda com o grau “pouco prioritário” mas com 40% encontram-se:

- Vídeos: Apenas as embaixadas de Portugal em Washington e Brasília contêm uma secção de vídeos.
- Recomendar: Apenas as embaixadas de Portugal em Brasília e Pretória permitem que os seus utilizadores recomendem a página a outros.

Por último e com o grau “nada prioritário” com 20% encontram-se:

- Notas: Apenas a embaixada de Portugal em Brasília disponibiliza uma secção para notas na sua página
- *Welcome*: Apenas a embaixada de Portugal em Washington apresenta uma secção de “boas-vindas”.
- Saber mais: Apenas a embaixada de Portugal em Brasília fornece ao utilizador a possibilidade de saber mais detalhadamente sobre a página no *Facebook*.
- Consulados e embaixadas: Apenas a embaixada de Portugal em Pretória contém na sua página informação sobre todos os consulados e embaixadas de todos os países, em Pretória.

Relativamente ao número de itens, a embaixada de Portugal em Washington DC é a embaixada com o maior número de itens e conteúdo no geral. São 15 itens que representam 75% de todos os itens apresentados na grelha. De seguida encontra-se a embaixada de Portugal em Brasília com 14 itens, representam 70% do número de itens totais da grelha. Em terceiro lugar encontram-se simultaneamente as embaixadas de Portugal em Tóquio e Pretória com 13 itens que representam 65% de todos os itens apresentados na grelha. Finalmente em quarto lugar encontra-se a embaixada de Portugal em Berlim com 12 itens que representam 60% de todos os itens apresentados na grelha.

Tal como anteriormente visto sobre os resultados nos *Websites*, também nas redes sociais (*Facebook*) os resultados mostram que as comunicações entre os governos e os públicos têm a tendência a apenas migrarem em quantidade dos meios de comunicação tradicionais para meios de comunicação digitais, não sendo porém exploradas na totalidade as oportunidades que esses canais de comunicação oferecem

(Hofmann, Sara et al 2013). Ao observar as prioridades de comunicação das embaixadas nas plataformas digitais, é possível verificar que apesar das potencialidades que as plataformas digitais oferecem para a dinamização de uma comunicação interactiva, a comunicação ainda se encontra num estado bastante formal e imperativo. Se não vejamos: relativamente ao *Facebook*, pelo seu carácter interactivo, ao considerar as categorias da cor verde (prioritário), apenas as categorias “críticas” e “Endereços e contactos” oferecem a possibilidade de uma comunicação interactiva, directa e espontânea. Ainda que, por defeito, todas as outras categorias não permitam a criação desta interactividade, a aposta passaria pela criação de texto menos formal ou com publicações que contivessem uma linguagem mais próxima do utilizador de forma a alcançar experiências positivas que aumentarão o sentimento de pertença e familiaridade com a página.

Ao considerar as categorias de cor amarela (pouco prioritário), apenas duas embaixadas permitem que os utilizadores recomendem a página a outros: experiências boas podem levar a que os utilizadores se interessem em partilhá-las com outras pessoas, para que essas pessoas possam ter as mesmas experiências. No entanto, torna-se necessário que as embaixadas permitam que os utilizadores tomem essa iniciativa, pois é uma forma das embaixadas perceberem quão envolvidos estão os utilizadores com a página, ao mesmo tempo que as embaixadas diminuem os seus esforços para aumentar o alcance da sua comunicação.

Ainda sobre as categorias da cor amarela (pouco prioritário), outras duas categorias que importa destacar são as categorias “vídeos” e “fotos” onde apenas duas embaixadas contêm nas suas páginas a categoria de “vídeos”, ao passo que só duas embaixadas não contêm a categoria de “fotos”. Nestas duas categorias encontra-se uma boa forma de chamar o utilizador à atenção e criar assim uma comunicação dinâmica e interactiva entre a página e o utilizador da plataforma, pois ambas promovem um estilo de comunicação *pull*, ou seja, um estilo de comunicação através da visualização de imagens que capta a atenção do utilizador através da exploração das suas necessidades, o que não acontece com o estilo de comunicação *push* que é um estilo de comunicação pouco interactivo e mais imperativo – que vai ao encontro do utilizador ainda que este não esteja predisposto a perceber a informação contida neste tipo de comunicação.

Relativamente ao que acabou de ser referido, Anuj Sigla et al (2017) sugerem que existe uma relação dinâmica entre a tecnologia (*technology push*) e a demanda

(*demand pull*) e que nesta relação se encontra a essência da diversificação das novas tecnologias: “*Technology push supports the thought that innovation is stimulated by science and thus activates technology. On the contrary, demand pull proposes that client needs are the key simulators of technology adoption. It was inferred that the major role is played by demand pull, so the needs for innovation should be given careful consideration than technical ability (p.28).*”

Por último, importa referir que nenhuma das categorias de cor rosa (nada prioritário) promove a interacção dinâmica entre os utilizadores e as embaixadas, sendo estas categorias de natureza meramente informativa.

Capítulo III

Interpretação de dados

Com base na análise de dados feita nas prioridades de comunicação quer nos *Websites* quer no *Facebook* e também relacionando estes dados com os 4 elementos do quadro teórico geral (Personalização, Marca de nação, Reputação e Interaccionismo simbólico), passaremos à interpretação de dados de forma a compilar toda a estrutura do trabalho antes de ser feita a passagem para as considerações finais.

Personalização e as prioridades de comunicação das plataformas digitais

Personalizar a comunicação pode ser um elemento chave para o alcance das audiências certas, através de estratégias e canais mais eficazes, pois tal como foi mencionado anteriormente a dimensão da experiência do receptor da mensagem influencia o efeito que essa mensagem (e as seguintes) pode ter. No caso dos *Websites* das embaixadas, olhando para as categorias existentes em todos os *Websites* das cinco embaixadas, é possível observar que paralelamente ao facto destas informações poderem ser encontradas *online*, está o facto de o mesmo tipo de informação poder ser encontrado *offline* através por exemplo da criação de uma revista em papel. Trata-se, portanto, de uma forma tradicional de comunicação transportada para os *Websites* que não aumenta o grau de envolvimento das audiências nem promove uma linguagem

específica para diferentes públicos que seja capaz de influenciar os seus comportamentos, tal como referem os autores Lars Birkholm Petersen et al (2014).

No *Facebook* estará a oportunidade de comunicar de forma segmentada para os diferentes públicos pela natureza interactiva da plataforma, porém esse potencial continua igualmente por explorar: Eventos, Partilhar, Fotos, Vídeos, Recomendar são algumas das categorias com maior potencial de melhorar a interacção entre os públicos e as embaixadas através da personalização. Diferentes vídeos ou fotos sobre diferentes eventos direccionados aos públicos com diferentes interesses podem resultar numa comunicação mais eficaz que por sua vez pode ser medida através do número de recomendações e partilhas desses mesmos eventos, fotos ou vídeos e até mesmo através do aumento do número de *likes* (ou reacções), ou seja, do aumento do número de pessoas que gostam da página.

A tentativa de criação de graus de envolvimento torna-se um ganho não só para os utilizadores das plataformas digitais mas também para as embaixadas portuguesas em estudo. Quanto maior o comprometimento emocional, mais probabilidade há, de alcançar os objectivos comunicacionais. Os objectivos deverão de antemão ser tratados por cada uma das embaixadas de forma individual e/ou de forma colectiva. Neste trabalho, tal como referido no ponto II.1; não foi possível obter informação sobre as estratégias de comunicação digital das embaixadas quer para os *Websites* quer para as redes sociais, no entanto, tendo em conta o modelo do relatório do ICASS (*International Cooperative Administrative Support Services*) da *United States Government Accountability Office – EMBASSY MANAGEMENT – Actions are needed to increase efficiency and improve delivery of administrative support services* (2004), é possível ler-se algumas linhas orientadoras para que as embaixadas (*agencies*) possam alcançar os seus objectivos. Essas linhas orientadoras passam pelo planeamento e realização de objectivos mensuráveis e indicadores de desempenho. A abordagem estabelecida no desempenho do governo e na acção de resultados que estabelece que as embaixadas devem:

- Estabelecer os seus planos estratégicos para 5 anos
- Definir metas de desempenho mensuráveis em planos de desempenho mensuráveis

- Criar um relatório anual sobre o desempenho para tentar perceber se os objectivos desse desempenho foram alcançados.

