



**Definição de estratégias de Relações Públicas:  
As metodologias utilizadas pelas agências e consultoras  
associadas da APECOM**

**Patrícia Maria Palhoco Espanhol**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA A OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientador: Professora Doutora Ana Raposo

Escola Superior de Comunicação Social

Dezembro, 2020

## **Declaração Anti Plágio**

Declaro por minha honra que a dissertação submetida para efeitos de obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas é da minha exclusiva autoria, baseia-se em investigação integralmente própria e constitui um texto original que não foi por mim anteriormente utilizado para fins académicos ou quaisquer outros.

Declaro, também, que procedi à correta identificação e utilização das fontes, não incorrendo em qualquer modalidade reconhecida de plágio.

Tenho consciência de que qualquer forma de plágio leva à imediata anulação do trabalho apresentado.

Lisboa, 07 de dezembro de 2020



---

Patrícia Espanhol

## **Resumo**

A definição de uma estratégia de Relações Públicas permite ao profissional de comunicação delinear um plano coerente e lógico, alinhado com os objetivos da organização, no sentido de construir relações mutuamente benéficas com o público.

Existem diferentes metodologias utilizadas para definir estratégias de comunicação. Neste trabalho são abordadas metodologias sequenciais, caracterizadas por serem desenvolvidas através de etapas lineares, e metodologias não-sequenciais que se distinguem por serem flexíveis e iterativas e permitem que exista uma adaptação à mudança em qualquer fase do processo.

O principal objetivo desta investigação é compreender quais são as metodologias utilizadas pelas agências e consultoras de comunicação em Portugal.

Para isso, além da revisão da literatura sobre as Relações Públicas, foram conduzidas entrevistas aos profissionais de comunicação das agências e consultoras da Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM). Concluiu-se que a maioria das agências/consultoras utiliza metodologias sequenciais mas, também, metodologias mistas para definir estratégias de comunicação.

As Relações Públicas, enquanto disciplina de gestão e objeto de investigação, requerem que exista uma conexão constante entre a construção das teorias e o trabalho na prática do profissional de comunicação. Esta investigação permite compreender o estado da arte quando falamos na definição de estratégias de comunicação.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Estratégia; Metodologias Sequenciais; Metodologias Não-Sequenciais; Plano de Comunicação.

## **Abstract**

To define a Public Relations (PR) strategy allows the PR professional to outline a coherent and logical plan, aligned with the organization's objectives, in order to build mutually beneficial relationships with the public.

There are different methodologies that are used to define communication strategies. This investigation addresses sequential methodologies, characterized by being developed through linear steps, and non-sequential methodologies that are distinguished by being flexible and iterative and to allow adaptations at any stage of the process.

The main objective of this investigation is to understand what methodologies are used by communication agencies and consultants in Portugal.

For this purpose, in addition to the literature review on Public Relations, there were conducted interviews with communication professionals from the agencies and consultants of the Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM). It was concluded that most agencies/consultants use sequential methodologies, but also mixed methodologies to define communication strategies.

Public Relations, as a management discipline and object of investigation, requires a constant connection between the construction of theories and the PR professional work in practice. This investigation, therefore, allows us to understand the state of the art when it comes to defining communication strategies.

**Keywords:** Public Relations; Strategy; Sequential Methodologies; Non-Sequential Methodologies; Communication Plan

## **Agradecimentos**

A concretização desta dissertação foi um caminho longo que não teria sido possível sem o incansável apoio de várias pessoas.

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Ana Raposo, que teve a paciência e perseverança de, durante todo este tempo, me ajudar a definir o rumo que queria dar a este trabalho e a alcançar o objetivo final, apesar de todas as dificuldades que foram surgindo. Obrigado pela sua sabedoria, motivação e amizade e por acreditar na minha capacidade de fazer mais e melhor.

Quero agradecer a toda a equipa do serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas da Marinha Portuguesa em especial ao Fernando Fonseca e à Nádía Rijo que, enquanto chefes me deram sempre o tempo e a oportunidade de me dedicar à dissertação, valorizado a minha situação enquanto trabalhador-estudante. À Carla Morais pela amizade e camaradagem e por todo o apoio desde o início, sabendo que estive sempre disponível para ir à minha dobra mesmo quando o serviço apertava. Um obrigado também ao João Pais, que me acompanhou já nos últimos passos e estive sempre disponível para assegurar o serviço quando necessário. Agradeço, também, ao Flávio e à Inês pela amizade e pelo apoio, e por me ajudarem a descontraír mesmo nos momentos mais difíceis.

Quero agradecer aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio incondicional, não apenas durante a realização deste trabalho, mas também em todas as decisões que tomo ao longo da minha vida e que me levaram até aqui. Obrigado, ainda, aos meus avós e aos meus tios que estão sempre presentes e que me apoiam em todos os momentos.

Quero agradecer ao Ricardo que me acompanhou diariamente, assistiu às minhas dificuldades e incertezas e deu sempre o seu melhor para me motivar a não desistir.

Quero agradecer aos meus amigos por toda a força e por todo o apoio.

Quero agradecer aos profissionais de comunicação e às respetivas agências/consultoras que se disponibilizaram a aceitar o meu pedido de entrevista e tornaram possível esta investigação.

A todos, muito obrigada.

# Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo I. As Relações Públicas</b> .....	<b>13</b>
<b>1. O que são as Relações Públicas</b> .....	<b>13</b>
<b>2. O papel do profissional de Relações Públicas</b> .....	<b>16</b>
2.1. Papéis do profissional de RP na visão de Broom e Smith .....	16
2.2. Papéis do profissional de RP na visão de Dozier .....	17
2.3. Papéis do profissional de RP na visão de Steyn e Puth.....	18
<b>3. A organização: um sistema interdependente</b> .....	<b>19</b>
<b>4. O contexto atual das Relações Públicas</b> .....	<b>23</b>
4.1. As Relações Públicas e a hipermodernidade .....	23
4.2. A digitalização e a necessidade de adaptação .....	25
4.3. O futuro das RP e os principais desafios .....	26
<b>Capítulo II. A definição de estratégias de Relações Públicas</b> .....	<b>29</b>
<b>1. O conceito de Estratégia</b> .....	<b>29</b>
1.1. Estratégia emergente e estratégia deliberada .....	31
1.2. A gestão estratégica.....	33
<b>2. Metodologias sequenciais e não-sequenciais na definição de estratégias de Relações Públicas</b> .....	<b>35</b>
2.1. Metodologias sequenciais para definir estratégias de comunicação .....	36
2.2. Metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação .....	42
2.3. Críticas às metodologias sequenciais e não-sequenciais .....	64
<b>Capítulo III. Metodologia de Investigação</b> .....	<b>67</b>
<b>1. Desenho de Investigação</b> .....	<b>67</b>
1.1. Delimitação do Objeto de Estudo.....	68
1.2. Pergunta de Partida.....	70
1.3. Objetivos da investigação.....	70
<b>2. Métodos e técnicas de investigação</b> .....	<b>71</b>

2.1. Revisão da Literatura .....	72
2.2. Inquérito por Entrevista.....	72
2.3. Pesquisa Documental .....	74
<b>3. Método de análise de dados qualitativos .....</b>	<b>74</b>
<b>4. Coding Frame .....</b>	<b>75</b>
<b>Capítulo IV. A definição de estratégias de RP pelas agências e consultoras de comunicação associadas da APECOM.....</b>	<b>80</b>
<b>1. Apresentação dos resultados da investigação.....</b>	<b>80</b>
1.1. Tipos de metodologias utilizados pelas agências/consultoras para definir estratégias de comunicação .....	80
1.2. Como são constituídas as equipas que definem as estratégias de comunicação nas agências/consultoras.....	82
1.3. Reconhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias abordadas no trabalho de investigação .....	83
1.4. Futuro da definição de estratégias de comunicação .....	84
<b>2. Discussão dos Resultados.....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusões Finais .....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>100</b>
Webgrafia .....	105
<b>Apêndices e Anexos .....</b>	<b>107</b>
Apêndice 1. Guião de Entrevista aplicado às agências/consultoras associadas da APECOM .....	107
Apêndice 2. Entrevista 1 .....	108
Apêndice 3. Entrevista 2.....	115
Apêndice 4. Entrevista 3.....	123
Apêndice 5. Entrevista 4.....	131
Apêndice 6. Entrevista 5.....	136
Apêndice 7. Entrevista 6.....	145
Apêndice 8. Entrevista 7.....	151

Apêndice 9. Entrevista 8.....	159
Apêndice 10. Entrevista 9.....	167
Apêndice 11. Entrevista 10.....	176
Apêndice 12. Entrevista 11.....	183
Apêndice 13. Entrevista 12.....	187
Apêndice 14. Entrevista 13.....	193

## Índice de Figuras

Figura 1. <i>Business Model Canvas</i> (Strategyzer, 2020). .....	43
Figura 2. <i>Reflecive Communication Scrum</i> (van Ruler, 2014).....	48
Figura 3. <i>The Communication Strategy Framework</i> (van Ruler e Korver, 2019) .....	56
Figura 4. Modelo PESO (Dietrich, 2013). .....	62

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Categorias relativas aos tipos de metodologias utilizados pelas agências/consultoras para definir estratégias de comunicação.....	76
Tabela 2 - Categorias inseridas na dimensão "Como são constituídas as equipas que definem as estratégias de comunicação nas agências/consultoras" .....	77
Tabela 3 - Categorias relacionadas com o reconhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias abordadas no trabalho de investigação .....	77
Tabela 4 - Categorias relacionadas com o futuro da definição de estratégias de comunicação.....	78
Tabela 5- Análise dos resultados relativamente aos tipos de metodologias utilizados pelas agências/consultoras para definir estratégias de comunicação .....	80
Tabela 6 - Análise dos resultados sobre como são constituídas as equipas que definem as estratégias de comunicação nas agências/consultoras.....	82
Tabela 7 - Análise dos resultados relativamente ao reconhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias abordadas no trabalho de investigação .....	83
Tabela 8 - Análise dos resultados relativamente ao futuro da definição de estratégias de comunicação.....	84

## Introdução

As Relações Públicas (RP) atuam como uma função de gestão estratégica na organização. Desta forma, além de contribuir para a tomada de decisão estratégica, o profissional de RP deve definir, executar e avaliar estratégias de comunicação, para construir e manter relações mutuamente benéficas com o público da organização (Baskin *et al.*, 1997 em Oliver, 2007).

Podemos dizer que uma estratégia de Relações Públicas é o pensamento e a lógica que antecede a implementação das ações. Aliada à missão e aos objetivos da organização, a estratégia garante o foco e a direção da comunicação com os públicos, permitindo que as RP contribuam para que a organização responda de forma eficaz aos desafios do ambiente (Steyn e Puth, 2000; Steyn, 2007).

Encontramos na literatura sobre RP várias metodologias que suportam a definição de estratégias de Relações Públicas. São processos que possuem várias etapas ou *building blocks* que garantem que o profissional de comunicação defina um rumo para a comunicação da organização. Neste trabalho apresentamos dois caminhos diferentes para definir estratégias de comunicação: através de metodologias sequenciais ou através de metodologias não-sequenciais.

As metodologias sequenciais caracterizam-se por ser desenvolvidas através de etapas, de uma forma linear, uma após a outra. Esta abordagem linear pressupõe um processo racional de tomada de decisão, no qual é fundamental alcançar as metas predefinidas, para que o projeto tenha sucesso (Chaffee, 1985 em Moss e Warnaby, 1997). Podemos considerar como metodologias sequenciais o Processo de RP em 4 Etapas de Cutlip, Center e Broom (1957 em Broom e Sha, 2013) ou o Processo de RP em 9 passos de Smith (2008).

A pressão do ambiente organizacional em constante mudança, a par da evolução dos meios digitais e da hipermodernização da sociedade, traz vários desafios ao profissional de Relações Públicas no momento de definir uma estratégia de comunicação. Por esse motivo, surgiram alternativas às metodologias tradicionais que encontramos mais frequentemente na literatura sobre RP. As metodologias não-sequenciais surgiram para garantir que é possível definir um plano que se adapta ao presente, possibilitando alterações à medida que as mudanças ocorrem no ambiente organizacional. Caracterizam-se por ter uma abordagem reflexiva e iterativa, na qual a equipa de comunicação tem a oportunidade de adaptar o plano à medida que recebe feedback sobre a sua eficácia. Neste trabalho apresentamos metodologias não-sequenciais como o *Reflective Communication Scrum* e o *Communication Strategy Framework*, presentes no trabalho de van Ruler (2014) e van Ruler e Korver (2017) que se inspiraram em metodologias que surgiram do

Agile - um movimento criado pelos profissionais das Tecnologias de Informação para facilitar o processo de desenvolvimento de software, e também o modelo PESO de Gini Dietrich (2019) e o *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder (2010).

Tendo em conta a importância da definição de estratégias de Relações Públicas para as organizações e as diferentes metodologias que existem para desenvolver o processo, considerou-se pertinente compreender quais são as metodologias utilizadas pelas agências e consultoras de comunicação em Portugal. Para realizar esta investigação optou-se por selecionar, como amostra do estudo, as agências e consultoras de comunicação da Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM). Desta forma, definimos quatro objetivos para esta investigação: (1) identificar as metodologias utilizadas pelas agências/consultoras associadas da APECOM para definir estratégias de comunicação; (2) conhecer como são constituídas as equipas que definem estratégias de Relações Públicas nas agências/consultoras associadas da APECOM; (3) apresentar o conhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias abordadas neste trabalho; e (4) conhecer o pensamento das agências/consultoras relativamente ao futuro da definição de estratégias de Relações Públicas.

Esta investigação permite perceber o estado da arte quando falamos da definição de estratégias de Relações Públicas nas agências e consultoras portuguesas. As Relações Públicas, enquanto disciplina de gestão e objeto de investigação, requerem que exista uma conexão constante entre a construção das teorias e o trabalho na prática do profissional de comunicação. Combinar a teoria com a prática permite que o investigador adquira uma maior compreensão sobre a profissão e possa relacionar ambas as realidades (Cornelissen, 2004). Desta forma, este trabalho permite que seja feita uma análise sobre o atual paradigma da definição das estratégias de comunicação, e poderá revelar-se um ponto de partida para investigações futuras dentro deste contexto.

O primeiro capítulo começa por falar sobre aquilo que são as Relações Públicas, tendo em consideração as várias definições que são atribuídas a esta designação. Percebemos que “Relações Públicas” é um termo polissémico e, desta forma, a reflexão sobre a sua conceptualização facilmente nos remete para a função de gestão estratégica que as Relações Públicas possuem na organização. Neste âmbito, é relevante reconhecer a importância dos papéis que são atribuídos ao profissional de RP, demonstrando o seu contributo para a tomada de decisão estratégica da organização. É, ainda, importante compreender a organização enquanto enquanto subsistema da sociedade e como deve ser gerida a sua relação com o público e com o ambiente organizacional.

Vamos concluir que o profissional de comunicação desempenha um papel essencial na relação da organização com o seu ambiente. O primeiro capítulo aborda também o contexto atual das Relações Públicas, considerando dois fatores relevantes como a hipermodernização e a digitalização, que levaram ao aparecimento de novas metodologias para definir estratégias de comunicação.

O próximo capítulo é dedicado ao tema principal deste trabalho: a definição de estratégias de Relações Públicas. A estratégia de Relações Públicas deve refletir a estratégia organizacional e, desta forma, estar alinhada à missão e objetivos da organização (Steyn e Puth, 2000). O profissional de RP deve definir estratégias deliberadas e integrar as estratégias emergentes que permitam ir ao encontro das necessidades de comunicação da organização. Neste capítulo serão definidos os conceitos de estratégia e gestão estratégica, considerando a sua relevância para o sucesso e eficácia organizacional, e identificadas as diferenças entre uma estratégia emergente e uma estratégia deliberada. Por fim, serão apresentadas diferentes metodologias para definir a estratégia de Relações Públicas, considerando duas abordagens distintas: sequenciais e não-sequenciais. Desta forma, é essencial analisar o ponto de vista dos diferentes autores das metodologias e modelos identificados, tendo em consideração o contexto atual e a evolução das Relações Públicas enquanto profissão.