Pode ainda ler-se no mesmo relatório que o relatório anual de desempenho das embaixadas deve conter ligações directas entre os planos estratégicos destas e as suas actividades diárias.

Concluindo, independentemente dos objectivos traçados pelas embaixadas serem definidos a partir do governo ou individualmente por cada uma delas e independentemente dos canais de comunicação que utilizem, torna-se importante que todas elas tenham em conta os 3 passos anteriormente mencionados.

Marca de nação e as prioridades de comunicação das plataformas digitais

George W. White (2007) já mencionado neste trabalho fala sobre as diferenças existentes entre os conceitos de “País”, “Estado” e “Nação”. O Estado diz respeito a uma organização. É da ordem do institucional e é legitimado por um povo, um território e um Governo. Um País encontra-se circunscrito a um território que por sua vez é dominado por um Estado com elementos físicos, culturais, económicos, sociais e culturais. Uma Nação é da ordem do nível da capacidade cognitiva de cada individuo que num conjunto de indivíduos formam uma idiossincrasia ou um conjunto de idiossincrasias.

Dentro deste conjunto de ideias é possível pensar como as prioridades de comunicação influenciam a ideia de Nação e consequentemente a ideia de Marca de nação.

Ao verificar-se uma limitação das estratégias de disseminação de conteúdos quer nos *Websites* quer no *Facebook*, poderá resultar em fracas experiências para as audiências e consequentemente num fraco grau de envolvimento por parte destas como foi antes mencionado. Primeiro porque os *Websites* não possuem um carácter interactivo limitando-se apenas à comunicação de informação e segundo porque as páginas das embaixadas no *Facebook* não exploram todo o potencial comunicacional interactivo que a rede social permite. Paralelamente a este efeito poderá resultar também na não criação de uma marca co-criada entre os públicos e as embaixadas pois não se

estabelecem os níveis de confiança para que os públicos sintam a vontade própria de disseminar a marca através, por exemplo, das recomendações, das partilhas ou até mesmo dos *likes* ou do aumento do número de seguidores da página. Na era do digital, o aumento do número de seguidores da página do *Facebook* pode representar o reconhecimento necessário que dá origem à marca de nação – uma marca importante para os Estados-nação que acabam por competir entre si por capital económico e político num mercado global, tal como referem os autores Zala Volcic et Mark Andrejevic (2011).

A Diplomacia pública e as prioridades de comunicação das plataformas digitais

Tal como anteriormente mencionado, a prática da diplomacia pública exige do diplomata um olhar atento para as informações confiáveis, relevantes e inerentes ao país para que estas mesmas informações sejam fornecidas a uma audiência nacional e estrangeira de forma que crie suporte na criação de opinião dos públicos e eventuais contribuições na tomada de decisões. Aqui fica em evidência não só a importância de comunicar mas também de como comunicar, para quem e com que objectivos. É nesta preocupação com as audiências que incide a diplomacia pública que se diferencia da diplomacia tradicional.

Com um estilo de comunicação imperativo, uniforme, unilateral dos *Websites* e também com um estilo de comunicação idêntico nas redes sociais (e apesar de todo o potencial destas para dinamizar um tipo de comunicação mais dinâmica e interactiva), os diplomatas ficam susceptíveis de não poder tirar partido de todas as vantagens que a comunicação através das plataformas digitais tem para oferecer, tornando mais difícil a tarefa de fornecer ou reportar informação sobre o país anfitrião. As limitações inerentes a este processo resultarão sempre em tomadas de decisão que influenciarão a construção da imagem sobre o país.

Reputação, Interaccionismo simbólico e as prioridades de comunicação das plataformas digitais

A questão da reputação está intimamente ligada com aquilo que é o resultado do trabalho da diplomacia pública. Tal como referido anteriormente às embaixadas compete projectar uma identidade cabendo a responsabilidade da construção da imagem aos públicos. No entanto, é na gestão da identidade que as embaixadas podem influenciar a imagem que terceiros constroem sobre elas. Os ganhos ou perdas reputacionais que advêm do binómio imagem/identidade estão relacionados com a consistência da projecção da identidade e das sensações que esta provoca em quem as percebe. A avaliação que os públicos fazem da identidade projectada pelas embaixadas culmina na construção da reputação.

A importância de definir estratégias de comunicação eficazes através da personalização está directamente relacionada com a preocupação de projectar uma identidade forte, que se situe na mente dos diferentes segmentos de públicos. A exploração da comunicação quer dos *Websites* quer das páginas das embaixadas no *Facebook* poderá dar origem à construção de uma imagem e de uma marca que poderá trazer ganhos reputacionais para as embaixadas através da utilização de uma linguagem próxima dos diferentes públicos que os mantenha conectados e atentos a todas as publicações das páginas. Quanto maior a marca de nação, maior a reputação.

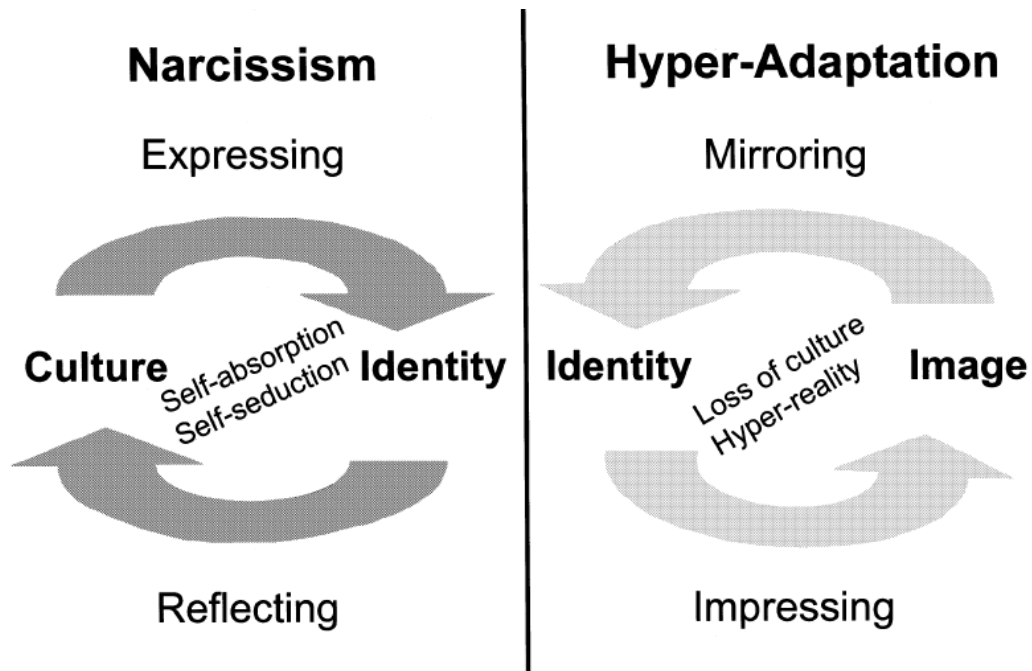
Neste jogo de processos de interacção estão as ideias do modelo dinâmico de Mary Jo Hatch e Majken Schultz já mencionado no primeiro capítulo mas que será agora aprofundado. Estes dois autores ao mencionarem a proposição de Alberth e Whetten's (1985:269), afirmam que é possível que a dinâmica da identidade organizacional se torne disfuncional no sentido psicológico do termo.

Estes autores propuseram na sua abordagem a dissociação entre as definições internas e externas da organização, ou remetendo para a teoria de Mead, uma dissociação entre o “Eu” e o “Mim” das organizações, criando desta forma um impacto nos resultados organizacionais que entram neste jogo de percepções entre a cultura organizacional e a imagem criada pelos *stakeholders* mais relevantes. O que significa que no resultado desta dissociação, a identidade organizacional pode ser construída primeiramente com base na cultura organizacional ou na imagem dos *stakeholders* mas nunca igualmente em ambos e que, quando isto ocorre, as organizações passam a apresentar-se de duas formas: ou de forma narcisista ou através da híper-adaptação (Alberth e Whetten's 1985:269).

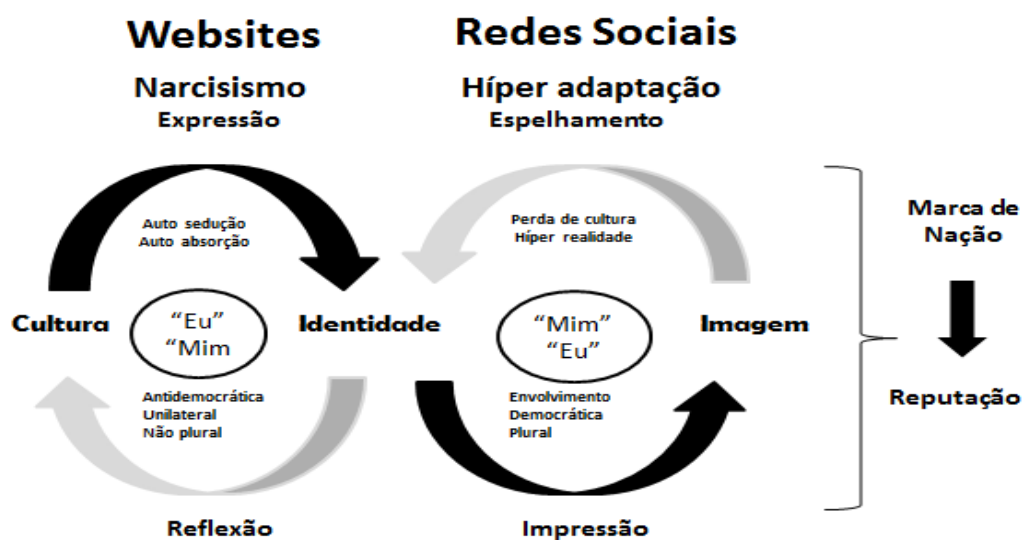
O narcisismo é da ordem da cultura organizacional e implica a perda do interesse das organizações pelos seus *stakeholders* externos: é o ignorar das críticas dos outros à organização. Ainda na mesma obra de Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002), que mencionaram também Brown (1997) que se baseia em Freud, referem que o narcisismo é a resposta psicológica à necessidade de gestão da auto-estima. Esta ideia foi originalmente aplicada ao indivíduo mas Brown faz a extensão às organizações. Em termos daquilo que são as dinâmicas do modelo aplicadas ao presente estudo, estas variações entre o narcisismo e a híper-adaptação ocorrem quando existe uma interacção entre as plataformas digitais das embaixadas de Portugal em estudo e os seus utilizadores. Esta interacção faz com que as organizações estejam constantemente expostas e sujeitas à apreciação dos outros e à importância dos juízos que os outros fazem da organização, principalmente em momentos de crise. Aquilo que inicialmente pode parecer uma tentativa de criar uma impressão nos outros através da projecção de uma identidade, acaba por se tornar uma expressão de cultura (de um auto-entendimento) que alimenta reflexões sobre a identidade organizacional e que pode ser confundida com imagem externa. Mesmo que exista uma sensação de que os diplomatas se preocupam com os seus *stakeholders* (os utilizadores neste caso) como parte do processo expressivo (“Estamos inteiramente ao serviço do cliente”) na verdade pode dar-se o caso em que estas ignoram o processo de espelhamento ao não incorporarem as críticas desses mesmos *stakeholders* externos.

Por outro lado e ainda recorrendo às ideias do artigo de Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002), o inverso da preocupação de demonstrar pouca atenção aos *stakeholders* é dar a estes uma imagem de que possuem demasiado poder sobre a organização a fim de fazerem com que esta perca a sua autodefinição de cultura e que abandone a mesma, criando uma híper realidade que consiste na anulação das imagens como representações de expressão de cultura e que passam a ser tentativas de impressionar os outros com objectivo de os seduzir. Existe o risco das embaixadas prestarem demasiada atenção à imagem externa e dessa forma perderem o sentido de quem elas são. Em muitos casos a cultura hereditária é substituída por uma exagerada adaptação de mercado que apenas se preocupe com as preferências dos públicos. Ignorar a cultura hereditária das embaixadas deixa os diplomatas incapazes de reflectir sobre a sua identidade com relação às suas premissas e valores e que, por essa razão, deixa as embaixadas com um vácuo de significado a ser preenchido pela estabilidade.

Segundo os mesmos autores, esta condição pode ser descrita como sendo uma restrição à dinâmica da identidade organizacional. A perda de cultura organizacional ocorre quando o processo de espelhamento e de impressão se tornam de tal forma consumidores da identidade que são desassociados do processo de reflexão e expressão. Veja-se a seguinte figura:



Ao olharmos para a figura e readaptando-a aos anteriores conceitos e correlacionando-os com as plataformas digitais, podemos considerar o lado esquerdo da figura correspondente à dinâmica nos *Websites* – trata-se de uma comunicação redutora, antidemocrática, unilateral, hierárquica e não plural. Por outro lado, podemos considerar o lado direito da figura correspondente à dinâmica no *Facebook* – trata-se de um estilo de comunicação que adota uma cultura mais participativa, democrática, plural e não hierárquica. No entanto, cada embaixada deve reflectir que tipo de comunicação pode ser mais benéfica para si mesma, a fim de alcançar os objectivos preconizados. Esta readaptação ao modelo poder ser sintetizada na seguinte figura:



Personalizar a comunicação pode ser um elemento chave para o alcance das audiências certas, através de estratégias e canais mais eficazes, pois tal como foi mencionado anteriormente a dimensão da experiência do receptor da mensagem influencia o efeito que essa mensagem (e as seguintes) pode ter. No caso dos *Websites* das embaixadas, olhando para as categorias existentes em todos os *Websites* das cinco embaixadas, é possível observar que paralelamente ao facto destas informações poderem ser encontradas *online*, está o facto de o mesmo tipo de informação poder ser encontrado *offline* através por exemplo da criação de uma revista em papel. Trata-se, portanto, de uma forma tradicional de comunicação transportada para os *Websites* que não aumenta o grau de envolvimento das audiências nem promove uma linguagem específica para diferentes públicos que seja capaz de influenciar os seus comportamentos, tal como referem os autores Lars Birkholm Petersen et al (2014).

No *Facebook* estará a oportunidade de comunicar de forma segmentada para os diferentes públicos pela natureza interactiva da plataforma, porém esse potencial continua igualmente por explorar: Eventos, Partilhar, Fotos, Vídeos, Recomendar são algumas das categorias com maior potencial de melhorar a interacção entre os públicos e as embaixadas através da personalização. Diferentes vídeos ou fotos sobre diferentes eventos direccionados aos públicos com diferentes interesses podem resultar numa comunicação mais eficaz que por sua vez pode ser medida através do número de recomendações e partilhas desses mesmos eventos, fotos ou vídeos e até mesmo através

do aumento do número de *likes* (ou reacções), ou seja, do aumento do número de pessoas que gostam da página.

A tentativa de criação de graus de envolvimento torna-se um ganho não só para os utilizadores das plataformas digitais mas também para as embaixadas portuguesas em estudo. Quanto maior o comprometimento emocional, mais probabilidade há, de alcançar os objectivos comunicacionais. Os objectivos deverão de antemão ser tratados por cada uma das embaixadas de forma individual e/ou de forma colectiva. Neste trabalho, tal como referido no ponto II.1; não foi possível obter informação sobre as estratégias de comunicação digital das embaixadas quer para os *Websites* quer para as redes sociais, no entanto, tendo em conta o modelo do relatório do ICASS (*International Cooperative Administrative Support Services*) da *United States Government Accountability Office – EMBASSY MANAGEMENT – Actions are needed to increase efficiency and improve delivery of administrative support services* (2004), é possível ler-se algumas linhas orientadoras para que as embaixadas (*agencies*) possam alcançar os seus objectivos. Essas linhas orientadoras passam pelo planeamento e realização de objectivos mensuráveis e indicadores de desempenho. A abordagem estabelecida no desempenho do governo e na acção de resultados que estabelece que as embaixadas devem:

- Estabelecer os seus planos estratégicos para 5 anos
- Definir metas de desempenho mensuráveis em planos de desempenho mensuráveis
- Criar um relatório anual sobre o desempenho para tentar perceber se os objectivos desse desempenho foram alcançados.