Considerando que existem diferentes caminhos que podemos seguir para definir estratégias de RP, coloca-se a questão sobre quais serão as metodologias utilizadas em Portugal pelas agências e consultoras de RP para definir as estratégias de comunicação para os seus clientes. Esta será a questão de partida desta investigação.

O terceiro capítulo deste trabalho revela, assim, a metodologia de investigação utilizada para encontrar a resposta à questão de partida e para alcançar os objetivos definidos. Foram realizadas entrevistas às agências e consultoras de comunicação da APECOM e utilizado o método qualitativo de análise de conteúdo de Margrit Schreier (2012). É importante referir que a realização desta investigação decorreu durante a situação de pandemia SARS-COV-2 cujas consequências se fizeram sentir em todo o mundo. Por este motivo, as entrevistas foram realizadas através de videochamada e sem qualquer contacto pessoal com o entrevistado. A análise das entrevistas, realizada através de uma *coding frame*.

Por fim, este trabalho de investigação culmina com as conclusões sobre a definição de estratégias de Relações Públicas pelas agências e consultoras em Portugal, confrontando a informação obtida

através da revisão da literatura com a experiência e prática dos profissionais de comunicação. Será possível compreender, não apenas, as metodologias que são utilizadas pelas agências e consultoras em Portugal, mas também ter uma ideia sobre o conhecimento dos profissionais de comunicação relativamente às metodologias que encontramos na literatura sobre comunicação, sobre como é desenvolvido o processo ao nível das equipas de comunicação e, por fim, o que os profissionais de comunicação consideram ser o futuro, quando se fala em estratégias de comunicação.

## Capítulo I. As Relações Públicas

O conceito de “Relações Públicas” é dos conceitos mais antigos para descrever as atividades de comunicação numa organização. É um termo que possui diversas definições que permitem, não apenas compreender a abrangência das Relações Públicas, mas também evidenciar o papel que os profissionais de RP desempenham na organização (Grunig, 1992).

### 1. O que são as Relações Públicas

Os profissionais, estudantes, académicos e investigadores da área das Relações Públicas (RP) deparam-se frequentemente com um grande desafio ao longo da sua carreira, curso ou projeto: encontrar uma definição para o conceito de “Relações Públicas”. A dificuldade em definir RP começa pelo facto de este conceito ser polissémico na sua definição, fazendo com que o termo Relações Públicas se torne ambíguo. O campo semântico deste conjunto de palavras remete-nos para várias interpretações, dependendo do contexto onde se encontra inserido. Pode ser uma função; pode ser a própria atividade de Relações Públicas em particular; podemos olhar para as RP como uma ciência ou disciplina; ou como as relações entre a organização e o seu ambiente social. É possível apresentar diferentes definições para o conceito de “Relações Públicas” que devemos clarificar. Desta forma, vamos abordar a visão de vários autores que, através da investigação e da experiência profissional, procuraram chegar às suas próprias definições (Simões e Radhe, 2003; Szyszka, 2008).

Segundo o *Institute of Public Relations* em Warnaby e Moss (1997a: p.6) “as Relações Públicas são um esforço deliberado, planeado e sustentado para estabelecer e manter a compreensão mútua entre a organização e os seus públicos”. Esta visão centra-se na essência da atividade de RP que é construir relações com o público. Numa abordagem mais complexa, podemos ler no *The Mexican Statement* a definição elaborada em 1978 pela *World Assembly of Public Relations Associations*, na Cidade do México, que refere que “a atividade de Relações Públicas é a arte e a ciência social de analisar tendências, prever as suas consequências, aconselhar a administração da organização e implementar programas planeados de ação que servirão os interesses da organização e dos públicos”. Torna-se necessário destacar o facto desta definição considerar as RP não apenas como uma ciência social, mas também como uma função de gestão que tem como objetivo servir os interesses da organização (Warnaby e Moss, 1997a).

Vários autores, nas suas definições e abordagens relativamente ao conceito de RP, procuram demonstrar a abrangência da função. Dentro desta perspetiva é essencial referenciar Harlow (1976) que analisou 472 definições de RP e concluiu que existem elementos comuns em todas as definições que podem ser resumidos em apenas uma:

*“Relações Públicas é a função de gestão que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou assuntos; ajuda a gestão a manter-se informada e recetiva à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão para servir o interesse público; ajuda a gestão a manter-se atenta e, efetivamente, utilizar a mudança, servindo como um sistema de alerta para ajudar a antecipar as tendências; e usa a pesquisa e uma comunicação ética sólida como as suas principais ferramentas”* (Harlow, 1976: 36 em Edwards, 2006a: 4).

A definição de Harlow refere-se aos objetivos gerais da atividade de RP e aos seus processos e tarefas, posicionando a profissão dentro da organização como uma função de gestão. No seguimento desta definição, Grunig e Hunt (1984: 6), de uma forma mais concisa do que Harlow, definem a função das RP como “a gestão da comunicação entre as organizações e os seus públicos”. Steyn e Puth (2000) referem também que o objetivo principal da atividade das RP deve ser o de fazer com que a organização seja mais eficaz através da construção de relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus *stakeholders*<sup>1</sup>.

Na perspetiva dos autores White e Mazur (1995), as RP, como atividade, são um recurso estratégico que contribui para a concretização das metas da organização, influenciando grupos de pessoas através do diálogo com o público, ajudando a implementar a estratégia corporativa. Para contribuir para a concretização das metas da organização, o profissional de RP deve exercer um papel estratégico, não apenas na gestão de relações com os *stakeholders* internos e externos, mas também através da análise do ambiente da organização, prevendo consequências, apoiando os líderes com informação relevante e implementando programas estratégicos que sejam do interesse do público, estimulando uma boa relação (Moss e Warnaby, 1997b). Esta visão é também defendida por Mafalda Eiró-Gomes e Tatiana Nunes (2013) que referem que as Relações Públicas

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, o termo “*stakeholders*” terá o mesmo significado que o termo “públicos” e ambos serão utilizados de forma intercambiável, embora se reconheça que existem diferentes abordagens no que se refere à definição de ambos os termos.

são uma "disciplina que se assume como uma função estratégica, que trabalha para construir e gerir relações entre a organização e todos os públicos que afetam, ou são afetados por ela, ou entre diferentes públicos, fazendo, ao mesmo tempo, a gestão de toda a envolvente e agindo proactivamente na procura de soluções e estabelecimento de diferentes cenários possíveis" (Eiró-Gomes e Nunes, 2013: 1050).

É importante, também, referir que o termo “Relações Públicas” é, muitas vezes, confundido com as próprias atividades que são desenvolvidas no âmbito desta função. Desta forma, é fácil existir uma confusão com outros termos como Promoção ou Assessoria de Imprensa, Comunicação com os Colaboradores, Publicidade, *Public Affairs*, *Lobby*, Gestão de Assuntos, Gestão de Crise, *Fundraising*, entre outras atividades. Na realidade, podemos dizer que todas as atividades referidas fazem parte das Relações Públicas que, como função, possui um carácter extremamente amplo (Cutlip e Sha, 2010). Esta amplitude está também evidente no facto das RP serem uma disciplina emergente, que possui limites porosos, que se dissipa entre uma série de outras disciplinas, afastando-se da sua tradicional base de conhecimento. Acima das suas raízes, que vão desde as ciências sociais, aos estudos organizacionais e ao *Marketing*, as RP erguem-se numa estrutura que envolve fatores como o poder, a cultura, a retórica, o discurso, as humanidades, as RP científicas e aplicadas, entre outros (L’Etang, 2008).

O conceito de Relações Públicas, dentro da polissemia que o caracteriza, acaba por ser composto por tudo aquilo que as Relações Públicas são como atividade, disciplina e função. Considerando as várias definições, podemos concluir que as Relações Públicas enquanto função de gestão, apoiam a administração a desenhar a própria estratégia da organização e ajudam a organização a adaptar-se ao ambiente, encontrando um equilíbrio entre aquilo que são os seus objetivos e a relação com o seu público. Ao mesmo tempo, os profissionais de RP desenham a estratégia de comunicação da organização, considerando a visão, missão, cultura e políticas organizacionais, baseada em metas e objetivos, focando-se, essencialmente, na constante avaliação do ambiente externo da organização (Grunig e Grunig, 2000; Steyn, 2007).

Gerir estrategicamente as atividades de comunicação da organização e garantir que as RP contribuem para a estratégia organizacional requer que o profissional de RP adote diferentes papéis que, no seu conjunto, são essenciais para a eficácia e excelência do departamento de RP. Neste sentido, devemos considerar a visão de vários autores que identificam papéis distintos considerando as tarefas e atividades que devem ser cumpridas pelos profissionais de Relações Públicas.

## 2. O papel do profissional de Relações Públicas

Caracterizar os papéis do profissional de RP na organização, implica compreender a definição de papel e o que é que isso implica dentro da organização. A definição mais clara e sintetizada daquilo que é um papel caracteriza-se pelo “comportamento individual”. Na configuração da organização, o conceito de papel refere-se aos padrões de comportamento que são exigidos aos indivíduos em relações funcionais específicas. Podemos, assim, referir que é através dos papéis do profissional de RP que a organização delimita as expectativas dos indivíduos que a constituem, sendo que estes são a chave para compreender a função das Relações Públicas na organização. Os papéis têm um carácter evolutivo e, por isso, tornam-se papéis ambíguos dentro da função das RP (Ahlwand, 1984 em Dozier, 1992) e que muitas vezes o que é exigido pela organização não corresponde às expectativas do profissional. No entanto, esta ambiguidade permite que os profissionais de RP tenham alguma autonomia na organização (Dozier, 1992).

De uma forma geral, o profissional de RP adota o seu papel assumindo padrões de comportamentos para lidar com os diferentes tipos de situações recorrentes e acomodar as expectativas provenientes do interior e exterior da organização.

### 2.1. Papéis do profissional de RP na visão de Broom e Smith

Foram Broom e Smith que, em 1978 e 1979, introduziram o conceito de papéis do profissional Relações Públicas. Através de um estudo exploratório, que tinha como objetivo compreender de que forma os comportamentos dos diferentes papéis afetariam a perceção do cliente relativamente aos profissionais e à sua contribuição na realização das tarefas, foram conceptualizados quatro papéis que poderiam ser atribuídos ao profissional de RP considerado as suas atividades na organização: Técnico de Comunicação (*Communication Technician*); Prescritor Profissional (*Expert Prescriber*); Facilitador de Comunicação (*Communication Facilitator*) Facilitador de Resolução de Problemas (*Problem-Solving Facilitator*) ( Broom e Smith, 1978 e 1979 em Broom e Dozier, 1986).

O Técnico de Comunicação é o profissional que inicia as suas funções já com experiência na área. A sua principal função é escrever as *newsletters*, *press releases*, e outros conteúdos de comunicação, e ainda lidar com os *media*. O Técnico de Comunicação não participa nas tomadas de decisão da administração, mas é ele quem deve passar aos colaboradores e aos *media* as decisões que foram tomadas. Geralmente tem como função implementar o programa de comunicação sem ter conhecimento da motivação original nos resultados pretendidos. Ao nível estratégico, este

papel não está presente quando são definidos os problemas organizacionais e delineados planos estratégicos (Broom, 2009).

O Prescritor Profissional é especialista em resolver os problemas relativamente à comunicação da organização. Define o problema, desenvolve os programas de comunicação e realiza a sua implementação sem a participação da administração. A atividade de RP na organização acaba por ser, muitas vezes, mantida como exclusiva responsabilidade do Prescritor Profissional e a administração da organização nunca participa no processo (Broom e Sha, 2013).

Ao contrário dos papéis anteriores, o profissional de RP com o papel de Facilitador de Comunicação já possui uma ligação à tomada de decisões estratégicas da administração da organização. O Facilitador de Comunicação pode ser considerado como a ligação ou intérprete entre os *stakeholders* e a organização e, também, entre os departamentos da própria organização e a administração. Este papel de interlocutor, dentro da organização e entre a organização e os seus públicos, estabelece uma comunicação bidirecional, mantendo os canais de comunicação abertos e garantindo que a informação necessária à tomada de decisão chegue, tanto aos gestores, como aos públicos (Broom, 2009).

O papel de Facilitador de Resolução de Problemas está associado ao profissional de RP que colabora com a administração da organização ao detetar e apoiar na resolução de diversos assuntos. O seu conhecimento das políticas, produtos e procedimentos da organização permite apoiar a administração a tomar decisões e a encontrar soluções. Desta forma, as RP são sempre consideradas durante o processo de tomada de decisão e a administração participa no pensamento e planeamento estratégico que está por trás dos programas de RP (Broom, 2009).

Existem diferentes pontos de vista quando falamos dos papéis do profissional de RP. Desta forma, devemos considerar, também, a visão de Dozier (1983 em Broom, 2009).

## **2.2. Papéis do profissional de RP na visão de Dozier**

Dozier (1983) considerou que existem apenas dois papéis desempenhados pelo profissional de Relações Públicas na organização, o papel de Técnico e o papel de Gestor. Segundo o autor, o Técnico de RP exerce a função que mais se aproxima das RP tradicionais, que se caracteriza pela relação com os *media* e pela produção de conteúdos mediáticos. Procuram ser criativos na produção de conteúdos e tentam afastar-se do planeamento estratégico e da investigação (1983 em Broom, 2009).

Relativamente ao profissional de RP que assume um papel de Gestor, a sua participação na gestão organizacional permite-lhe desenvolver competências de investigação e aptidão para o pensamento estratégico, prevendo sempre os resultados e o impacto das atividades de RP. O Gestor de RP, através da análise do ambiente, tem a capacidade de negociar e de construir alianças, gerir assuntos e avaliar programas de comunicação (Broom, 2009).

Quando comparamos ambos os papéis conseguimos identificar um importante fator diferenciador: a investigação no âmbito das Relações Públicas. O Gestor analisa e monitoriza o ambiente da organização o que permite que o profissional de RP encontre alterações no seu ambiente externo, que podem ser fulcrais para a sua sobrevivência e crescimento. O Gestor também realiza investigação de avaliação no início, durante e no final dos programas de RP. Este é um processo extremamente relevante que permite controlar e ajustar o programa para garantir que se mantém no caminho para alcançar as metas e os objetivos definidos (Steyn e Puth, 2000).

### **2.3. Papéis do profissional de RP na visão de Steyn e Puth**

Steyn e Puth (2000) consideram que o profissional de RP é a conexão entre a organização e o seu público externo e interno, mantendo-se sempre em ligação com o exterior da organização, com o objetivo de conseguir explicar à administração o impacto do comportamento da organização na opinião dos públicos e prevenir o seu isolamento. Deve ter como função a recolha de informação do ambiente para a organização e a representação da organização para o seu ambiente externo. A recolha e o processamento de informação através da investigação do ambiente e da avaliação dos programas de RP são cruciais para a participação do profissional de RP na tomada de decisão estratégica. Desta forma, os autores consideram que o profissional de RP, além do papel de técnico e gestor, desempenha também o papel de estratega (Steyn e Puth, 2000).

O papel de estratega, na perspetiva de Steyn e Puth (2000), consiste em monitorizar os desenvolvimentos mais importantes no ambiente da organização e antecipar as consequências que possam surgir nesse ambiente para as políticas e estratégias da organização. Neste papel, o profissional de RP assume a função de coletor de informação e integra-se na equipa responsável pela formulação da estratégia da organização. O Estratega atua ao nível da gestão administrativa da organização e contribui para o processo de tomada de decisão estratégica através dos inputs que obtém do ambiente.