Pode ainda ler-se no mesmo relatório que o relatório anual de desempenho das embaixadas deve conter ligações directas entre os planos estratégicos destas e as suas actividades diárias.

Concluindo, independentemente dos objectivos traçados pelas embaixadas serem definidos a partir do governo ou individualmente por cada uma delas e independentemente dos canais de comunicação que utilizem, torna-se importante que todas elas tenham em conta os 3 passos anteriormente mencionados.

Marca de nação e as prioridades de comunicação das plataformas digitais

George W. White (2007) já mencionado neste trabalho fala sobre as diferenças existentes entre os conceitos de “País”, “Estado” e “Nação”. O Estado diz respeito a uma organização. É da ordem do institucional e é legitimado por um povo, um território e um Governo. Um País encontra-se circunscrito a um território que por sua vez é dominado por um Estado com elementos físicos, culturais, económicos, sociais e culturais. Uma Nação é da ordem do nível da capacidade cognitiva de cada indivíduo que num conjunto de indivíduos formam uma idiosincrasia ou um conjunto de idiosincrasias.

Dentro deste conjunto de ideias é possível pensar como as prioridades de comunicação influenciam a ideia de Nação e conseqüentemente a ideia de Marca de nação.

Ao verificar-se uma limitação das estratégias de disseminação de conteúdos quer nos *Websites* quer no *Facebook*, poderá resultar em fracas experiências para as audiências e conseqüentemente num fraco grau de envolvimento por parte destas como foi antes mencionado. Primeiro porque os *Websites* não possuem um carácter interactivo limitando-se apenas à comunicação de informação e segundo porque as páginas das embaixadas no *Facebook* não exploram todo o potencial comunicacional interactivo que a rede social permite. Paralelamente a este efeito poderá resultar também na não criação de uma marca co-criada entre os públicos e as embaixadas pois não se estabelecem os níveis de confiança para que os públicos sintam a vontade própria de disseminar a marca através, por exemplo, das recomendações, das partilhas ou até mesmo dos *likes* ou do aumento do número de seguidores da página. Na era do digital, o aumento do número de seguidores da página do *Facebook* pode representar o reconhecimento necessário que dá origem à marca de nação – uma marca importante para os Estados nação que acabam por competir entre si por capital económico e político num mercado global, tal como referem os autores Zala Volcic et Mark Andrejevic (2011).

A Diplomacia pública e as prioridades de comunicação das plataformas digitais

Tal como anteriormente mencionado, a prática da diplomacia pública exige do diplomata um olhar atento para as informações confiáveis, relevantes e inerentes ao país para que estas mesmas informações sejam fornecidas a uma audiência nacional e estrangeira de forma que crie suporte na criação de opinião dos públicos e eventuais contribuições na tomada de decisões. Aqui fica em evidência não só a importância de comunicar mas também de como comunicar, para quem e com que objectivos. É nesta preocupação com as audiências que incide a diplomacia pública que se diferencia da diplomacia tradicional.

Com um estilo de comunicação imperativo, uniforme, unilateral dos *Websites* e também com um estilo de comunicação idêntico nas redes sociais (e apesar de todo o potencial destas para dinamizar um tipo de comunicação mais dinâmica e interactiva), os diplomatas ficam susceptíveis de não poder tirar partido de todas as vantagens que a comunicação através das plataformas digitais tem para oferecer, tornando mais difícil a tarefa de fornecer ou reportar informação sobre o país anfitrião. As limitações inerentes a este processo resultarão sempre em tomadas de decisão que influenciarão a construção da imagem sobre o país.

Reputação, Interaccionismo simbólico e as prioridades de comunicação das plataformas digitais

A questão da reputação está intimamente ligada com aquilo que é o resultado do trabalho da diplomacia pública. Tal como referido anteriormente às embaixadas compete projectar uma identidade cabendo a responsabilidade da construção da imagem aos públicos. No entanto, é na gestão da identidade que as embaixadas podem influenciar a imagem que terceiros constroem sobre elas. Os ganhos ou perdas reputacionais que advêm do binómio imagem/identidade estão relacionados com a consistência da projecção da identidade e das sensações que esta provoca em quem as percebe. A avaliação que os públicos fazem da identidade projectada pelas embaixadas culmina na construção da reputação.

A importância de definir estratégias de comunicação eficazes através da personalização está directamente relacionada com a preocupação de projectar uma identidade forte, que se situe na mente dos diferentes segmentos de públicos. A exploração da comunicação quer dos *Websites* quer das páginas das embaixadas no

Facebook poderá dar origem à construção de uma imagem e de uma marca que poderá trazer ganhos reputacionais para as embaixadas através da utilização de uma linguagem próxima dos diferentes públicos que os mantenha conectados e atentos a todas as publicações das páginas. Quanto maior a marca de nação, maior a reputação.

Neste jogo de processos de interação estão as ideias do modelo dinâmico de Mary Jo Hatch e Majken Schultz já mencionado no primeiro capítulo mas que será agora aprofundado. Estes dois autores ao mencionarem a proposição de Alberth e Whetten's (1985:269), afirmam que é possível que a dinâmica da identidade organizacional se torne disfuncional no sentido psicológico do termo.

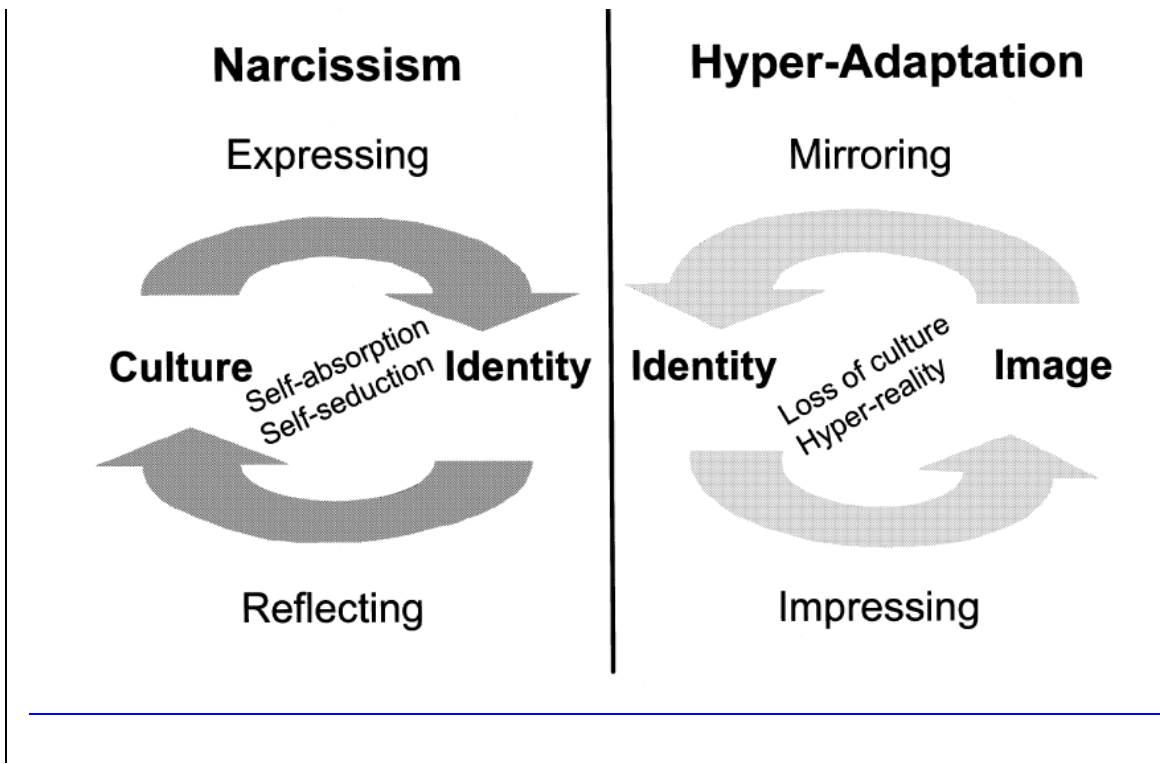
Estes autores propuseram na sua abordagem a dissociação entre as definições internas e externas da organização, ou remetendo para a teoria de Mead, uma dissociação entre o “Eu” e o “Mim” das organizações, criando desta forma um impacto nos resultados organizacionais que entram neste jogo de percepções entre a cultura organizacional e a imagem criada pelos *stakeholders* mais relevantes. O que significa que no resultado desta dissociação, a identidade organizacional pode ser construída primeiramente com base na cultura organizacional ou na imagem dos *stakeholders* mas nunca igualmente em ambos e que, quando isto ocorre, as organizações passam a apresentar-se de duas formas: ou de forma narcisista ou através da híper-adaptação (Alberth e Whetten's 1985:269).