Steyn e Puth (2000) referem, ainda, que devemos considerar um novo papel de Gestor, a par do papel de Técnico, que permite a interpretação das políticas, filosofias, programas e mensagens da

administração ao público da organização. O novo papel de Gestor, no qual o profissional de RP tem a responsabilidade de desenvolver uma estratégia e política de RP para a organização, é considerado por Steyn e Puth (2000) como uma redefinição do tradicional papel de Gestor identificado por Dozier. Neste novo papel é colocada mais ênfase na identificação da mensagem para decidir o que deve ser comunicado aos públicos, com o objetivo de resolver os problemas que possam surgir nas relações ou para garantir que são aproveitadas todas as oportunidades. O profissional de RP na função de Técnico é responsável, maioritariamente, pela implementação dos planos de comunicação ou campanhas direcionadas aos *stakeholders* da organização. Para uma organização ser considerada de excelência deve existir um, ou mais profissionais de RP na função de Técnicos. No entanto, o departamento de RP deve garantir que tem alguém a desempenhar o papel de Estratega, pois, de outra forma, o papel de Técnico não contribui, por si só, para a eficácia organizacional (Steyn e Puth, 2000).

Enquanto função de gestão estratégica, as Relações Públicas, através da atividade dos seus profissionais, permitem que a organização, enquanto subsistema da sociedade que depende de outros sistemas e subsistemas para sobreviver, possa comunicar e adaptar-se ao seu ambiente.

### **3. A organização: um sistema interdependente**

Para compreender de que forma as RP contribuem para a gestão eficaz da organização é importante perceber a importância da relação da organização com o seu ambiente e, inerentemente, com o seu público. Não é correto considerar que a organização se limita apenas a existir, é necessário ter consciência de que as organizações são afetadas pelo ambiente onde se inserem, e elas mesmas, por sua vez, também afetam o que está à sua volta. Esta relação, considerando a forma como se correlaciona com o seu ambiente, é facilmente compreendida se considerarmos a Teoria dos Sistemas Gerais. Através desta abordagem é possível explicar de que forma funcionam as organizações, ao nível da sua estrutura e interação com o seu ambiente e qual é a importância do papel do profissional de RP nesta gestão de relações (Broom e Sha, 2013).

Considerando a Teoria dos Sistemas Gerais, as organizações constituem subsistemas da sociedade. A sociedade é composta por uma multiplicidade de diferentes subsistemas e é impossível criar uma organização sem a sua integração e envolvimento na mesma. Cutlip, Center e Broom (em Broom e Sha, 2013: 175) consideram que um sistema é “um conjunto de unidades de interação que perduram no tempo e se encontram dentro de um limite estabelecido respondendo e ajustando-se consoante as pressões do ambiente, com o objetivo de as modificar para alcançar e manter os

objetivos”. Moss e Warnaby (1997a) consideram que um sistema, de uma forma mais resumida, é definido como um conjunto de partes interativas ou subsistemas que se afetam uns aos outros e afetam também a função da organização como um todo.

As interações entre a organização e o ambiente são vistas por autores como Parsons (Parsons, 1950;1956 em Grunig, 1992) como uma forma da organização obter os recursos que garantem o seu funcionamento, sendo por isso essencial que exista um equilíbrio nesta relação. Na perspectiva das RP, este conjunto de subsistemas ou unidades interativas inclui a organização e os públicos com os quais mantém uma relação. Podemos, assim, concluir que os sistemas se caracterizam pelas interações entre as organizações e os públicos no seu meio ambiente.

Acrescentando a perspectiva de White e Dozier (1992), o ambiente não é mais do que uma percepção maleável da própria organização, construído a partir do fluxo de informação que nela entra. Considerando que a organização não tem a capacidade de responder ao volume de informação a que se expõe, a informação acaba por ser selecionada, sendo essa a principal razão pela qual as organizações criam o seu próprio ambiente (White e Dozier, 1992).

Quando nos referimos ao ambiente da organização falamos de uma série de fatores fora da própria organização, forças que afetam o seu desempenho, mas que não são controladas pela mesma. Estes fatores podem ser mais gerais, abrangendo o nível político, económico, legal, social e cultural, ou mais específicos, quando nos referimos aos públicos da organização, que afetam o seu desenvolvimento, a sua sobrevivência e a sua capacidade de alcançar as metas (Robbins, 1987 em Grunig, 1992). As organizações devem, assim, reconhecer que a sua sobrevivência existe a par da interdependência entre elas e o seu ambiente. Interagir com um ambiente complexo e turbulento requer estratégias de comunicação bidirecional. A sobrevivência da organização depende da sua adaptação ao contexto externo, obrigando a que seja desenvolvido um mecanismo de monitorização e de *feedback*, para uma avaliação sistemática do meio ambiente (Fawkes 2001; Grunig *et al.*,2002).

Os indivíduos que, dentro da organização, interagem com o seu ambiente externo são chamados de *boundary-spanners*, e a informação que recolhem é essencial na tomada de decisões estratégicas. White e Dozier (1992 em Warnaby e Moss, 1997b) definem *boudary-spanners* como indivíduos, dentro da organização, que interagem frequentemente com o seu ambiente e recolhem, selecionam e transmitem informação do ambiente externo para a administração, que toma decisões na organização. O papel do profissional de RP é fundamental nesta troca de informação, pois é ele

quem estabelece um contacto frequente, e baseado na compreensão mútua, com o exterior da organização (Steyn e Puth, 2000). A capacidade do profissional de RP de analisar o ambiente organizacional, observando o estado do mercado e dos concorrentes, a perceção do público relativamente à organização e as tendências e mudanças que vão surgindo faz dele um *boundary-spanner* (Moss e Warnaby, 1997b).

O profissional de RP tem, também, a capacidade de descodificar a informação obtida do exterior, para a poder disseminar internamente. É através desta função que faz a sua melhor contribuição para o processo de criação da estratégia, acompanhando e compreendendo todas as mudanças e tendências que surgem no ambiente externo da organização. Este processo de recolha, análise e disseminação da informação chama-se *environmental scanning* e é essencial para identificar ameaças e oportunidades para a organização (Brownli, 1991 em Moss e Warnaby, 1997b; White e Dozier, 1992 em Moss e Warnaby, 1997b).

Os profissionais de RP detetam os assuntos emergentes e trazem as perspetivas dos públicos da organização para o processo de tomada de decisão estratégica. Representam a possível reação dos públicos às opções estratégicas da organização, para que os gestores possam adaptar e equilibrar opções alternativas. Agem como *exchange agents* entre o ambiente e a organização. Recolhem informação do exterior para trazer *inputs* para o interior da organização, mas, também, difundem informação sobre a organização para o exterior, construindo a sua imagem favorável. Sendo os olhos e ouvidos da organização, os profissionais de RP têm a capacidade de trazer para o processo de tomada de decisão estratégica as vozes do público (Fawkes 2001; Leifer e Delbecq, 1978 em Moss e Warnaby, 1997b).

Segundo a *Public Relations Society of America*, o público é qualquer grupo de pessoas conectadas por algum fator ou interesse comum. Considerando Rawlins (2006), o termo “público” encontra-se frequentemente relacionado aos destinatários das mensagens das organizações. Comunicar com o público é, neste contexto, uma atividade imprescindível que garante que o mesmo recebe toda a informação que procura e que a organização, dessa forma, consegue chegar até ele. A comunicação permite que os indivíduos sejam informados ou instruídos, e permite consolidar ideias e comportamentos. Quando a mensagem chega ao recetor ativo, este pode permitir ser persuadido, aceitando e agindo segundo as instruções, ou absorver a informação para decidir como a poderá utilizar (Rawlins, 2006).

Nas várias definições de RP, abordadas no início deste capítulo, percebemos rapidamente que o conceito “público” é comum a quase todas. Como exemplo, podemos considerar a definição de

Grunig e Hunt (1984: 6) que diz que a atividade de RP é a “gestão da comunicação entre as organizações e os seus públicos”. Para que esta gestão da comunicação seja eficaz, o profissional de RP deve procurar compreender as características do público da organização de forma a que, através dos vários meios e canais disponíveis, consiga chegar mais facilmente ao mesmo e construir uma relação de compreensão mútua (Grunig e Hunt, 1984; Grunig *et al.* 1992).

É incorreta a ideia de existir um único público que tenha apenas uma única perceção da organização. Mesmo após terem sido identificados os públicos da forma mais precisa possível, uma ação ou campanha pode não resultar devido a fatores externos que devem sempre ser considerados pelo profissional de RP. A organização deve compreender e reconhecer a fluidez das relações entre os indivíduos e procurar uma forma de se relacionar com os mesmos, nesta dinâmica contínua de mudança. O foco nas relações, não só amplia as perspetivas que devem ser utilizadas para formular estratégias e táticas de RP, mas também requer um maior envolvimento por parte das organizações naquilo que é o diálogo com os públicos. Esta conexão entre o público e as organizações oferece oportunidades, mas também ameaças que requerem um esforço contínuo e coordenado de negociação e colaboração, sabendo que os resultados de um diálogo podem nem sempre ser favoráveis (Edwards, 2006b; Kim e Ni, 2010).

Para compreender melhor a complexidade das relações entre os públicos e as organizações, consideraremos a perspetiva de Broom *et. al* (2000), em Edwards (2006b), que se basearam em várias teorias das relações e desenvolveram uma estrutura que define as relações públicos-organizações, fundamentada em três princípios. Segundo os autores, (1) as relações são caracterizadas pela interdependência e, por isso, os grupos que possuem uma relação adaptam-se com o objetivo de encontrar uma função específica na relação; (2) as relações caracterizam-se por trocas e transferência de informação, energia e recursos e são os atributos dessas trocas que representam e definem as relações; (3) por último, é necessário considerar que as relações entre a organização e os públicos possuem antecedentes específicos e consequências (efeitos ou resultados) que devem ser analisados (Broom *et. al*, 2000 em Edwards, 2006b).

Cabe ao profissional de RP realizar uma gestão eficaz da relação entre a organização e os públicos, considerando os interesses em comum e os valores partilhados. Desta interação resultarão, a longo prazo, benefícios para a organização e compreensão mútua entre ambos (Ledingham, 2003 em Edwards, 2006b).

Percebemos que as RP são uma função de gestão estratégica na organização e que os profissionais de RP têm a capacidade de contribuir para a estratégia organizacional através da sua função de *boundary-spanning* e da sua relação com o público da organização. Neste âmbito, é relevante para esta investigação compreender a sociedade atual e contexto em que, hoje, as Relações Públicas se inserem.

#### **4. O contexto atual das Relações Públicas**

As organizações existem num ambiente complexo e dinâmico que exige planeamento e gestão. A sociedade espera que as organizações tenham a capacidade de refletir sobre o seu comportamento e sobre o papel que desempenham relativamente ao público. Como já referimos, o processo de adaptação das organizações ao ambiente caracteriza-se pela sua interação com o público. O profissional de RP desempenha um papel fundamental nessa interação ao gerir as relações, facilitando o processo de adaptação mútua. Para que esta relação, entre o público e a organização seja mutuamente benéfica, torna-se necessário olhar para o contexto de uma forma mais abrangente e compreender as mudanças que vão surgindo a um nível macro de análise, nomeadamente na sociedade (Verhoeven *et al.*, 2018; Tench *et al.*, 2017).

##### **4.1. As Relações Públicas e a hipermodernidade**

Segundo Lipovetsky (2005, em Verhoeven *et al.*, 2018), a sociedade atual é considerada uma sociedade hipermoderna que se caracteriza, essencialmente, pelo excesso de consumo em busca do prazer, da felicidade e de experiências emocionais. Uma sociedade hipermoderna é uma sociedade excedente, que assenta numa cultura de híper consumo, híper mudança e híper individualismo. Assiste-se a um hipernarcisismo da sociedade, na qual os indivíduos esperam conseguir o melhor de si próprios e conquistar o máximo possível, através de um comportamento responsável. A sociedade hipermoderna, que acredita no progresso científico e tecnológico e no pensamento lógico, desenvolveu um pensamento crítico relativamente às organizações. No seu ponto de vista, as organizações devem participar no debate público, sobre assuntos que a própria sociedade considere relevantes, como a ética e a responsabilidade social e ambiental.

A rapidez da mudança, a obsessão pela gestão do tempo e a flexibilidade dos indivíduos representa um movimento quase esquizofrénico, que se reflete também nas organizações. As organizações, que assistem à constante entrada e saída dos seus colaboradores, tornaram-se hiperflexíveis e passaram a reconhecer a necessidade de saber gerir a mudança no sentido de conseguirem

vantagem competitiva. Adicionalmente, começaram a tirar partido das tecnologias de informação (Verhoeven *et al.*, 2018; Tench *et al.*, 2017).

Podemos observar diversos paradoxos quando olhamos para a hipermodernidade e a sua influência nas organizações. Segundo Lipovetsky (2005) em Verhoeven *et al.* (2018), as organizações passaram a ser mais abertas e flexíveis, ainda que mantenham a necessidade de controlar o seu ambiente para poder alcançar os objetivos. A autenticidade passou a ser uma exigência do público, no entanto as organizações necessitam de uma estratégia para concretizar as suas metas. Ainda que a ética e a transparência sejam agora um requisito, o lucro continua a ser a prioridade. Desta forma, as organizações sentiram a necessidade de criar políticas de responsabilidade social e de ética de negócio e adotar uma forma de gestão orientada para o valor.

Na edição de 2017 do *European Communication Monitor* (ECM)<sup>2</sup> encontramos várias questões sobre a hipermodernidade, considerando a experiência e opinião dos profissionais de RP na Europa, sendo que até então não existia literatura de RP que referisse este tema. Para o estudo foram considerados quatro aspetos essenciais: (1) as características da hipermodernidade e como estas se aplicam à organização; (2) a importância dos valores hipermodernos na organização; (3) o nível de reconhecimento da cultura hipermoderna entre o público da organização e (4) até que ponto as organizações comunicam de uma forma ativa nos debates que abordam assuntos sociais (Zerfass, *et al.* 2017).

O estudo reflete que a maioria dos profissionais de RP na Europa reconhecem uma transformação cultural em direção à hipermodernidade, marcada por uma crescente mentalidade de consumidor, que se reflete na constante necessidade de adquirir produtos e serviços. Segundo o estudo, 43 % das organizações dos países europeus encontram-se em fase de mudança do pós-moderno para o hipermoderno, reconhecendo características como a gestão ser a fonte principal para competir no mercado, as tecnologias de informação descentralizadas, a necessidade e aumento da criatividade no trabalho e a ética como uma responsabilidade reconhecida pela organização. São as consultoras

---

<sup>2</sup> O *European Communication Monitor* (ECM) 2017 é a 11ª edição de uma investigação realizada anualmente desde 2007. O ECM é organizado pela *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA) e pela *European Association of Communication Directors* Comunicação (EACD). O ECM 2017 explora práticas atuais e desenvolvimentos futuros da comunicação estratégica em empresas, organizações sem fins lucrativos e outras organizações, incluindo agências de comunicação. Baseia-se nas respostas de 3.387 profissionais de comunicação em 50 países europeus (Tench, *et al.* 2017).

e as organizações privadas que mais apresentam sinais de uma cultura hipermoderna, reconhecendo as tendências do hiperconsumo e adaptando a sua comunicação. Ainda assim, apenas uma minoria de organizações europeias participa ativamente em debates sociais, o que é considerado uma necessidade relativamente aos públicos hipermodernos (Tench, *et al.* 2017; Verhoeven *et al.*, 2018).