O narcisismo é da ordem da cultura organizacional e implica a perda do interesse das organizações pelos seus *stakeholders* externos: é o ignorar das críticas dos outros à organização. Ainda na mesma obra de Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002), que mencionaram também Brown (1997) que se baseia em Freud, referem que o narcisismo é a resposta psicológica à necessidade de gestão da auto-estima. Esta ideia foi originalmente aplicada ao indivíduo mas Brown faz a extensão às organizações. Em termos daquilo que são as dinâmicas do modelo aplicadas ao presente estudo, estas variações entre o narcisismo e a híper-adaptação ocorrem quando existe uma interacção entre as plataformas digitais das embaixadas de Portugal em estudo e os seus utilizadores. Esta interacção faz com que as organizações estejam constantemente expostas e sujeitas à apreciação dos outros e à importância dos juízos que os outros fazem da organização, principalmente em momentos de crise. Aquilo que inicialmente pode parecer uma tentativa de criar uma impressão nos outros através da projecção de

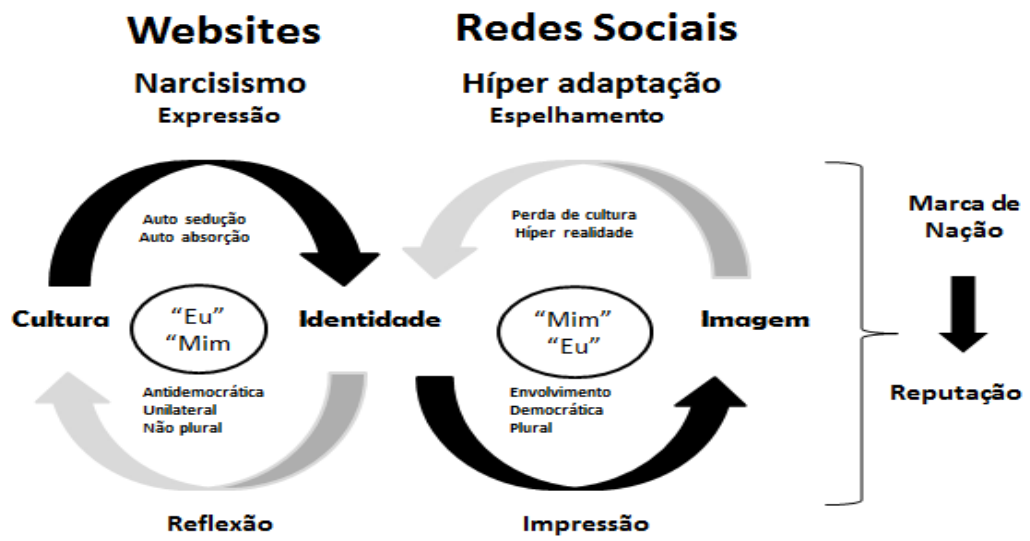
uma identidade, acaba por se tornar uma expressão de cultura (de um auto entendimento) que alimenta reflexões sobre a identidade organizacional e que pode ser confundida com imagem externa. Mesmo que exista uma sensação de que os diplomatas se preocupam com os seus *stakeholders* (os utilizadores neste caso) como parte do processo expressivo (“Estamos inteiramente ao serviço do cliente”) na verdade pode dar-se o caso em que estas ignoram o processo de espelhamento ao não incorporarem as críticas desses mesmos *stakeholders* externos.

Por outro lado e ainda recorrendo às ideias do artigo de Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002), o inverso da preocupação de demonstrar pouca atenção aos *stakeholders* é dar a estes uma imagem de que possuem demasiado poder sobre a organização a fim de fazerem com que esta perca a sua autodefinição de cultura e que abandone a mesma, criando uma hiper realidade que consiste na anulação das imagens como representações de expressão de cultura e que passam a ser tentativas de impressionar os outros com objectivo de os seduzir. Existe o risco das embaixadas prestarem demasiada atenção à imagem externa e dessa forma perderem o sentido de quem elas são. Em muitos casos a cultura hereditária é substituída por uma exagerada adaptação de mercado que apenas se preocupe com as preferências dos públicos. Ignorar a cultura hereditária das embaixadas deixa os diplomatas incapazes de reflectir sobre a sua identidade com relação às suas premissas e valores e que, por essa razão, deixa as embaixadas com um vácuo de significado a ser preenchido pela estabilidade.

Segundo os mesmos autores, esta condição pode ser descrita como sendo uma restrição à dinâmica da identidade organizacional. A perda de cultura organizacional ocorre quando o processo de espelhamento e de impressão se tornam de tal forma consumidores da identidade que são desassociados do processo de reflexão e expressão. Veja-se a seguinte figura:



Ao olharmos para a figura e readaptando-a aos anteriores conceitos e correlacionando-os com as plataformas digitais, podemos considerar o lado esquerdo da figura correspondente à dinâmica nos *Websites* – trata-se de uma comunicação redutora, antidemocrática, unilateral, hierárquica e não plural. Por outro lado, podemos considerar o lado direito da figura correspondente à dinâmica no *Facebook* – trata-se de um estilo de comunicação que adopta uma cultura mais participativa, democrática, plural e não hierárquica. No entanto, cada embaixada deve reflectir que tipo de comunicação pode ser mais benéfica para si mesma, a fim de alcançar os objectivos preconizados. Esta readaptação ao modelo poder ser sintetizada na seguinte figura:



Conclusão

O presente trabalho teve como objectivo fazer um estudo comparativo exploratório das plataformas digitais (*Websites* e *Facebook*) das embaixadas portuguesas no Brasil (Brasília), Estados Unidos da América (Washington DC), África do Sul (Pretória), Alemanha (Berlim), e Japão (Tóquio). O objectivo foi responder às perguntas: qual o estado da comunicação digital das embaixadas de Portugal nos países mencionados e também saber que estratégias de comunicação externa digitais são utilizadas pelas embaixadas de Portugal dos países mencionados.

As embaixadas têm um papel importante na promoção dos interesses de um país e com a recente presença das embaixadas nas plataformas digitais tornou-se importante perceber a importância da internet como meio para a implementação das estratégias de comunicação, com o objectivo de responder às perguntas acima mencionadas. As plataformas digitais e em especial as redes sociais passaram a ter um papel relevante na comunicação pública. No entanto, para que esta comunicação seja eficaz é imperativo que as embaixadas desenvolvam estratégias de comunicação segmentadas para os diferentes tipos de públicos em vez de simplesmente fazerem a transição das formas de comunicação tradicional implementadas nas plataformas digitais sob consequência de não garantirem a exploração aprofundada de todas as oportunidades e vantagens que as plataformas digitais nomeadamente o *Facebook*, trouxeram para as organizações.

Durante o estudo foram identificados quatro elementos que formam uma estrutura comunicacional que se relaciona com a comunicação digital e que permite a esta distinguir-se da comunicação tradicional e consequentemente da ideia de propaganda: Personalização, Marca de nação, Reputação e Interaccionismo simbólico.

É na inclusão das plataformas digitais como forma interactiva, colaborativa e dinâmica que as embaixadas poderão pensar em estratégias de Personalização segmentadas que optimizem a experiência dos destinatários das suas mensagens através de diversos canais de comunicação o que não acontece no caso dos *Websites*, pois verifica-se que a potencial experiência proporcionada por estes é equivalente àquela que um estilo tradicional de comunicação (entrega de revistas em papel ou panfletos) pode proporcionar aos públicos: um estilo de comunicação uniforme e massificado que não influenciará o comportamento de todos os públicos. Quanto à utilização do *Facebook*,

apesar de todo o seu potencial, não se verifica o melhor aproveitamento por parte das embaixadas de forma a potencializar os seus resultados na comunicação das suas mensagens. Estratégias *pull* realizadas através da comunicação visual por meio de vídeos ou fotos pertinentes a acções específicas e direccionados a públicos específicos podem ser mais efectivos e medidos através do número de reacções dos utilizadores na plataforma. Quanto maior o comprometimento emocional dos utilizadores, melhores serão os resultados da comunicação empreendida.