#### **4.2. A digitalização e a necessidade de adaptação**

Os *media* digitais, que surgiram a par da evolução tecnológica e da digitalização, trouxeram exigentes desafios aos profissionais de comunicação nas organizações. A necessidade de as organizações manterem uma comunicação bidirecional simétrica, que cedo se revelou essencial para conseguir a excelência na atividade de RP, está hoje refletida na digitalização do ambiente organizacional. Philips e Young (2009) referem que entrámos no mundo dos *search engine* e da *writable web* que nos remete para a grande diferença que separa o contexto organizacional recente, daquele que existia há 100 anos atrás: a conectividade. Qualquer indivíduo pode, atualmente, fazer-se ouvir perante uma audiência global através da internet (Philips e Young, 2009).

A evolução de conteúdo, movida pelo público, vem ampliar os *media* tradicionais e a influência especializada, trazendo para primeiro plano uma nova camada de influenciadores e um novo ecossistema que apoia a socialização da comunicação, facilitando o diálogo. Ferramentas como os *social media* vieram democratizar o conteúdo e são as principais responsáveis pela mudança no processo de disseminação de informação. Consequentemente, os limites organizacionais estão cada vez mais porosos e não existem barreiras à informação, que facilmente sai para o exterior através de diversas fontes. As organizações tornaram-se, também, mais visíveis. As pessoas não encontram qualquer dificuldade em procurar informação sobre a organização a partir do exterior, e assim criar a sua própria imagem da mesma. Se essa imagem for diferente da identidade organizacional que é apresentada pelos canais formais de comunicação, então surge um problema de legitimidade. Esta interconexão torna a organização extremamente permeável e cada vez mais exposta (Solis e Breakenridge, 2009; van Ruler, 2015).

Esta forma de conectividade veio facilitar a comunicação bidirecional, mas também a torna cada vez mais complexa. As organizações, enquanto atores que comunicam na esfera pública que van Ruler (2015) chama de *communication playing field*, influenciam na construção e reconstrução da opinião pública. No entanto, o *communication playing field* muda constantemente e os seus atores também, e as organizações têm de saber lidar com esta construção contínua de significados,

enquanto mantêm a legitimidade. Os profissionais de RP devem ter em consideração estas contínuas construções de significados no seu processo de gestão estratégica, garantindo que a organização mantém uma relação de confiança, legitimidade, compreensão e reflexão junto do público e dos seus *stakeholders*. Por este motivo, van Ruler (2015) defende que devem existir métodos de planeamento mais flexíveis e iterativos, que consigam lidar facilmente com a mudança.

### **4.3. O futuro das RP e os principais desafios**

A hipermodernidade e a digitalização trazem vários desafios às RP enquanto atividade e profissão.

A desinformação e as notícias falsas são obstáculos que o profissional de RP encontra atualmente e que se irão agravar no futuro. A internet fragmentou-se numa série de redes fechadas que permitiu a corrupção das conversas, na medida em que cada utilizador possui uma experiência diferente *online*, orientada por algoritmos com base nos dados recolhidos. As marcas, entidades e organizações que mais investem, possuem também a vantagem de falar mais alto para os utilizadores. Os *feeds* de notícias são controlados pelo algoritmo, levando à propagação das notícias falsas e desinformação, dando origem a um problema de autenticidade. Considerando a relação que existe entre as RP e os meios de comunicação social, a dificuldade em diferenciar as notícias verdadeiras das notícias falsas tornou-se um problema para as organizações, que devem ser vistas como uma fonte credível, não apenas para os jornalistas, mas também para os responsáveis por tomar decisões, líderes de opinião, instituições e para o público da organização (Waddington, 2019).

A Inteligência Artificial (IA) surge, também, como um impacto que, apesar de trazer vantagens, pode ser negativo para os profissionais de RP. A IA está a transformar o fluxo de trabalho e a reduzir o número de postos de trabalho, devido à automação dos processos. Segundo um artigo de Jean Valin, publicado em março de 2018, 12% das capacidades do profissional de RP podem ser complementadas, ou mesmo substituídas pela IA. Em 5 anos, este número pode subir para 38%. Esta questão torna-se ainda mais relevante quando percebemos que é possível substituir as pessoas por *softwares* no processo de tomada de decisão. No entanto, a IA possui a vantagem de apoiar os departamentos de Relações Públicas das organizações que não possuem profissionais de RP suficientes, permitindo libertá-los de diversas tarefas e ganhar tempo que pode ser aproveitado para o pensamento estratégico. É essencial para as RP enquanto atividade continuarem o esforço para manter as relações humanas e tirarem partido das capacidades da IA para aumentar a

produtividade, empregabilidade e inovação, e de desenvolver novas capacidades (Waddington, 2019; Zerfass, *et. al*, 2019).

Waddington (2019) refere que segundo o *PRCA Digital Report* de 2019, os profissionais de RP estão, cada vez mais, a tirar partido de plataformas sociais de criação de conteúdo, como forma de interação com o público. Ainda assim, a utilização de ferramentas que permitam planear e avaliar resultados tem diminuído. Reconhece-se uma necessidade de educação dos profissionais de RP relativamente a essas ferramentas. As áreas como a especialização de conteúdos orgânicos e pagos, nos *social media*, não têm tido investimento por parte das organizações, ainda que o *budget* seja direcionado para os conteúdos pagos.

Segundo o relatório anual de 2020 da *International Communications Consultancy Organisation (ICCO)* o principal desafio que as RP, enquanto profissão, enfrentam é a retenção de talento. A dificuldade que existe em avaliar o efeito das estratégias de comunicação para o cliente da organização leva a que não se cobre devidamente pelo trabalho efetuado e as consequências revelam-se nos baixos salários dos profissionais de RP. O relatório mostra que a utilização do AVE<sup>3</sup> como forma de medir os resultados das estratégias de RP diminuiu, mas continua a ser o método utilizado em várias organizações e agências (*International Communications Consultancy Organisation*, 2020).

Muitas das barreiras encontradas pelos profissionais de RP são as mesmas que, desde sempre, afetam a profissão. Além da dificuldade dos profissionais de RP em avaliar o produto do seu próprio trabalho e mostrar o valor que trazem à organização, ou ao cliente, continuam a surgir questões como a dificuldade em alinhar a atividade de RP com a gestão da organização, a desigualdade de género e falta de diversidade nos departamentos, a falta de transparência e a dificuldade em conquistar a confiança do público (Waddington, 2019).

As RP são uma profissão que se adapta e se transforma, tendo a capacidade de ultrapassar as várias dificuldades que o profissional de RP encontra na hipermodernidade e na evolução das tecnologias de informação. Na sociedade global atual, espera-se que as organizações reflitam continuamente

---

<sup>3</sup> Segundo os Princípios de Barcelona 3.0, apresentados pela *International Association for the Measurement and Evaluation of communication (AMEC)*, o AVE não pode ser considerado o valor da comunicação, pois não demonstra o verdadeiro valor do trabalho realizado pela equipa de RP. Está também presente a referência de que a medição e avaliação de um programa deve sempre considerar todos os *outputs*, *outcomes* e potencial impacto.

sobre o seu comportamento, o papel que desempenham para o público, para a sociedade em geral e para o ambiente. Os profissionais de RP devem encontrar uma forma de ajudar as organizações a adaptar-se às novas circunstâncias que surgem constantemente no seu ambiente organizacional e devem fazê-lo de forma estratégica (Verhoeven *et al.*, 2018). Desenhar estratégias de comunicação para a organização é, por isso, essencial para construir relações entre a organização e os seus públicos, garantido a sua adaptação ao ambiente organizacional. Definir estratégias de Relações Públicas exige a utilização de metodologias que vamos identificar e analisar no capítulo que se segue.

## Capítulo II. A definição de estratégias de Relações Públicas

As Relações Públicas, enquanto função de gestão estratégica, devem gerir as interações entre a organização e o seu ambiente, assegurando que a organização acompanha as mudanças que vão surgindo, mantendo uma comunicação sustentada nas suas metas e objetivos. Este processo exige uma resposta contínua da parte do departamento de RP que garante que a comunicação se adapta às oportunidades e ameaças externas que a organização enfrenta. Para que possam contribuir para a eficácia e eficiência da organização, as RP devem ser geridas e executadas de forma estratégica (Grunig *et. al.*, 2002; Grunig e Repper, 1992; Moss e Warnaby, 1992b).

Neste capítulo será apresentado o significado do conceito “Estratégia” e identificadas metodologias distintas que permitem definir estratégias de Relações Públicas.

### 1. O conceito de Estratégia

O termo “estratégia” está relacionado, de forma indireta, com a palavra grega “strategos” que significa “a arte do general”. No entanto, o próprio conceito e o seu significado surgiram a partir da necessidade do ser humano combater o inimigo, dentro do âmbito militar. O conceito “estratégia” foi discutido, pela primeira vez, entre o período 400 a 200 AC e abordado na obra de Sun Tzu “A Arte da Guerra”, em 400 AC, uma referência conhecida mundialmente sobre estratégia militar. O termo “estratégia” foi sendo adaptado a várias áreas, que não militares, e atualmente é utilizado no contexto organizacional adquirindo uma variedade de conotações e significados (Steyn e Puth, 2000; Cornelissen, 2004; Tench *et al.*, 2017).

Segundo Moss e Warnaby (1997b), na extensa literatura que existe sobre o tema, é possível perceber que predomina uma falta de consenso relativamente ao conceito de “estratégia” pelo facto de ser um conceito multidimensional e também inerentemente situacional, o que significa que pode variar consoante a organização, ou situação em particular (Hambrick, 1983 em Moss e Warnaby, 1997b).

Thomson (1995) considera que a estratégia é um meio para alcançar os fins da organização, na medida em que deve existir uma estratégia global para a organização e uma estratégia competitiva para cada atividade, que será influenciada pelas estratégias funcionais (Thomson, 1995 em Oliver, 2007). Bennet (1996) descreve estratégia como “a direção que a organização escolhe seguir para cumprir a sua missão” (Bennet, 1996 em Oliver, 2007: 2). Kotler (1998 em Steyn e Puth, 2000) defende que a estratégia é a resposta proativa da organização ao ambiente em constante mudança,

funcionando como um instrumento que possibilita à organização encontrar a combinação entre as suas metas e os seus recursos, em virtude dos riscos e desafios do ambiente.

Reconhecendo a natureza multifacetada da estratégia, Mintzberg (1991 em Moss e Warnaby, 1997b) refere também a dificuldade em identificar uma única definição do conceito. Sugere assim os chamados 5 P's da estratégia, 5 abordagens que possuem diferentes implicações de como são compreendidos os conteúdos e a natureza do processo da estratégia na tomada de decisão. Segundo Mintzberg, a estratégia pode ser compreendida como um plano (*plan*), um padrão (*pattern*), uma posição (*position*), uma perspectiva (*perspective*) e um estratagema (*plot*). A estratégia como um plano remete-nos para a sua definição mais comum, planear de forma estratégica, mas também para a perspectiva de ver a estratégia como um caminho de ação, conscientemente pretendido, um guia para lidar com determinada situação; a estratégia pode ser também um padrão quando consideramos que existe uma consistência no comportamento da organização, ao longo do tempo; pode ser uma posição, o que implica olhar para a estratégia como meio de localizar a organização no seu ambiente; uma perspectiva, quando nos referimos à estratégia como um conceito que está na cabeça do estratega; por fim, podemos também considerar a estratégia como um estratagema, quando existe a ideia de que é uma manobra utilizada para ultrapassar a concorrência.

Considerando as várias perspectivas e abordagens sobre estratégia, podemos sintetizar e concluir sobre o que realmente pode significar este termo. Steyn e Puth (2000), através das definições dos vários autores abordados e de outros investigadores e académicos, destacaram alguns aspetos que caracterizam a estratégia nas organizações:

- A estratégia é um movimento, na medida em que garante que a organização se mova do ponto atual, onde se localiza no presente, para o ponto onde pretende encontrar-se, no futuro. Este caminho resulta de um processo de pensamento estratégico que envolve decisões complexas e exige a previsão das mudanças no ambiente;
- A estratégia oferece um sentido de propósito que une os colaboradores da organização. Onde não existe uma estratégia clara, as decisões são tomadas de forma subjetiva ou intuitiva, sem considerar diferentes perspectivas;
- A estratégia é um padrão no fluxo de ações que resulta das decisões estratégicas feitas pela organização;
- A estratégia é a preocupação em desenvolver capacidades proativas que permitam a adaptação às mudanças do ambiente. O seu principal propósito é assegurar que a organização

esteja a tirar proveito das suas competências para conseguir retirar vantagens das oportunidades oferecidas pelo ambiente, criando assim vantagem competitiva;

- A estratégia determina o sucesso ou fracasso da organização no cumprimento da sua missão e na concretização das suas metas e objetivos;
- A estratégia oferece uma estrutura para definir táticas e operações eficazes e eficientes;
- A estratégia é também uma direção, um guia que conduz o curso de ação numa determinada situação.

As várias definições deste termo levam-nos a caracterizar a estratégia como uma forma de planear a longo prazo, considerando o equilíbrio entre as perspetivas internas e externas da organização, alinhadas com a sua missão e valores, e a com as forças do ambiente externo. Neste contexto, e reforçando o que temos vindo a afirmar, surge a necessidade de destacar que as RP possuem uma função de gestão e que cabe ao profissional de RP desenvolver planos de comunicação considerando as estratégias emergentes e deliberadas (Oliver, 2007; Steyn, 2007).

### **1.1. Estratégia emergente e estratégia deliberada**

O processo de formação da estratégia na organização pode ser descrito de formas distintas. Pode seguir um modo de planeamento racional, no qual os objetivos são definidos e transformados, metodicamente, em planos de ação ou pode ser um processo mais flexível e intuitivo com uma natureza incremental, que acaba por ser contínuo e iterativo (Cornelissen, 2004).

Podemos compreender a formação da estratégia nas organizações através da perspetiva de Mintzberg e Waters (1985; 1987). Mintzberg e Waters classificam as estratégias organizacionais como deliberadas ou emergentes. Seguindo a conceptualização dos autores, podemos considerar que uma estratégia, quando é planeada, é denominada de “estratégia pretendida”. Quando concretizada, é denominada de “estratégia realizada”. A partir da comparação de ambas podemos distinguir as estratégias deliberadas e emergentes.

A estratégia pode ser descrita como deliberada quando a visão coletiva, metas ou intenções da organização são articuladas, de forma detalhada, e comunicadas aos atores responsáveis pela sua implementação na organização, com o objetivo de obter determinado resultado. Desta forma, podemos dizer que uma estratégia deliberada é uma estratégia pretendida que foi realizada. Por outro lado, uma estratégia pode ser descrita como emergente quando padrões ou consistências não planeadas surgem nas ações e comportamentos da organização e se mantêm, durante um

determinado período. Logo, a estratégia emergente é uma estratégia realizada, mas não pretendida (Mintzberg e Waters, 1985; 1987).

É pouco provável, ou mesmo impossível, existirem situações ideais numa organização para que seja formada uma estratégia perfeitamente deliberada, ou perfeitamente emergente. Contudo, para compreender melhor estes dois conceitos, vamos exemplificar como seriam as condições adequadas para que cada uma pudesse existir. Para que uma estratégia seja perfeitamente deliberada deve respeitar três condições essenciais. Em primeiro lugar, deve existir uma intenção precisa, e com um elevado nível de detalhe, por parte da organização, para que não haja dúvidas sobre o que foi desejado, antes de que seja efetuada qualquer ação. Em segundo lugar, deve assegurar que as intenções são comuns a todos os atores da organização, com a garantia de que são intenções exclusivamente organizacionais. Por fim, estas intenções coletivas devem ser realizadas exatamente como o pretendido, com a garantia de que nenhuma força externa (tecnológica, política, etc.) interferiu nas mesmas. Isto implica que o ambiente tenha sido previsível, completamente favorável, ou que tenha estado sobre total controlo da organização (Mintzberg e Waters, 1985; 1987).