O maior comprometimento emocional dos utilizadores poderá significar também um reconhecimento que constituirá a Marca de nação, uma marca importante para os Estados nação e que os distingue entre si. No entanto, esta possibilidade é ameaçada pelas fracas estratégias de disseminação de conteúdos quer nos *Websites*, quer no *Facebook*, o que resultará num fraco grau de envolvimento com as plataformas digitais por parte dos públicos.

Dentro desta preocupação com a construção de uma Marca de nação forte está o trabalho dos diplomatas e da diplomacia pública que se distingue da diplomacia tradicional pela importância não só de comunicar mas para quem comunicar e com que objectivos. À audiência é conferida a possibilidade de reagir à comunicação feita pelas embaixadas e que foi previamente planeada com base o trabalho de pesquisa de informação sobre o próprio país e sobre os países onde as embaixadas de Portugal estão inseridas. A diplomacia tradicional é caracterizada por um estilo unidireccional de comunicação que pode ser confundido pelos públicos como propaganda política, pois não fornece aos públicos a possibilidade de fazer parte dos objectivos das embaixadas.

Os resultados do trabalho da diplomacia pública estão relacionados com a influência na imagem que terceiros irão construir sobre as embaixadas e consequente reputação. Tudo depende da identidade projectada pelas embaixadas e da percepção que os públicos fazem dessa identidade através das sensações. É com esta preocupação de projecção de uma identidade que transmita exactamente aquilo que as embaixadas pretendem transmitir, que se encontra a importância de definir estratégias de comunicação eficazes e personalizadas para que as boas sensações proporcionem experiências que fiquem na mente dos diferentes públicos. A reputação intensifica-se quanto maior for a marca de nação.

Neste jogo de processos de interacção é possível que a dinâmica da identidade organizacional se torne disfuncional pois poderá ocorrer uma dissociação entre as definições internas e as externas da organização que criam um jogo de percepções entre a cultura e a imagem das embaixadas. A identidade de cada embaixada pode ser construída com base na cultura ou na imagem organizacional mas nunca em ambas de igual modo, pois numa incide aquilo que as próprias embaixadas percebem fruto do processo de espelhamento e na outra incide aquilo que os outros percebem daquilo que as embaixadas projectam. Durante este processo as embaixadas podem apresentar-se ou de forma narcisista ou através da híper-adaptação.

As embaixadas ao planearem a sua estratégia de comunicação de forma personalizada e segmentada vão expressá-la e ao projectá-la comunicam também a sua cultura para os diferentes públicos-alvo que farão uma leitura e uma impressão dessa cultura. A percepção da informação criará nos utilizadores a imagem das embaixadas e essa mesma imagem é devolvida às embaixadas como forma de espelho, o que forma uma nova identidade que é projectada de volta para as embaixadas para que estas façam uma reflexão sobre os seus comportamentos.

É neste processo de reflexão que as embaixadas devem pensar na maneira como são apresentadas, de que forma pretendem sentir-se vistas e de que forma pretendem efectivamente ser vistas pelos outros.

Por um lado, a organização poderá adoptar um comportamento narcisista: que implica a não-aceitação das críticas dos utilizadores, garantindo desta forma a manutenção da sua auto-estima e por outro lado está a preocupação com uma híper realidade criada pela perda da cultura organizacional a partir do momento em que as embaixadas aceitam todas as críticas vindas dos utilizadores numa tentativa de impressioná-los com o objectivo de os seduzir. Existe portanto, o risco das embaixadas perderem o sentido de quem elas são perdendo desta forma a sua cultura hereditária.

É dentro desta dinâmica que as embaixadas terão de optar pela mediação entre um comportamento narcisista que está de alguma forma reflectido nos *Websites* através da sua comunicação não-plural, unilateral e/ou antidemocrática (não tendo necessariamente de ser desta forma) e um comportamento de híper adaptação que está de alguma forma reflectido nas redes sociais através da sua comunicação plural, democrática, de criação de envolvimento entre os utilizadores e as páginas das

embaixadas no *Facebook*. Nos resultados da manutenção desta dinâmica simbólica de comunicação encontra-se a força da Marca de nação e consequentemente da Reputação das embaixadas. Tudo dependerá do que e da forma como estas comunicam.

Sobre as limitações do estudo, importa referir a dificuldade na obtenção de respostas assim como da obtenção de acesso a qualquer tipo de documentação por parte das próprias embaixadas no que respeita por exemplo a relatórios pós-eventos, para que fosse possível ter uma ideia da efectividade das estratégias de comunicação quer em termos económicos ou simplesmente em termos de popularidade. Estes impedimentos levaram a que este se desenvolvesse da forma mais autónoma possível.

Para futuros desenvolvimentos sobre esta matéria talvez possa ser importante considerar a possibilidade da utilização de uma estratégia de comunicação plural e menos formalizada aplicada a todas as plataformas digitais das embaixadas e/ou de outras instituições representativas do governo e comparar os resultados mensuráveis de estratégias de comunicação segmentadas, informais, interactivas e mais próximas do utilizador com os resultados mensuráveis das estratégias de comunicação utilizados actualmente talvez através de resultados económicos ou mesmo até em termos de popularidade com o aumento do número de seguidores da página.

Ao nível académico talvez fosse interessante debruçar-se sobre o estudo da reputação das embaixadas de Portugal após a implementação deste modelo estratégico de comunicação, de forma a ser confirmada (ou não) toda a teoria aplicada presentemente neste trabalho, assim como a desenvolver formas de potencializar a comunicação nas plataformas digitais das embaixadas de Portugal para alcançar diferentes objectivos específicos em diferentes épocas específicas direccionada a diferentes públicos.

Bibliografia:

Anuj Sigla et al (2017). *The Effects of the Demand Pull Strategies on Sustainable Development in Manufacturing Industries*. International Journal of Innovations in Engineering and Technology; Volume 8

Ashvin, Gonesh & Jan, Melissen (2005). *Public Diplomacy: Improving Practice*; Netherlands Institute of International Relations. Clingendael

Christopher, Paul (2011). *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*; Contemporary Military, Strategic, and Security Issues; Santa Barbara, California

DIANE PUBLISHING (2004), *Embassy management actions are needed to increase efficiency and improve delivery of administrative support services*

Elihu Katz & Paul Lazarsfeld (1955). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Routledge, 2017

Fan, Haiyan & Poole, Marshall (2006). *What is personalization? Perspectives on the Design and Implementation of Personalization in Information Systems*. Journal of organizational computing and electronic commerce

FOMBRUN, C.; VAN RIEL.; Cees B.M. (1997). *The Reputational Landscape*. London: Corporate Reputation Review. Disponível em: http://www.villafane.com/data/pdf/Cap-2_1997_The-reputationlandscape_Corporate-Reputation-Review_1434.pdf

George, Mead (1934). *Mind, Self and Society*

George, White (2007). *Nation, State, and Territory: Origins, Evolutions, and Relationships*. Volume 1, USA

GRAY, E. & BALMER, J (1998). *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*. Long Range Planning

HINTON, Sam & HJORTH, Larissa (2013). *Understanding Social Media*. SAGE Publications. Washington DC

Hoffmann, Sara et al (2013). *Old Blunders in New Media? How Local Governments Communicate with Citizens in Online Social Networks*. University of Muenster – European Research Center for Information Systems (ERCIS)

J.P. Renaud (2010). *“New Media: A Path to the Future for Public Administrators”*. PA Times