Para que uma estratégia seja perfeitamente emergente deve existir consistência nas ações ao longo do tempo, para que surja um padrão, mas sem ter existido qualquer intenção relativamente a essas ações. Estas condições são extremamente improváveis e, por isso, podemos dizer que não existem estratégias perfeitamente deliberadas e estratégias perfeitamente emergentes, ainda que muitas se possam aproximar de cada extremo (Mintzberg e Waters, 1985; 1987).

Mintzberg (1987) defende, ainda, que a estratégia deve ser construída em vez de planeada. Tal como um plano não tem, necessariamente, de produzir um padrão (pois muitas das estratégias pensadas não se concretizam), um padrão não tem, obrigatoriamente, de surgir de um plano. Mintzberg refere que a estratégia acaba por ser sempre pensada como um processo deliberado, no qual devemos primeiro formular e só de seguida implementar, isto é, pensar e só depois agir. A verdade é que, muitas vezes, surgem ideias durante o processo, ou situações que levam a que as ações sejam modificadas dando origem a um novo padrão. Se o padrão for reconhecido e legitimado pela administração da organização, surge assim uma estratégia emergente. É importante que as estratégias deliberadas e emergentes caminhem lado a lado, de forma a que exista controlo e ao mesmo tempo flexibilidade na resposta da organização ao ambiente, para que esta possa aprender e ter a capacidade de se adaptar (Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, 1987).

Na área da comunicação, quando olhamos para as Relações Públicas como uma função de gestão estratégica, percebemos que as estratégias deliberadas e emergentes se adequam também à conceptualização desta função. Como sendo deliberada, podemos considerar a estratégia de RP como um padrão de decisões que utiliza a comunicação como uma oportunidade estratégica na concretização das metas organizacionais. A estratégia de RP, neste contexto, é formulada considerando a visão, a missão da organização, as estratégias corporativas, as metas e as políticas estratégicas. Através de uma estratégia deliberada torna-se possível detetar e gerir, de forma antecipada, os assuntos trazidos pelos públicos e as suas expectativas, num processo de tomada de decisão entre ambas as partes (organização e público) através do qual se discute o que deve ser comunicado para evitar conflitos e obter soluções *win-win*. É implementada através de um plano estratégico de comunicação que tem como objetivo expressar a estratégia de forma clara para a tornar operacional. O controlo e avaliação são posteriormente garantidos para que a estratégia escolhida seja implementada de forma adequada e dentro do orçamento, e para que sejam avaliados os resultados. As estratégias deliberadas requerem que seja elaborado um planeamento sequencial, normalmente desenhado através de quatro passos, que é avaliado através de objetivos mesuráveis, que raramente se alteram no decorrer do programa. Este modelo permite que a estratégia seja baseada em resultados previsíveis, formulando as ações com antecipação, com base num público estratégico, selecionado previamente (Steyn, 2007).

Uma estratégia de RP, como estratégia emergente, é um padrão de decisões que implica o uso da comunicação para resolver problemas organizacionais e de comunicação, de uma forma não estruturada, ou para aproveitar oportunidades que surgem de forma imprevisível. O objetivo final, durante a estratégia emergente, não é claro e os elementos são desenvolvidos à medida que a estratégia prossegue, adaptando-se continuamente ao público e às situações e crises que possam surgir. A estratégia emergente tem um curto-prazo, no entanto, se determinado assunto persistir por um longo período de tempo, a estratégia acaba por tornar-se deliberada. Com este trabalho percebemos que, atualmente, as constantes mudanças no ambiente organizacional levam a que as estratégias emergentes sejam cada vez mais frequentes e torna-se necessário perceber como podemos adaptar a forma como são planeados os projetos e programas de RP (Steyn, 2007).

## **1.2. A gestão estratégica**

Defendemos, neste trabalho, que as Relações Públicas são uma função de gestão estratégica que permite apoiar a administração a desenhar a própria estratégia da organização e ajudar a organização a adaptar-se ao ambiente, encontrando um equilíbrio entre aquilo que são os seus

objetivos e a relação com o seu público. Ao mesmo tempo, os profissionais de RP desenham a estratégia de comunicação da organização, considerando a visão, missão, cultura e políticas organizacionais, baseada em metas e objetivos, focando-se, essencialmente, na constante avaliação do ambiente externo da organização. Desta forma, as RP conseguem criar vantagem competitiva para a organização, ao detetar e gerir, de forma antecipada, os assuntos que são trazidos pelo público e as suas expectativas, num processo de tomada de decisão através do qual se discute o que deve ser comunicado para evitar conflitos e obter soluções para ambas as partes (Grunig e Grunig, 2000; Steyn, 2007).

Importa, desta forma, compreender o que se entende por “gestão estratégica”. Segundo Richardson e Richardson (1992) a gestão estratégica é

*" um processo, em última análise, de adaptação organizacional aos ambientes através do tempo: uma tarefa para o estratega de gestão, que é totalmente responsável pela forma como a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas; uma tarefa para cada um na organização, porque os seus planos, decisões e ações criam, de forma coletiva, o nível de sucesso alcançado pela organização com a estratégia; um conjunto de trabalhos de planeamento crítico sustentado pelas necessidades, impactos e de adaptação ao meio ambiente, que os estrategas reúnem para manter, ou melhorar, o sucesso organizacional (Richardson e Richardson, 1992: 26-27 em Kunsch, 2006: 132).*

Segundo a visão de Green, Adam e Ebert (1985) a gestão estratégica na organização "é um processo de reflexão sobre a atual missão da organização e sobre as atuais condições ambientais, combinando de seguida esses elementos para estabelecer um guia para decisões e resultados futuros" (Green, Adam e Ebert, 1985: 536 em Grunig e Repper, 1992: 119).

O profissional de RP deve desenvolver estratégias deliberadas e emergentes, considerando as metas e objetivos da organização que, posteriormente, vão culminar em estratégias de RP. Deve, também, gerir todas as atividades de RP que são implementadas, com o objetivo de apoiar as estratégias desenvolvidas aos diferentes níveis organizacionais. Definir uma estratégia de comunicação faz com que a função das RP seja relevante no processo de gestão estratégica da organização, oferecendo uma conexão entre o plano de comunicação e a realização da missão e das estratégias organizacionais (Steyn, 2007).

O profissional de RP tem a capacidade de analisar a situação atual da organização considerando o seu ambiente, o mercado competitivo e o contexto social onde está inserida. É por este motivo que o seu papel é relevante na tomada de decisão estratégica da organização e que as RP atuam como uma função de gestão na organização. É também esta capacidade que permite ao profissional de

RP desenhar uma estratégia de comunicação, considerando o ambiente interno e externo, no qual as ações serão desenvolvidas (Kunsch, 2006).

## **2. Metodologias sequenciais e não-sequenciais na definição de estratégias de Relações Públicas**

Uma estratégia de Relações Públicas é o pensamento e a lógica que antecedem a implementação das ações. O profissional de RP deve desenvolver uma estratégia de comunicação que esteja alinhada à missão e objetivos da organização, refletindo a estratégia organizacional. O planejamento estratégico da organização permite o desenvolvimento de uma estratégia de RP sólida, na medida em que garante o foco e a direção da comunicação (Steyn e Puth, 2000; Steyn, 2007).

As organizações devem planejar, gerir e pensar de forma estratégica para corresponder aos desafios do ambiente. Não é suficiente resolver questões, gerir crises, produtos e serviços apenas através de ações de comunicação isoladas, que apenas se centram no planejamento tático. Deve existir uma conexão permanente com a análise do ambiente e as necessidades do público e deve ser considerado o impacto da cultura organizacional e das atividades da política interna da organização. Torna-se, por isso, necessário, antes de tomar qualquer ação, ter um pensamento estratégico sobre o que deve vir a ser realizado e definir a estratégia através de metodologias que permitam considerar as estratégias deliberadas e emergentes (Kunsch, 2006).

As estratégias de Relações Públicas podem ser definidas através de metodologias sequenciais e metodologias não-sequenciais. As metodologias sequenciais caracterizam-se por ser desenvolvidas através de etapas, de uma forma linear, uma após a outra. Esta abordagem linear pode ser vista como uma forma de planejamento metódico e direcionado que pressupõe um processo racional de tomada de decisão, no qual é fundamental alcançar as metas predefinidas, para que o projeto tenha sucesso (Chaffee, 1985 em Moss e Warnaby, 1997).

Podemos relacionar as metodologias sequenciais para definir estratégias de RP com os modelos de gestão *Waterfall*, que se caracterizam por ser processos lineares de gestão de projetos. São compostos por diversas fases e apenas se dá início a cada fase quando a anterior estiver concluída (LeMay, 2019).

Como resposta às mudanças que surgem no ambiente organizacional de uma forma cada vez mais rápida, a par da hipermodernidade e da digitalização, surgiram metodologias não-sequenciais para

definir estratégias de comunicação, que permitem desenvolver um plano que se adapta ao presente, possibilitando alterações à medida que as mudanças vão surgindo nas organizações. As metodologias não-sequenciais caracterizam-se por uma abordagem reflexiva e iterativa, na qual a equipa de comunicação tem a oportunidade de adaptar o plano à medida que recebe *feedback* sobre a sua eficácia. Através de testes, da avaliação formativa no decorrer da definição da estratégia e da realização de protótipos, é possível perceber se o plano é eficaz, ou se é necessário adaptar os objetivos, metas e ações. As metodologias não-sequenciais não exigem que as etapas sejam desenvolvidas de forma linear, permitindo, desta forma, voltar atrás quando necessário. O resultado pode não ser o que estava planeado em primeiro lugar, mas sim o mais adequado no momento da implementação do plano (van Ruler, 2010).

As metodologias não-sequenciais procuram responder às mudanças do ambiente, adaptando-se constantemente. Assume-se que o ambiente é dinâmico e que é difícil fazer previsões, tendo como consequência o facto de a organização ter de mudar, ou adaptar-se ao ambiente, em vez de tentar impor a sua estratégia. Requerem propensão à mudança e é dada mais importância aos papéis dos atores durante o processo (Chaffee, 1985 em Moss e Warnaby 97; van Ruler, 2010).

### **2.1. Metodologias sequenciais para definir estratégias de comunicação**

Um dos modelos mais conhecidos, que é uma referência para definir estratégias de comunicação, é o de Cutlip, Center e Broom que, em 1957, publicaram o Processo de RP em Quatro Etapas no manual *Effective Public Relations*. Os autores desenvolveram um processo de gestão e de resolução de problemas composto por quatro etapas sequenciais: definir o problema (ou oportunidade) de Relações Públicas; planear e programar; tomar ação e comunicar; e avaliar o programa (Cutlip e Center, 1957 em Broom e Sha, 2013).

Além do processo de RP de Cutlip e Center e Broom, podemos também considerar outras metodologias sequenciais semelhantes como o RACE (*research, action, communication, evaluation*), desenvolvido por John Marston (1979), ou ROPE (*research, objectives, programming, evaluation*) de Jerry Hendrix (1995). No entanto, é essencial destacar o trabalho de Smith (2008) que sugere uma perspetiva com mais detalhe da definição de estratégias de RP, transformado as quatro etapas em 9 passos. Smith (2008), em *Strategic Planning for Public Relations*, refere que o Processo de RP em Quatro Etapas é uma estrutura limitadora daquilo que realmente implica planear estrategicamente um programa de comunicação. Desta forma, propõe um modelo de nove passos, agrupados nas quatro etapas principais do processo.

### **2.1.1 Planeamento Estratégico de RP de 9 passos**

Smith (2008) propôs um modelo de nove passos, agrupados nas quatro etapas principais que identificámos anteriormente, nomeadamente a investigação; objetivos/estratégia; ação/táticas e a avaliação. Segundo Smith, o Planeamento Estratégico de RP em 9 passos permite realizar o processo de forma mais detalhada e precisa.

#### **I - Investigação Formativa**

A primeira fase da abordagem de Smith refere-se à recolha e análise da informação através da investigação formativa, ou investigação estratégica. O autor refere Fran Matera e Ray Artigue (2000 em Smith, 2008) que consideram a investigação estratégica a recolha sistemática de informação sobre assuntos e públicos que afetam as organizações durante a comunicação que mantêm com o ambiente. No decorrer da etapa de investigação formativa, focada na estratégia, é realizada uma análise da situação para recolher a informação necessária para tomar decisões.

##### **1 – Analisar a situação**

O primeiro passo deste processo passa por realizar uma análise da situação. Uma situação, segundo Smith (2008) é um conjunto de circunstâncias que afetam a organização. Para que seja feita uma pesquisa eficaz, e para que a meta do plano de comunicação seja bem definida, é necessário ter uma noção da situação em que a organização se encontra no momento. Neste passo, Smith destaca também a gestão de assuntos, que implica gerir determinadas situações que podem ser problemas para a organização. Esta gestão foca-se na necessidade de a organização antecipar os assuntos emergentes no ambiente e ter a capacidade de responder (Smith, 2008).

##### **2 – Analisar a organização**

Dentro da primeira fase do plano, surge o segundo passo que se refere à análise da organização. Gerir um processo de RP de forma eficaz exige conhecer a performance da organização, perceber como é vista a sua reputação e qual é a sua estrutura. É, ainda, essencial considerar os fatores que limitam o sucesso do plano. Para isso, deve ser feita uma auditoria com o objetivo de analisar as forças e fraquezas da organização e descobrir quais são as oportunidades e ameaças. É preciso ter uma visão concreta sobre o ambiente interno, a perceção do público e o ambiente externo da organização. Serão considerados os produtos e serviços da organização, as ideias e causas que defende, a sua visão relativamente ao problema, o nicho em que se encontra e, também, o papel que as RP desempenham na organização, segundo a administração. Esta análise permitirá perceber

quais são os obstáculos, dentro da organização, que podem limitar a eficácia do programa de RP. A auditoria vai também analisar o ambiente externo para perceber quem são as pessoas, ou grupos, que contribuem para a concretização dos objetivos da organização, que partilham os mesmos valores e interesses e perceber qual é a percepção que o público tem sobre a organização. É, também, importante conhecer os concorrentes, e perceber se existem impedimentos para o sucesso do programa de RP (Smith, 2008).

### **3 – Analisar os públicos**

O terceiro passo, dentro da etapa da investigação formativa, refere-se à análise dos públicos. Smith (2008) destaca também a necessidade de identificar e analisar os públicos, categorizando-os com o objetivo de selecionar os públicos estratégicos para o programa de RP. O autor propõe quatro categorias que ligam os públicos à organização, nomeadamente, os clientes, produtores, facilitadores e limitadores. Os clientes são os públicos que recebem os produtos ou serviços da organização, sendo atuais, ou potenciais consumidores, compradores, utilizadores dos serviços, pacientes, membros, entre outros. Os produtores são os públicos que oferecem *inputs* à organização. Este grupo inclui os colaboradores, voluntários, uniões, fornecedores, quem produz o produto final, quem faz doações à organização e os *stockholders*. Facilitadores são os públicos que funcionam como reguladores e ditam as normas e os padrões da organização. São líderes de opinião que possuem influência sobre potenciais consumidores e grupos que contribuem para o sucesso da organização, como os *media*, por exemplo. Já os limitadores são os públicos que, de alguma forma, reduzem ou enfraquecem o sucesso da organização (Smith, 2008).

## **II - Estratégia**

Terminada a investigação formativa, inicia-se a segunda etapa, referente à estratégia. Segundo Smith, a estratégia é o “coração” do planeamento de Relações Públicas. É através da estratégia que a organização decide o que pretende alcançar e como o pretende fazer. Smith refere que cada programa de comunicação deve ter uma única estratégia, que deve ser unificadora. Nesta etapa será definida uma meta que vai guiar o desenvolvimento de objetivos que, por sua vez, conduzirão as decisões sobre as estratégias persuasivas a utilizar e que táticas devem ser implementadas para corresponder ao problema ou oportunidade (Smith, 2008).

#### **4 - Estabelecer metas e objetivos**

Nesta etapa, iniciamos o quarto passo que se caracteriza pela definição das metas e objetivos. Smith (2008) explica que uma meta é uma afirmação que tem origem na missão, ou na visão da organização. Através da meta conseguimos reconhecer o problema e definir de que forma a organização espera resolvê-lo. Antes de serem definidos objetivos específicos, a organização deve perceber como se pretende posicionar relativamente aos públicos. O posicionamento, no âmbito do processo de RP, está relacionado com a percepção do público relativamente à organização. A forma como queremos que a organização seja vista pelo público é essencial para determinar os objetivos do programa de RP. Os objetivos são afirmações claras e mensuráveis que surgem a partir das metas da organização. As metas e os objetivos devem estar associados aos resultados pretendidos, e não aos procedimentos para os alcançar. A meta definida para o programa de RP será a base dos objetivos que devem ser mensuráveis, principalmente de forma quantitativa, e com um prazo definido. Devem, também, ser focados nos públicos, orientados para o impacto que podem causar e relacionados com a investigação, previamente efetuada (Smith, 2008).

#### **5 – Formular estratégias de ação e resposta**

Ainda no contexto da estratégia, surge o quinto passo que se refere à formulação das estratégias de ação e de resposta. As ações do programa de RP podem ser proativas e reativas. As ações proativas, são ações deliberadas. Caracterizam-se por ser medidas tomadas dentro de condições preestabelecidas e de acordo com uma linha temporal que se ajusta aos interesses da organização, sendo implementadas de acordo com o planeamento. Já as medidas reativas respondem às influências e oportunidades do seu ambiente, sendo ações emergentes. Requerem uma ação preventiva, respostas defensivas, técnicas de distração, comportamentos retificadores, ou mesmo uma inação estratégica. Surgem, por exemplo, durante acusações ou críticas feitas à organização, forças externas que exigem uma resposta. As organizações devem, por isso, desenvolver objetivos para conseguir manter e restaurar a sua reputação, conseguir o entendimento público e reconstruir a confiança e o apoio (Smith, 2008).

#### **6 – Utilizar uma comunicação eficaz**

O último passo presente na etapa da estratégia refere-se à utilização de uma comunicação eficaz. Neste ponto do processo de planeamento surge a necessidade de começar a lidar com o público como sendo a audiência com quem se pretende comunicar, considerando todos elementos que tornam a comunicação eficaz. Smith (2008) considera que existem várias abordagens de

comunicação que podem ser usadas na atividade de RP e destaca três em particular: informação, persuasão e diálogo (Smith, 2008).

Smith destaca também vários fatores que permitem que a organização realize uma comunicação eficaz e eficiente. Comunicar exige credibilidade, carisma e controlo. A organização deve eleger um porta-voz que possua estas características, para que possa “dar voz” à organização e passar a mensagem correta. É, também, essencial que a mensagem apele à razão e à lógica, garantindo que não confunde o público, mas também à emoção transmitindo sempre clareza, coerência e veracidade (Smith, 2008).

### **III - Táticas**

A terceira etapa do processo de Smith refere-se às táticas. As táticas são o elemento que irá dar vida à estratégia. Exigem que um *timing* e um *budget* sejam estabelecidos e, muitas vezes, envolvem uma série de atividades, sempre distintas, que podem crescer, ou mudar, à medida que vão surgindo evoluções tecnológicas (Smith, 2008).

#### **7 – Escolher as táticas de comunicação**

O sétimo passo envolve, assim, definir as táticas de comunicação, que, segundo Smith, são o elemento visível do plano estratégico. As táticas são tudo o que se pode considerar palpável e aquilo que as pessoas vão conseguir ver (desde *websites*, a eventos, comunicados, entre outros). Nesta fase, o profissional de RP deve pensar em ideias criativas, mas estratégicas, e transformá-las num programa. As táticas serão sempre selecionadas considerando as metas e objetivos da organização, a avaliação das relações da organização, a linha de tempo e o *budget* disponível. Após terem sido definidas, o profissional de RP deve agrupá-las em categorias e temas, transformando-as num conjunto de táticas que vão ajudar a cumprir os objetivos do plano (Smith, 2008).

#### **8 – Implementar o plano estratégico**

Definidas as táticas e a forma como será apresentada a mensagem, devemos agora pensar na implementação do plano estratégico - o oitavo passo deste processo. Para podermos executar as táticas definidas, é necessário, em primeiro lugar, agrupá-las num programa lógico e coeso, tendo em consideração a calendarização e o *budget*. Neste contexto, o plano, segundo Smith, refere-se ao documento escrito, de um modo formal e organizado, de toda a investigação efetuada e das recomendações que foram elaboradas para a estratégia, táticas e avaliação. Este plano será apresentado pelo profissional de RP ao cliente, ou à administração (Smith, 2008).

A calendarização começou por ser feita no quarto passo deste processo, quando foram definidos prazos para alcançar cada objetivo. Isto permitiu que exista um *deadline* sobre o qual será medida a eficácia na concretização dos objetivos. A calendarização das táticas está escrita, de forma detalhada, no plano de RP, para que as tarefas sejam realizadas no tempo previsto, à medida que as táticas vão sendo implementadas. O *budget* também deverá ser considerado, pois nenhuma organização está livre de constrangimentos e limitações orçamentais. O profissional de RP deve ser realista e apresentar táticas que possam ser aplicadas dentro do orçamento (Smith, 2008).

#### **IV – Investigação de avaliação**

A quarta, e última, etapa do planeamento estratégico de RP de Smith (2008) relaciona-se com a avaliação do programa. A avaliação final, que vai envolver novamente a pesquisa e investigação, completa assim o ciclo do processo. As técnicas de investigação utilizadas no início do processo, são agora utilizadas novamente para avaliar a eficácia das táticas em alcançar os objetivos (Smith, 2008).

#### **9 – Avaliar o plano estratégico**

Terminamos assim com o nono, e último, passo deste processo – avaliar o plano estratégico. Esta avaliação é a medição sistemática dos resultados do projeto, programa ou campanha, baseada no facto de que os objetivos definidos foram cumpridos. Estabelecer métodos de avaliação práticos e apropriados termina assim o processo de planeamento estratégico. Smith dá o nome de *design* de investigação a este processo de avaliação que aborda os vários critérios, utilizados para avaliar o que é eficaz. Este *design* de investigação considera o sucesso do plano, o *timing* da avaliação e as formas específicas para medir os objetivos. Este planeamento tem de ser feito antes de que qualquer tática seja implementada. Ainda que este *design* de investigação de avaliação se foque nos resultados do programa, é apenas desenvolvido como parte do planeamento inicial, indicando de que forma será conduzida a avaliação (Smith, 2008).

Smith (2018) apresentou quatro etapas essenciais para definir um plano de comunicação transformando-as em nove passos detalhados e descritivos, que garantem que o profissional de RP possa desenvolver uma estratégia de comunicação de uma forma intuitiva, alinhada com a estratégia organizacional. Este é um processo que deve ser seguido de forma sequencial e permite desenvolver uma estratégia deliberada. Devemos compreender, no entanto, que seguir um plano de comunicação não implica que sejam desenvolvidas etapas de uma forma linear. Existem

diferentes metodologias que permitem, também, desenvolver estratégias de comunicação através de um processo não-sequencial.

## **2.2. Metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação**

Percebemos que a hipermodernidade, a par da digitalização, exige que as organizações possuam a capacidade de se adaptar constantemente às mudanças que surgem no seu ambiente (Verhoeven *et al.*, 2018; Waddington, 2019).

Um plano linear possui etapas sequenciais que podem não permitir acomodar as mudanças e a dinâmica do contexto organizacional e impedir que exista uma adaptação constante, dificultando a capacidade de reflexão do profissional de RP. A estrutura das metodologias sequenciais, habitualmente conhecidas como as metodologias tradicionais, não permite considerar a complexidade dos assuntos e a dinâmica do seu contexto. As mudanças são consideradas um obstáculo e o motivo para a falha no cumprimento dos objetivos e, muitas vezes, quando os planos acabam de ser elaborados já se encontram desatualizados no momento da sua implementação (van Ruler, 2014).

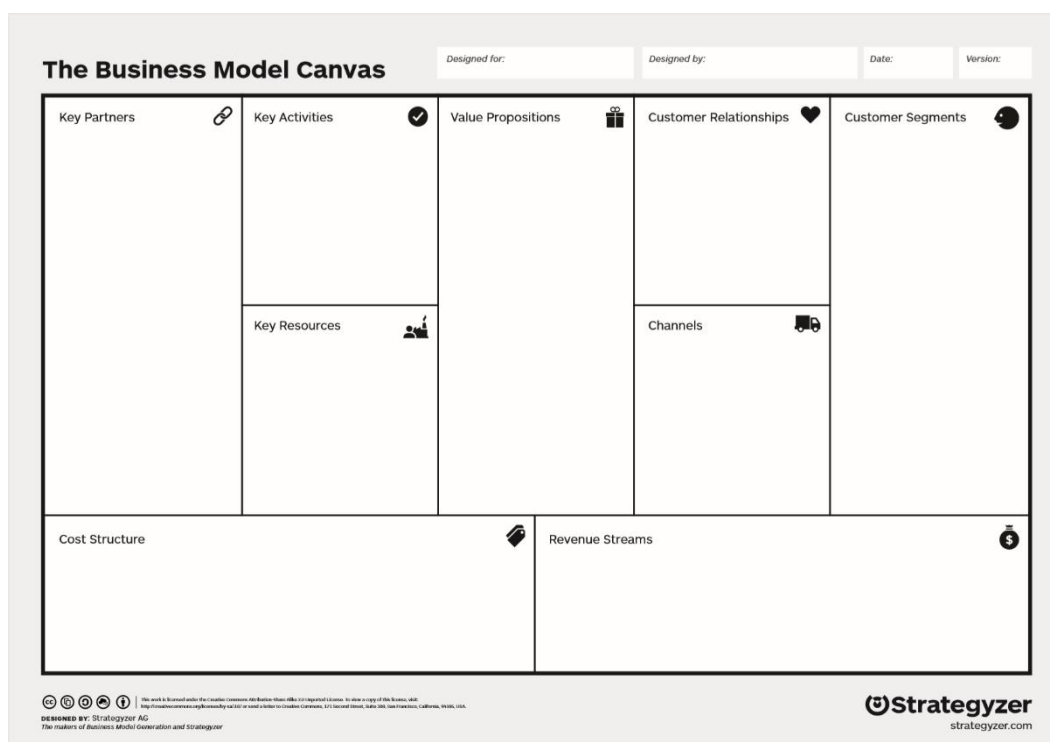
Desta forma, os profissionais de RP encontram metodologias alternativas para definir estratégias de comunicação, para garantir a flexibilidade que é exigida pelo ambiente organizacional. As metodologias não-sequenciais caracterizam-se, assim, por ser um processo iterativo e flexível, constituído por *building blocks* que permitem desenvolver, avaliar e adaptar a estratégia, enquanto é implementada, sempre através de uma reflexão constante dos profissionais de RP (van Ruler, 2015).

Existem diferentes métodos que permitem organizar e estruturar as atividades e que ajudam o profissional de RP a concentrar-se nos fins e nos resultados e a legitimar o seu papel enquanto profissional de comunicação. Estes métodos garantem que seja considerado o orçamento e o compromisso com o público e com a organização e mostram qual deverá ser o alinhamento do projeto e as possíveis parecerias e relações, mantendo-se sempre no caminho certo. São metodologias mais flexíveis, que asseguram a capacidade de resposta das organizações e procuram responder, de forma mais rápida, às necessidades do público e da organização. Neste trabalho, vamos abordar o *Business Model Canvas*, o Modelo PESO e as metodologias propostas por van Ruler, que têm por base a filosofia e as ferramentas do movimento *Agile*, mais conhecido no campo das Tecnologias de Informação.

## 2.2.1 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* (figura 1), criado por Alexander Osterwalder (2000 em Osterwalder e Pigneur, 2010) consiste em nove *building blocks* que constituem um plano estratégico para levar a organização obter lucro através da criação de valor para a organização e para o cliente. O modelo *Canvas* é flexível e pode ser adaptado para que os seus *building blocks* se enquadrem numa estratégia de comunicação. É possível modificar o *design* de um modelo *canvas* à medida que é implementado e que são avaliados os resultados, através de testes, ou protótipos. No *Business Model Canvas*, os nove *building blocks* abrangem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Figura 1. Business Model Canvas (Strategyzer, 2020).



### I - Customer Segments (Público)

O *building block Customer Segments* está relacionado com o público da organização e tem como objetivo identificar diferentes grupos de pessoas, ou organizações que serão o *target* do projeto de comunicação.

Para que possam exercer a sua missão, todas as organizações têm um público através do qual conseguem obter lucro, ou criar valor para a organização, considerando a sua missão. Este *building*

*block* tem como objetivo definir o público da organização e, se necessário, dividi-lo em vários segmentos, no sentido de ser mais fácil desenvolver ações de comunicação para chegar aos mesmos. Podem ser definidos *Customer Segments* baseados em necessidades, comportamentos, ou outros atributos que as pessoas, ou organizações tenham em comum. Depois de selecionados os *Customer Segments* o modelo será projetado em torno da compreensão das suas necessidades específicas (Osterwalder e Pigneur, 2010).

## **II – Value Propositions (Proposta de Valor para o público)**

As *Value Propositions* são a razão pela qual o público escolhe a organização e se identifica com a mesma. É uma proposta de valor que pode descrever o conjunto de produtos ou serviços que criam valor para os *Customer Segments*, mas também os principais objetivos e metas da estratégia de RP.

Esta proposta de valor deve ser direcionada para resolver um problema, ou satisfazer uma necessidade. É um conjunto de benefícios que a organização oferece ao público. As *Value Propositions*, como o nome indica, criam valor para os *Customer Segments* através de uma combinação de elementos que vão ao encontro das necessidades desse segmento. Os valores podem ser quantitativos - por exemplo o preço, ou a velocidade do serviço - ou qualitativos - por exemplo o design, ou a experiência do cliente (Osterwalder e Pigneur, 2010). Numa estratégia de Relações Públicas, este *building block* deve incluir a estratégia de comunicação, onde estarão definidos os objetivos, as metas e as mensagens-chave.

## **III – Channels (Canais)**

É através dos canais que a organização tem a capacidade de chegar aos *Customer Segments* no sentido de entregar as suas *Value Propositions*. Sendo que numa estratégia de Relações Públicas nos referimos a canais de comunicação, num modelo de negócios podemos também considerar os canais de distribuição e de venda. Este *building block* descreve a forma de comunicar com os *Customer Segments* e permite identificar quais são os canais escolhidos para o fazer, considerando a *Value Proposition* que define a estratégia de comunicação (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Importa perceber através de que Canais e de que forma vamos conseguir chegar ao *Customer Segment*; como serão integrados; quais funcionam melhor e são mais eficientes; e de que forma serão introduzidos na rotina do público. É necessário, desta forma, encontrar uma combinação de Canais através dos quais será distribuído valor. A organização pode escolher os seus próprios

Canais, Canais de parceiros, ou uma mistura de ambos para conseguir chegar ao público (Osterwalder e Pigneur, 2010).