- L.A. Brainard & J.G. McNutt (2010). “*Virtual Government-Citizen Relations: Informational, Transactional, or Collaborative?*” *Administration & Society*. vol.42; nº7
- Lars Birkholm Peterson et al (2014). *Connect: How to use data and experience marketing to create lifetime costumers*. Sitecore Corporation
- Lippman. W (1922). *Public Opinion*. Courier Corporation, 2012
- M. Lee & E. Lee Elser (2010). “*The Nine Commandments of Social Media in Public Administration: A Dual Generation Perspective*”. PA Times
- Mary Jo Hatch & Majken, Schultz (2002). *The dynamics of organizational identity*. The Tavistok Institute; London
- MEAD, George & MORRIS, Charles (2009). *Mind, Self and Society: From a standpoint of a Social Behaviorist*
- Nuno, Jorge (2010). *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*; Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas; Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social
- OLUBUKOLA, Adesina, (2017). *Politics & International Relations: Foreign policy in era of digital diplomacy*; University of Lencaster, UK.
- Ronald, Burke & Graeme, Martin (2016). *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. New York
- Rose, W. Jonathan (2000). *Making “pictures In our heads”*: Government Advertising in Canada. Greenwood Publishing Group
- Suman, Lee (2006). *An analysis of other countries’ international public relations in the U.S.*. Greenlee School of Journalism and Communication, Iowa State University. USA
- SUNHA, Yeo et al (2015). *Exploring Websites of Foreign Embassies as a Dialogue Space for Diplomatic Offices and Foreign Publics: Based on...* ; *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*
- Zala, Volcic & Mark, Andrejevic (2011). *Nation Branding in the Era of Commercial Nationalism*. Centre for Critical and Cultural Studies; University of Queensland

Webgrafia:

<http://www.marinha.pt/pt-pt/meios-operacoes/armada/navios/veleiros/Paginas/NRP-Sagres.aspx> acedido em 30-10-17

<https://www.facebook.com/Embaixada.de.Portugal.em.Toquio/> acedido em 30-08-17

https://www.facebook.com/EmbaixadaPortugalBerlim/?hc_ref=ARQIinFpsH9OfKN2yaW9d3hm0MzpN-3S71Ym7SY9coguTC38ACThGkg13CpUHhYYQrk acedido em 30-10-17

<https://www.facebook.com/embaixadadeportugalembrasil> acedido em 30-08-17

<https://www.facebook.com/Embaixada-de-Portugal-em-Pret%C3%B3ria-900881606693045/> acedido em 30-08-17

<https://www.dinheirovivo.pt/fotogaleria/galeria/conheca-as-redes-sociais-mais-utilizadas-do-mundo/> acedido em 25-11-17

<http://www.internetworldstats.com/stats4.htm> acedido em 3-10-2016

<http://embaixadadeportugal.jp/pt/> acedido em 30-08-17

<https://www.berlim.embaixadaportugal.mne.pt/pt/> acedido em 30-08-17

<http://www.embaixadadeportugal.org.br/> acedido em 30-08-17

<http://www.embassyportugal-us.org/> acedido em 30-08-17

<http://www.embaixadaportugal.org.za/> acedido em 30-08-17

<https://www.facebook.com/PortugalIntheUS/> acedido em 30-08-17

<http://www.embaixadas.net/pais-e.php?c=Portugal> acedido em 20-01.2018

Anexo 1: Tabelas

Europe Internet Users

Internet in Europe Stats *Internet User Statistics & 2017 Population for the 53 European countries and regions*

| Internet, Facebook and Population Stats for Europe | | | | | | |
|---|-----------------------------------|----------------------------|--|---------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| EUROPE | Population (2017 Est.) | Pop. % of World | Internet Users 30-June-2017 | Penetration (% Population) | Internet % World | Facebook 30-June-2017 |
| Europe | 022,710,302 | 10.9 % | 659,634,407 | 00.2 % | 17.0 % | 343,273,740 |
| Rest of World | 6,696,318,608 | 89.1 % | 3,225,933,132 | 48.2 % | 83.0 % | 1,636,429,790 |
| TOTAL WORLD | 7,519,028,970 | 100.0 % | 3,885,567,619 | 51.7 % | 100.0 % | 1,979,703,530 |

NOTES: (1) European Internet Statistics were updated in June 30, 2017. (2) The Facebook subscriber data is also in June 30, 2017. (3) Population is mid-year 2017 based on data from the [United Nations Population Division](#). (4) Internet usage numbers come from various qualified sources, mainly from data published by [Nielsen Online](#), [ITU](#), [Facebook](#), [GfK](#), and trustworthy local sources. (5) Data may be cited, giving the due credit and establishing an active link back to www.internetworldstats.com. Copyright © 2017, Miniwatts Marketing Group. All rights reserved worldwide.

Tabela 1: Estatísticas sobre população, internet e *Facebook* na Europa. Esta tabela pode ser encontrada em www.internetworldstats.com. Último acesso em 26-11-2017.

Table 1
FARA trend from 1997 to 2003

| Year | Number of active registrations ^a | Number of new agreements ^b | Number of clients ^a |
|------|---|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1997 | 581 | 178 | 843 |
| 1998 | 522 | 163 | 727 |
| 1999 | 495 | 176 | 697 |
| 2000 | 465 | 102 | 595 |
| 2001 | 460 | 145 | 615 |
| 2002 | 453 | 164 | 559 |
| 2003 | 460 | 155 | 589 |
| Mean | 491 | 155 | 661 |

^a Numbers were adopted from the second semi-reports only.

^b Numbers were adopted and combined from the first and second semi-reports.

Tabela nº1 da tendência global do FARA: Esta tabela pode ser encontrada no artigo **LEE, Suman (2006)**; An analysis of other countries' international public relations in the U.S.; Greenlee School of Journalism and

Table 2
Mean of active registrations by region: 2002

| Region | Mean | N |
|--------------------------|------|-----|
| Africa | 2.1 | 33 |
| Asia | 6.9 | 30 |
| Middle East | 3.4 | 16 |
| Eastern Europe | 2.2 | 18 |
| Western Europe | 5.2 | 22 |
| Canada and Latin America | 3.2 | 32 |
| Total | 3.8 | 151 |

Tabela nº2 da tendência global do FARA: Esta tabela pode ser encontrada no artigo **LEE, Suman (2006)**; An analysis of other countries' international public relations in the U.S.; Greenlee School of Journalism and Communication, Iowa State University;

Table 3
Countries with greatest number of registration by rank: 2002

| Country | Count |
|-----------------|-------|
| 1. Japan | 78 |
| 2. UK | 27 |
| 3. Mexico | 21 |
| 4. Taiwan | 20 |
| 5. South Korea | 19 |
| 6. Germany | 15 |
| 7. Switzerland | 13 |
| 8. Saudi Arabia | 12 |
| 9. France | 11 |
| 10. Hong Kong | 9 |
| 11. Israel | 9 |
| 12. Angola | 8 |
| 13. Jamaica | 8 |
| 14. Australia | 7 |

Tabela nº3 da tendência global do FARA: Esta tabela pode ser encontrada no artigo **LEE, Suman (2006)**; An analysis of other countries' international public relations in the U.S.; Greenlee School of Journalism and Communication, Iowa State University;

Table 4
Types of clients of international public relations in the U.S.

| Type of client | Count | Percent |
|-----------------------|-------|---------|
| Business organization | 190 | 32 |
| Central government | 171 | 29 |
| Embassy in the U.S. | 86 | 15 |
| Tourism office | 56 | 10 |
| Local government | 19 | 3 |
| Individuals | 13 | 2 |
| Political party | 12 | 2 |
| Others | 41 | 7 |
| Total | 588 | 100 |

Tabela nº4 da tendência global do FARA: Esta tabela pode ser encontrada no artigo **LEE, Suman (2006)**; An analysis of other countries' international public relations in the U.S.; Greenlee School of Journalism and Communication, Iowa State University;

| Type of activity | Count | Percent |
|-----------------------------|-------|---------|
| Meeting/contact | 164 | 21 |
| Information dissemination | 149 | 19 |
| Event promotion/advertising | 143 | 18 |
| Advise/counsel | 132 | 17 |
| Media relations | 74 | 9 |
| Government representation | 57 | 7 |
| Research | 35 | 4 |
| Speech/creative writing | 21 | 3 |
| Others | 14 | 2 |
| Total | 792 | 100 |

Tabela nº5 da tendência global do FARA: Esta tabela pode ser encontrada no artigo **LEE, Suman (2006)**; An analysis of other countries' international public relations in the U.S.; Greenlee School of Journalism and Communication, Iowa State University;