#### **IV – *Customer Relationships* (Relação com o Público)**

As *Customer Relationships* descrevem a relação que a organização pode ter com os *Customer Segments*. A relação com o público pode ser impulsionada por diferentes motivações, no caso das Relações Públicas existe o principal objetivo de encontrar um entendimento comum entre ambas as partes, que permita uma troca de valor. Podem ser identificadas diferentes categorias de *Customer Relationships* num modelo de negócios, que vão desde o acompanhamento personalizado do cliente e da utilização de serviços automatizados, ao contacto com as comunidades para que exista um envolvimento e partilha de conhecimentos sobre determinado assunto (Osterwalder e Pigneur, 2010). Numa estratégia de Relações Públicas as categorias dependerão dos objetivos e das mensagens estratégicas que queremos transmitir.

#### **V – *Revenue Streams* (Fluxos de Receita)**

Este *building block* representa o fluxo de receita que a organização gera por cada *Customer Segment*. Os Fluxos de Receita são as artérias do modelo de negócios, no sentido em que permitem responder qual é o valor pelo qual cada *Customer Segment* está realmente disposto a pagar (Osterwalder e Pigneur, 2010). Numa estratégia de Relações Públicas na qual não exista um fluxo de receita obtido através do público, podemos adaptar este *building block* para que represente o valor que a comunicação com o público acrescenta à organização, que implica perceber o que é que a organização irá ganhar com esta relação.

Um modelo de negócios pode ter diferentes mecanismos de atribuição de preços (por tabela, leilão, negociação, entre outros) e envolve dois tipos diferentes de fluxo; receitas de transações resultantes de pagamentos únicos; receitas recorrentes, que resultam de pagamentos contínuos com o objetivo de entregar uma *Value Proposition* aos clientes, ou prestar apoio após a compra (Osterwalder e Pigneur, 2010).

#### **VI – *Key Resources* (Recursos-Chave)**

O componente principal dos *Key Resources* está relacionado com os ativos mais importantes necessários para fazer o modelo de negócios funcionar. Se considerarmos um projeto de Relações Públicas devemos pensar nos recursos que serão necessários para a equipa de comunicação concretizar o projeto. Os recursos permitem que a organização crie e ofereça *Value Propositions*

e mantenha as relações com os *Customer Segments*. Dependendo do modelo, são necessários diferentes recursos que podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser da própria organização, arrendados pela mesma, ou adquiridos aos parceiros (Osterwalder e Pigneur, 2010).

### **VII - Key Activities (Atividades-chave)**

Este *building block* representa as atividades que a organização deve realizar para que o modelo de negócios seja eficaz. Numa estratégia de Relações Públicas, as *Key Activities* serão as táticas que vão ao encontro das *Value Propositions* definidas. As atividades, num modelo de negócios, diferem consoante as necessidades da organização e podem ser caracterizadas como:

- Atividades de produção: estão relacionadas com o *design*, produção e entrega de um produto ou serviço em quantidades substanciais e /ou de qualidade superior;
- Atividades para solucionar problemas: estão relacionadas com a criação de novas soluções para os problemas individuais dos clientes. Os hospitais e outras organizações de serviços geralmente são dominadas por atividades de resolução de problemas.
- Atividades na Plataforma/Rede: os modelos de negócios que são desenvolvidos com uma plataforma como Recurso-chave são controlados pelas Atividades relacionadas à plataforma ou à rede. *Websites*, plataformas de *matchmaking*, *software* e até marcas podem funcionar como uma plataforma (Osterwalder e Pigneur, 2010).

### **VIII – Key Partnerships (Parcerias-chave)**

Este *building block* descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócios funcionar. As organizações criam alianças para otimizar os seus modelos de negócios, reduzir riscos ou adquirir recursos. Num projeto de Relações Públicas, podemos considerar que neste *building block* serão identificados todos os grupos ou pessoas que serão necessários para concretizar os objetivos de comunicação. Podem surgir parcerias essenciais feitas entre alianças estratégicas não-concorrentes ou através de *coopetition*, que são parcerias de cooperação entre concorrentes e empreendimentos conjuntos para desenvolver o projeto. As parcerias surgem quando existe a necessidade de otimizar a economia de escala, quando falamos da venda de produtos ou serviços, para reduzir o risco de incerteza, através de uma aliança estratégica, e para adquirir recursos, ou atividades específicos, sendo que são poucas as organizações que têm a capacidade de realizar todas as atividades ou disponibilizar todos os recursos descritos no modelo de negócios, ou de Relações Públicas (Osterwalder e Pigneur, 2010).

## **IX – Cost Structure (Estrutura de Custos)**

A *Cost Structure* descreve todos os custos que serão gastos para implementar um modelo de negócios. Numa estratégia de Relações Públicas, este *building block* representa a estrutura de custos que se prende com as necessidades para cumprir os objetivos e implementar as táticas de comunicação. Os custos serão facilmente identificados após a definição dos *Key Resources*, das *Key Activities* e das *Key Partnerships*.

Os custos devem sempre ser minimizados, no entanto existem modelos de negócio que podem ser orientados pelo valor - sendo que a despesa não é a maior preocupação, mas sim a criação de valor - ou podem ser orientados pelos custos e ter a necessidade de os minimizar sempre que possível (Osterwalder e Pigneur, 2010).

O *Business Model Canvas* é uma estrutura que permite que a equipa de comunicação possa editar e discutir os vários elementos de cada *building block*. Pode ser desenhado num quadro branco, impresso numa grande superfície ou desenvolvido através de um *software*, o que possibilita adicionar, remover ou editar informação sempre que necessário (Osterwalder e Pigneur, 2010). Desta forma, este modelo permite desenvolver uma estratégia de Relações Públicas através da discussão, criatividade e análise por parte de todos os elementos da equipa.

### **2.2.2 Reflective Communication Scrum**

Definir um plano é essencial para garantir que é seguido o caminho correto e que se mantém o foco na meta pretendida. No entanto, o ambiente atual das organizações requer que exista uma constante adaptação ao seu meio, exigindo mudanças durante o percurso. É necessário saber acomodar as mudanças e transformar as barreiras em oportunidades. Desta forma, van Ruler (2014) defende que, em vez de ser elaborado um plano que acabará por tornar-se irrealista ao longo do tempo, é preferível definir um método através do qual seja possível estruturar os pensamentos, mantendo uma linha orientadora e garantido que são determinadas e cumpridas as prioridades. Este método, para ser eficaz deve estar desenhado de forma a que consiga fazer face aos desafios e à imprevisibilidade e dinâmica do ambiente organizacional.

Foi nesta perspetiva que van Ruler (2014) percebeu a necessidade de integrar os princípios do movimento *Agile* no desenho de planos de comunicação, construindo um método que tira partido da flexibilidade que é proporcionada pelo *Scrum*. O movimento *Agile* surgiu em 2001, quando um conjunto de profissionais da área das Tecnologias de Investigação decidiu juntar-se para tentar encontrar uma forma de revolucionar o desenvolvimento de *software*. O grupo defendia que

deviam ser eliminados os processos inflexíveis, o excesso de documentação e as políticas arcaicas utilizadas na programação. Nesse encontro, criaram o *Manifesto for Agile Software Development* constituído por um conjunto de princípios que têm por base a valorização dos indivíduos e interação, em vez de processos e ferramentas; a preferência pelo *software* funcional, mais do que a extensa documentação; a colaboração com o cliente, em vez da negociação contratual e a valorização da resposta à mudança, em vez do seguimento de um plano. Várias ferramentas e métodos passaram a ser utilizados nas organizações desde então, sendo o *Scrum* o método mais conhecido (Beck, *et.al*, 2001).

O *Scrum* pode ser aplicado em todas as áreas em que surge a necessidade de avaliar e adaptar, à medida que é desenvolvido o projeto, melhorando a sua performance e os seus resultados. Seguindo as características originais do *Scrum*, van Ruler propõe um modelo inspirado nesse método e no movimento *Agile* para que se adapte à atividade de RP na era digital e hipermoderna, utilizando uma visão diacrónica da comunicação e uma avaliação focada nos resultados e não apenas nos objetivos. *Reflective Communication Scrum (RCS)* é o nome que van Ruler deu a este método por se centrar na comunicação reflexiva, uma propriedade essencial das Relações Públicas. Van Ruler construiu o *RCS* através de seis “*Building Blocks*” que podemos ver na figura 2: a Visão na profissão e nas prioridades, os *Intakes*, o *Sprint Planning*, o *Sprint*, a Validação e os Resultados (Sutherland, 2014; van Ruler, 2015).

Figura 2. *Reflective Communication Scrum* (van Ruler, 2014)



## I - Visão

O *RCS* depende, maioritariamente, das pessoas envolvidas no projeto, pois são elas que determinam o sucesso do mesmo. Os elementos da equipa deverão ter uma visão clara das suas capacidades, pois terão de definir prioridades a partir do seu ponto de vista profissional. O profissional de comunicação deve apoiar o processo de implementação da política organizacional, assegurando uma atitude positiva no comportamento do público. Estabelecer a conexão entre a

organização e aquilo que é considerado importante para o público é parte da sua função. É necessário compreender os assuntos que estão a ser discutidos, e de que forma, para que seja feita uma reflexão daquilo que o público considera legítimo. É uma reflexão contínua do profissional de RP que irá definir a forma de como a organização pretende comunicar (van Ruler, 2015).

Para gerir o volume de trabalho, o profissional de RP deve definir prioridades. Para isso deve existir uma boa ligação entre o departamento de RP e a administração. O profissional de RP deve conseguir comunicar com a gestão de topo e compreender quais são as suas necessidades. Definir prioridades significa olhar para a missão da organização, perceber que complicações podem surgir e qual é a direção que está definida para a organização (van Ruler, 2014).

## **II - *Intake***

Através do método *RCS*, a equipa de RP nunca inicia o trabalho sem uma noção clara do que é necessário fazer. Reunir, para compreender o projeto e os seus objetivos, é um passo essencial. A pessoa que pretende ver o projeto realizado fará parte da equipa como sendo o *Project Owner*. A primeira tarefa de comunicação da equipa é transformar a atribuição numa *Project Story* para a qual todos contribuirão. É necessário realizar uma análise, não para construir objetivos *SMART*, mas sim para identificar o que é que o cliente realmente necessita. O *Scrum Master* será quem facilita o projeto e a resolução de todas as questões para a equipa. A equipa, com o *Scrum Master* e o *Project Owner*, questiona os prós e contras do projeto atribuído, e identifica os *Stakeholders* e os seus interesses. A fase de *Intake* resulta na definição da ambição que será a meta do *RCS* em questão, dos objetivos e do percurso a ser feito (van Ruler, 2014).

Nesta fase, é também necessário decidir quem são as pessoas qualificadas para cooperar na concretização da ambição, das várias áreas dentro, e fora da organização, formando uma equipa pluridisciplinar. São determinadas as ideias e ações a ser colocadas no *Project Backlog*, ordenada a lista de prioridades e desenhado um portefólio inicial do projeto. Por fim, é definida a duração do *Sprint* e planeadas as *Daily Scrum* (van Ruler, 2014).

## **III - *Sprint Planning***

Quando o *Intake* estiver completo, inicia-se o planeamento do primeiro *Sprint*. Em primeiro lugar, van Ruler sugere que se determine o que se pretende cumprir durante o período do *Sprint*. De seguida, determina-se, em equipa, qual é a estratégia do *Sprint*. Cada *Sprint* também terá um *Backlog*. No primeiro *Sprint* devem sempre constar os *items* mais importantes do *Product Backlog*

e deve ser definido, em equipa, quando é que se pode afirmar que estão satisfeitos com a qualidade do trabalho - a “*Definition of Done*” (van Ruler, 2014).

É essencial lembrar que o *Backlog*, ao contrário dos planos de comunicação comuns, não é uma lista fixa, mas sim um documento que pode mudar em função da necessidade. Van Ruler realça, ainda, outro aspeto do *Sprint Planning* que é criar alianças com pessoas de outros departamentos ou de um grupo externo que esteja familiarizado, ou relacionado com o público do projeto. Os chamados intermediários são pessoas com quem se pode cooperar, ou que podem dar apoio para levar a mensagem do projeto mais longe (van Ruler, 2014).

#### IV - *Sprint e Scrum*

É durante o *Sprint* que as intervenções/ações são realizadas. O *Sprint* poderá ter a duração de uma a quatro semanas, devendo ser o mais curto possível. O core do *Scrum* é ter uma equipa autossuficiente e pluridisciplinar que, em conjunto, consegue terminar todas as tarefas durante o *Sprint* e concretizar a ambição. A responsabilidade e as decisões tomadas serão sempre da equipa como um todo. O número de pessoas que constitui uma equipa deve ser entre duas a sete pessoas. Pode ser necessário recrutar especialistas externos e parceiros para ajudar completar o *Sprint*. Quem irá monitorizar o progresso do *Sprint* será o *Scrum Master* (van Ruler, 2014).

A documentação durante o *Sprint* pode ser feita através de um *Sprint Chart*, um *Dashboard* ou um quadro branco na parede onde são colocadas notas com uma pequena descrição das tarefas e um *Name Tag*. O quadro poderá ser dividido em três colunas e as prioridades estão no topo do quadro. Vão surgir novas ideias e novas alternativas durante o *Sprint*, mas devem ser colocadas no *Project Backlog* para serem consideradas num outro *Sprint* (van Ruler, 2014).

A equipa deve reunir-se regularmente para realizar o *Scrum*, o que significa que irá rever o progresso de todos os *items* acordados, desafiar as decisões e opiniões e discutir o que deve ser feito antes da próxima reunião e quais podem ser os eventuais impedimentos. É importante que a reunião não dure mais de 15 minutos (van Ruler, 2014).

O core do *RCS* é a avaliação contínua, uma forma mais eficiente de verificar o desempenho da equipa. É necessário ter a noção daquilo que se passa dentro e fora da organização e de que forma esses assuntos podem influenciar o sucesso do projeto. É, também, importante saber algumas questões relacionadas com o tópico do próprio *Sprint*, perceber como as pessoas falam da sua natureza e propósito, se as *Social Stories* mudam com o tempo e se sim, porquê. As *Social Stories*

constituem a disposição social que existe no tema do projeto e esta disposição pode afetar o sucesso do mesmo. Devemos também considerar a reflexão pessoal dos membros da equipa como uma fonte importante de informação durante as *Stand-up meetings*. A frequência do *Scrum* no campo da comunicação pode variar. Fazer *Stand-up Meetings* todos os dias, à semelhança daquilo que é feito pelas equipas de desenvolvimento de *software* nem sempre resulta em todos os projetos (van Ruler, 2014).

## **V - Validação**

No final de cada *Sprint* realiza-se uma Reunião de Validação para considerar o valor das intervenções que foram implementadas durante o *Sprint* e para fazer a retrospectiva de todo o processo. Nesta reunião devem participar o *Project Owner*, o *Scrum Master*, os membros da equipa e possivelmente alguns *stakeholders*. É também importante voltar a rever a ambição e as *Project Stories* e perceber se elas continuam a ser uma realidade, após ter sido realizado o *Sprint*. É provável que a ambição tenha de ser reajustada. Quando é necessário realizar outro *Sprint*, o seu planeamento deve começar logo após a Reunião de Validação. Coloca-se assim a questão sobre o que será feito no próximo *sprint*. Neste ponto, a iteração começa de novo e é preenchido um novo *Sprint Backlog* (van Ruler, 2014).

## **VI – Resultados**

Podemos dizer que o projeto está terminado quando o *outcome* do último *sprint*, a ambição (que, entretanto, pode ter sido ajustada) e os resultados estão em sintonia e foram aceites por todos os elementos da equipa e, também, quando chegamos à *deadline*, ou não há mais *budget* disponível (van Ruler, 2014).