Table 6
Types of the U.S. partners for meeting and contact

| Type of partner | Count | Percent |
|--------------------------|-------|---------|
| Governmental officials | 119 | 37 |
| Congress/senate/staffs | 114 | 35 |
| Media owners/journalists | 34 | 10 |
| Corporations/investors | 30 | 9 |
| Tourism partners | 14 | 4 |
| Judiciary officials | 4 | 1 |
| Others | 10 | 3 |
| Total | 325 | 100 |

Tabela nº6 da tendência global do FARA: Esta tabela pode ser encontrada no artigo **LEE, Suman (2006)**; An analysis of other countries' international public relations in the U.S.; Greenlee School of Journalism and Communication, Iowa State University;

Table 7
Purpose of international public relations activity in the U.S.

| Type of purpose | Count | Percent |
|------------------------|-------|---------|
| Economy | 300 | 51 |
| Political | 181 | 31 |
| Tourism | 49 | 8 |
| Culture/education | 30 | 5 |
| Communication strategy | 13 | 2 |
| Others | 14 | 2 |
| Total | 587 | 100 |

Tabela nº7 da tendência global do FARA: Esta tabela pode ser encontrada no artigo **LEE, Suman (2006)**; An analysis of other countries' international public relations in the U.S.; Greenlee School of Journalism and Communication, Iowa State University;

Economic and political purpose of international public relations in the U.S.

| Type of purpose | Count | Percent |
|----------------------------------|-------|---------|
| Economic purpose | | |
| Trade | 131 | 44 |
| Investment/finance | 82 | 27 |
| Unspecified general | 40 | 13 |
| Development | 37 | 12 |
| Tax | 8 | 3 |
| Others | 2 | 1 |
| Total | 300 | 100 |
| Political purpose | | |
| Unspecified general | 53 | 29 |
| Positive relations with the U.S. | 46 | 25 |
| Legal/legislative | 43 | 24 |
| Military | 25 | 14 |
| Human rights | 6 | 3 |
| Others | 8 | 4 |
| Total | 181 | 100 |

Tabela nº8 da tendência global do FARA: Esta tabela pode ser encontrada no artigo **LEE, Suman (2006)**; An analysis of other countries' international public relations in the U.S.; Greenlee School of Journalism and Communication, Iowa State University;

Table 3.1 Constructs and measurement items of reputation by Schwaiger (2004)

| Construct | Item | |
|------------------------------|-------------|---|
| Measurement Construct | Likeability | <ul style="list-style-type: none"> • [Company] is a company I would regret more if it didn't exist any more than I would with other companies. • [Company] is a company I can identify with better than with other companies. • I regard [Company] as a likeable company. |
| | Competence | <ul style="list-style-type: none"> • I believe that [Company] performs at a premium level. • As far as I know [Company] is recognized world-wide. • [Company] is a top competitor in its market. |
| Driver Construct | Quality | <ul style="list-style-type: none"> • The products/services offered by [Company] are of high quality. • I think that [Company]'s products/services offer good value for money. • The services [Company] offers are good. • [Company] seems to be a reliable partner for customers. • Customer concerns are held in high regards at [Company]. • In my opinion [Company] tends to be an innovator, rather than an imitator. |

Table 3.1 Concluded

| Construct | Item | |
|-----------|----------------|--|
| | Performance | <ul style="list-style-type: none"> • [Company] is an economically stable company. • I assess the business risk for [Company] as modest compared to its competitors. • I think that [Company] has growth potential. • In my opinion [Company] has a clear vision about the future of the company. • I think [Company] is a well managed company. |
| | Responsibility | <ul style="list-style-type: none"> • I have the feeling that [Company] is not only concerned about profit. • I have the impression that [Company] is forthright in giving information to the public. • [Company] behaves in a socially conscious way. • [Company] is concerned about the preservation of the environment. • I have the impression that [Company] has a fair attitude towards competitors. |
| | Attractiveness | <ul style="list-style-type: none"> • I like the physical appearance of [Company] (Company buildings, branch offices). • In my opinion [Company] is successful in attracting high-quality employees. |

Tabela 3.1 - Variáveis de medição e construção da reputação segundo Schwaiger (2004): Esta tabela pode ser encontrada em **BURKE, Ronald & MARTIN Graeme (2016);** Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats; New York

Tabela de dados relativos aos graus de prioridade de comunicação dos Websites das embaixadas portuguesas: 1.1

| Websites | Homepage | Sobre Portugal | Embaixada | Sobre os Estados Unidos da América | A República da África do Sul | Sobre a Alemanha | Consular | Bilaterais | AICEP | Cultural | Pordata | In |
|---------------|----------|----------------|-----------|------------------------------------|------------------------------|------------------|----------|------------|-------|----------|---------|------|
| Tóquio | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Berlim | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Pretória | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Washington DC | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Brasília | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Totais | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| | 100% | 100% | 100% | 20% | 20% | 20% | 100% | 40% | 80% | 60% | 20% | 100% |

Tabela de dados relativos aos graus de prioridade de comunicação dos Websites das embaixadas portuguesas: 1.2

| Instituto Nacional de Estatística | Governo de Portugal | Ministério dos Negócios Estrangeiros | Turismo de Portugal | Comunidades Portuguesas | Carreiras Internacionais | Portugal Economy | Instituto Camões | Noticiário |
|-----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 |
| 20% | 40% | 60% | 80% | 60% | 20% | 60% | 80% | 100% |

Tabela de dados relativos aos graus de prioridade de comunicação dos Websites das embaixadas portuguesas: 1.3

| Notícias | Conselho de Viajantes | Comunicação Social | Endereços e contactos | Observatório da Emigração | Portal da Imigração da EU | GLOBALSTATE | Mapa do cidadão/Portugal in the US | Apoio ao investidor na Diáspora |
|----------|-----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|-------------|------------------------------------|---------------------------------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 100% | 20% | 40% | 80% | 20% | 20% | 20% | 40% | 20% |

Tabela de dados relativos aos graus de prioridade de comunicação dos Websites das embaixadas portuguesas: 1.4

| Apoio ao investidor na Diáspora | Estudar em Portugal | Trabalhar em Portugal | Presidência da República | CPLP | União Europeia | Portal do Cidadão | Do business with us | Innovate with us | Study with us | Party with us |
|---------------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|------|----------------|-------------------|---------------------|------------------|---------------|---------------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 20% | 20% | 20% | 20% | 40% | 20% | 40% | 20% | 20% | 20% | 20% |

Tabela de dados relativos aos graus de prioridade de comunicação dos Websites das embaixadas portuguesas: 1.5

| Study with us | Party with us | Centenário da República | Assembleia da República | Living in Portugal | Comissão Nacional de Proteção de Dados | Public Finances and Debt | Totais | Totais % |
|---------------|---------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|--|--------------------------|--------|----------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 33% |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 30% |
| 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 23 | 53% |
| 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 28% |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | 63% |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |

Tabela de dados relativos aos graus de prioridade de comunicação das redes sociais (Facebook) das embaixadas portuguesas:

2.1

| Redes sociais/ Facebook | Homepage | Sobre | Notas | Videos | Eventos | Welcome | Publicações | Criticas | Comunidade | Páginas/pessoas que gostam da página | Páginas/pessoas que a página gosta | Gostar |
|-------------------------|----------|-------|-------|--------|---------|---------|-------------|----------|------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------|
| Tóquio | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Berlim | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Pretória | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Washington DC | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Brasília | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Totais | 5 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| | 100% | 100% | 20% | 40% | 60% | 20% | 100% | 80% | 100% | 80% | 80% | 10 |

Tabela de dados relativos aos graus de prioridade de comunicação das redes sociais (Facebook) das embaixadas portuguesas:

2.2

| Gostar | seguir | Recomendar | Partilhar | Endereço e contactos | Saber mais | Enviar mensagem | Consulados e embaixadas | Fotos | Totais | Totais % | Classificação |
|--------|--------|------------|-----------|----------------------|------------|-----------------|-------------------------|-------|--------|----------|---------------|
| 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 13 | 65% | 3,7 estrelas |
| 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 12 | 60% | 4,7 estrelas |
| 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 13 | 65% | |
| 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 75% | 4,8 estrelas |
| 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 14 | 70% | |
| 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | | | |
| 100% | 100% | 40% | 60% | 100% | 20% | 60% | 20% | 60% | | | |