### **Os elementos essenciais do *Reflective Communication Scrum***

Van Ruler (2014) considera que existem 20 elementos essenciais no *RCS*, nomeadamente: quatro papéis, quatro reuniões, quatro artefactos; quatro tipos de avaliação e quatro aspetos de *accountability*, a principal característica do *RSC* (van Ruler, 2014).

#### **Quatro papéis**

Os quatro papéis do *RCS*, à semelhança do *Scrum* tradicional, são o *Project Owner*, o *Scrum Master*, a *Development Team* e os *Stakeholders* do Projeto (van Ruler, 2014).

O papel do *Project Owner* no *RCS* é o mesmo que no *Scrum* tradicional. É quem se compromete com o projeto e participa nas reuniões de *Intake*, *Sprint Planning* e *Validação*, e é quem possui os *Backlogs*. É ele quem toma decisões relativamente ao projeto, em conjunto com a equipa e trabalha lado a lado com o *Scrum Master* (van Ruler, 2014).

O *Scrum Master* é responsável por manter a coesão da equipa e facilitar o desenvolvimento do projeto, assegurando que o *Project Owner* e os *Stakeholders* estratégicos se mantêm envolvidos, que as reuniões sejam organizadas e que os obstáculos sejam eliminados. O *Scrum Master* ajuda a equipa a atuar com agilidade, cumprindo as regras do *Scrum* (van Ruler, 2014).

A *Development Team* deve ser autossuficiente e pluridisciplinar para garantir que o *Sprint Goal* seja alcançado. No caso da comunicação pode ser composta por um *copywriter*, um *designer*, consultor, responsável de vendas, ou mesmo alguém dos Recursos Humanos. Poderá também fazer parte do grupo, um representante do utilizador final (van Ruler, 2014).

A maioria dos *Stakeholders* do projeto serão os “utilizadores” do produto final. Van Ruler defende que não se deve considerar, à partida, qual será público do projeto, pois não é possível saber quem é que irá participar no processo de comunicação num tema em particular. Ao considerar um grupo como *target*, não podemos garantir que esse grupo esteja, no momento da implementação, com interesse em prestar atenção à comunicação efetuada. Desta forma, van Ruler prefere utilizar o termo “*stakeholders*”, ou “participantes”. Durante a trajetória do *RCS* poderão existir mais grupos com interesse, em várias áreas e departamentos, mesmo fora da organização. Poderá ser útil envolvê-los e interagir com os mesmos, considerando o seu contributo para o projeto. Pode, mesmo, fazer sentido envolver um representante de organizações concorrentes (van Ruler, 2014).

### **Quatro Reuniões**

No *RCS*, van Ruler considera quatro reuniões essenciais: *Intake Meeting*, *Sprint Planning*, *Stand-up Meeting* e *Sprint Validation* (van Ruler, 2014).

Durante a *Intake Meeting* é terminada a atribuição do projeto, é definida a história, ou redefinidas as metas do projeto. O *Project Owner* pode decidir quais são as competências necessárias na equipa e é desenhado o *Backlog* do projeto. Van Ruler realça que, segundo a metodologia *Agile*, todas estas decisões devem ser desafiadas durante o processo, para poder responder à mudança no decorrer do plano (van Ruler, 2014).

Os *Sprints*, as iterações do *Scrum*, têm início nesta fase, após o *Intake*. Tal como no *Scrum* tradicional, é realizado o *Sprint Planning* para definir a meta do *Sprint* em causa e é produzido o seu *Backlog*, com *Items* que serão priorizados, considerando o método escolhido pela equipa. O peso dos *Items* mais importantes será depois avaliado através dos critérios que a equipa considerar mais adequados (van Ruler, 2014).

A *Stand-up Meeting*, organizada pelo *Scrum Master*, tem como objetivo discutir o que os membros da equipa estão a desenvolver e o que pretendem fazer durante o dia em questão. No RCS, as *Stand-up Meetings* devem permitir responder às questões: “O que fizemos durante a última *stand-up*? O que conseguimos aprender com intervenientes do projeto e com a nossa reflexão pessoal? Quais são os obstáculos que temos encontrado? O que vamos concretizar antes da próxima *stand-up*?”. Na área da comunicação as reflexões ajudam a identificar se aquilo que a equipa se encontra a desenvolver é relevante. Quando deixa de ser relevante, a *Daily Scrum* levaria ao cancelamento do *Sprint* e o *Scrum Master* teria de discutir com o *Project Owner* a realização de uma *Sprint Validation* mais cedo que o previsto (van Ruler, 2014).

A reunião que marca o final do *Sprint*, é a *Sprint Validation*, que respeita as mesmas regras que o *Scrum* tradicional. Nesta fase os participantes olham de uma forma mais estruturada para o *Sprint*, do que nas *Daily Stand-ups*. Se as intervenções foram consideradas apropriadas, os *Stakeholders* e o *Project Owner* estiverem de acordo e a equipa decida que a sua forma de trabalho é eficaz e eficiente, então o *Sprint* é considerado válido. Se não, são consideradas outras intervenções e rotinas de trabalho para que o projeto tenha sucesso. É, ainda, importante rever a ambição que ficou decidida na reunião de *Intake*. A ambição pode já não fazer sentido na presente realidade, após o *Sprint*, e terá de ser ajustada pela equipa, com o apoio do *Scrum Master*. Responder à mudança é mais importante do que seguir um plano, segundo o manifesto *Agile* (van Ruler, 2014).

### **Quatro Artefactos**

Os Artefactos existem para garantir a transparência entre os membros da equipa relativamente ao projeto. No RCS existem quatro artefactos: as *Project Story*, o *Project Backlog*, o *Sprint Backlog* e os *Showable Results* (van Ruler, 2014).

O *Project Owner*, a equipa de desenvolvimento e o *Scrum Master* devem ter uma história comum sobre aquilo que consideram ser o projeto, sobre o que os *Stakeholders* consideram importante e sobre a reflexão que é feita relativamente aos vários fatores: a *Project Story*. Van Ruler refere que esta etapa não consta na metodologia *Scrum* original, no entanto, após a experiência que realizou

na Holanda, verificou que é muito importante para a construção do projeto que a equipa tenha criado uma história partilhada do projeto e das suas ambições, para que seja consultada sempre que necessário (van Ruler, 2014).

O *Project Backlog* é iniciado na fase de *Intake*. Van Ruler refere-se ao *Project Backlog* como o reportório do projeto, no qual está representado todo o trabalho que é necessário ser feito para alcançar as ambições, evitando todos os extensos documentos que o tradicional plano de RP iria exigir. A equipa e o *Project Owner*, nesta primeira fase, realizam um levantamento de tudo aquilo que é considerado relevante e prioritário para que conste no *Backlog*. O *Project Backlog* vai crescer e ser modificado à medida que a equipa vai aprendendo mais sobre o projeto e as exigências do *stakeholders* (van Ruler, 2014).

O *Sprint Backlog* é uma lista de intervenções e requisitos que devem ser cumpridos durante o *Sprint*. Normalmente consiste entre dois, a seis *Items* que não devem ser demasiado detalhados, com a indicação do tempo estimado para cumprir cada *Item* e da sua “*Definition of Done* discutida e decidida pelos elementos da equipa. A *Scrum Team*, de seguida, divide cada *Item* em tarefas específicas, como por exemplo procurar ilustrações, redigir um texto, ou pedir um orçamento. Por fim, a equipa prevê qual o esforço necessário para completar cada tarefa e ir ao encontro da “*Definition of Done*” (van Ruler, 2014).

O *Scrum* é uma metodologia exclusivamente orientada para os resultados e as equipas estão sempre à procura de ter os mínimos resultados, o mais rápido possível. Um resultado, ao contrário dos planos de comunicação tradicionais, não é a parte final do projeto, mas sim tudo o que a equipa desenvolve durante o *Sprint*. Os *Showable Results* são algo que pode ser visto e testado, redefinido se necessário, e considerado como mais um passo para alcançar as ambições do projeto. A equipa deverá produzir uma maquete para mostrar ao *Project Owner* e a vários *stakeholders*, com o objetivo de testar a ideia. O resultado final do projeto, desta forma, é a soma de todos os resultados dos *Sprints*, o *Increment* (van Ruler, 2014).

### **Quatro aspetos de *Accountability***

A *Accountability* é um elemento chave em todas as etapas do RCS. Segundo van Ruler (2014) os quatro aspetos de *Accountability* que devem estar presentes no RCS são a *Professional*, *Decisional*, *Social* e *Performative* (van Ruler, 2014).

A *Professional Accountability* implica que o profissional de RP, tendo uma visão da organização e das Relações Públicas, assume a responsabilidade pelas suas decisões e defende a sua posição (van Ruler, 2014).

A *Decisional Accountability* refere-se à necessidade da equipa se focar na base das escolhas que foram tomadas no decorrer do processo, e não apenas nos eventuais resultados, devido ao facto das ações de comunicação serem pouco previsíveis. Isto é possível através da constante investigação e monitorização do ambiente, da aplicação de teorias e da discussão de tudo o que a equipa observa. Desta forma, é possível obter *insights* e melhorar a qualidade das escolhas que são feitas (van Ruler, 2014).

A *Social Accountability* exige que todas as escolhas do profissional de comunicação tenham não apenas um fundamento teórico, mas também um fundamento moral. A comunicação dentro e entre as organizações deve sempre ter uma dimensão moral. Existe um estilo de comunicação interno que determina as relações mútuas e as responsabilidades de cada membro em relação aos outros. Para o mundo exterior, esta interação é o "estilo da casa" que vai determinar as associações e emoções que a organização evoca aos *Stakeholders* e ao público (van Ruler, 2014).

A *Performative Accountability* reflete tudo aquilo que foi alcançado pela equipa após o evento. Tudo o que seja possível mostrar depois é essencial, mas não pode ser a única forma de *accountability*. Através do RCS o cliente participa em todo o processo e nas tomadas de decisão, durante as reuniões. Isto significa que depois já não há nada para defender: tudo foi instantaneamente validado durante o processo de *Scrum* (van Ruler, 2014).

O *Agile* demonstra que, por vezes, é mais importante garantir que a equipa de comunicação se foca naquilo que realmente funciona para a organização, em vez de tentar concretizar o que tinha sido acordado no início da definição do plano. Nem sempre os objetivos definidos são os objetivos alcançados e é essencial existir uma estrutura, como o *Reflective Communication Scrum*, que permita acomodar as mudanças e a dinâmica do ambiente organizacional no decorrer do percurso e que garanta que o profissional de comunicação possa refletir sobre o que é realmente relevante para a organização.

### **2.2.3 Communication Strategy Framework**

No decorrer das experiências e investigações feitas desde o RCS, van Ruler, juntamente com Frank Korver, criaram uma estrutura que permite desenvolver a estratégia dentro dos princípios e valores do movimento *Agile*, a *Communication Strategy Framework* (CSF). Esta estrutura possui uma

abordagem interativa que permite a adaptação às circunstâncias, que mudam constantemente, mantendo sempre o controlo. É um método alternativo de desenvolvimento da estratégia que considera o contexto organizacional e se baseia na visão específica da comunicação, medindo a sua importância para a organização (van Ruler e Korver, 2019).

A CSF é um método de planeamento *Agile* que consiste em oito *Building Blocks* que, em conjunto, permitem mostrar as escolhas estratégicas que são feitas, a meta que se pretende alcançar, qual o caminho para o fazer e quem são os elementos necessários para o fazer. As escolhas estratégicas são feitas consoante as mudanças que vão surgindo no ambiente, permitindo que a organização e o departamento de RP se adaptem, mantendo-se sempre em controlo (van Ruler e Korver, 2019).

A estrutura está dividida em duas partes, sendo que a primeira tem como objetivo delinear a orientação do plano e a segunda foca-se na sua implementação. Ainda que os oito *building blocks* não possuam uma sequência que tenha de ser obrigatoriamente seguida, os primeiros blocos devem ser considerados de forma sequencial, para que se possa chegar à Ambição do plano. A estrutura é iterativa e no decorrer do plano todos os blocos devem ser revistos constantemente e adaptados às circunstâncias que vão surgindo (van Ruler e Korver, 2019).

Figura 3. *The Communication Strategy Framework* (van Ruler e Korver, 2019)



## **I - Visão**

O primeiro *building block* chama-se Visão, à semelhança do RCS, e será o guia que permite perceber o que se pretende manter e o que se pretende mudar na forma de trabalhar. Elaborar uma estratégia implica articular a visão de forma clara e que seja compreendida e interpretada por todos os elementos da mesma forma. Para desenvolver, ou reavaliar a Visão, devemos ter a noção de quais são os desenvolvimentos que estão a ocorrer na área das RP, e quais são importantes para o projeto, qual é a contribuição tangível que pode ser feita, através das RP enquanto atividade, para concretizar os objetivos da organização e qual será o papel do profissional de RP nessa contribuição. O profissional de RP deve possuir uma visão clara do estado da arte da comunicação, que permita compreender de que forma o seu impacto pode afetar a organização, ao mesmo tempo que considera assuntos relevantes para os *stakeholders* e para a sociedade com o objetivo de criar algo que ofereça valor à organização e ao público (van Ruler e Korver, 2019).

## **II – Avaliação Interna**

O segundo *building block* refere-se à Avaliação Interna da organização. Avaliar em primeiro lugar a situação interna da organização permite perceber quais são as barreiras internas da organização que podem ser uma limitação que impede o profissional de RP perceber os verdadeiros impactos da situação externa. Nem tudo o que ocorre fora da organização é relevante, o foco deve estar sempre no impacto e naquilo que pode afetar a organização e a comunicação. Perceber o que se passa dentro da organização é essencial para tomar as decisões estratégicas acertadas para comunicação (van Ruler e Korver, 2019).

## **III – Avaliação Externa**

A Avaliação Externa é o terceiro *building block*, antes de chegarmos à Ambição e concluirmos a primeira metade da CSF. Como percebemos, no decorrer deste trabalho, o profissional de RP possui uma função de *boundary-spanner*. A equipa de comunicação tem de olhar além dos limites da organização e perceber o que está a acontecer: quais são as tendências, desenvolvimentos e assuntos relevantes para a organização e compreender o sentimento do público sobre os mesmos. Esta avaliação permite perceber qual poderá ser o impacto da situação externa na organização e na comunicação, fazendo com que os dados recolhidos sejam utilizados de forma inteligente, na estratégia de comunicação (van Ruler e Korver, 2019).

#### **IV - Ambição**

A Ambição é o quarto *building block*, que surge a partir da informação considerada nos três primeiros. É o objetivo principal do projeto, aquele que se pretende alcançar de forma consciente e deliberada e engloba tudo aquilo que a equipa pretende conquistar a longo prazo. Por trás de cada ambição está um conjunto de crenças e ideias que validam o objetivo. Neste bloco deve olhar-se de forma minuciosa para os valores e tarefas principais que acompanham o esboço da situação interna e externa e para o momento temporal para o qual se está a criar a estratégia. A ambição requer que sejam definidas quais são as tarefas principais, ou o que pretendemos concretizar no final e também os valores principais que vão conduzir os esforços da equipa de comunicação (van Ruler e Korver, 2019).

A Ambição deve estar representada através de várias *core tasks* que descrevem não só os *inputs* mas também o impacto que devem ter. É essencial, também, pensar na estratégia e quem queremos alcançar, tendo em conta que os grupos, públicos-estratégicos e *stakeholders* já foram considerados nos blocos anteriores. Se necessário, devemos voltar atrás para reavaliar quem serão os públicos estratégicos da nossa comunicação. Deve-se, ainda, considerar qual irá ser a *Definition of Done*, para que seja elaborada uma Ambição precisa e compreendida por todos (van Ruler e Korver, 2019).

#### **V - Accountability**

A segunda parte da CSF refere-se à implementação do projeto. Devemos, agora, considerar a *Accountability*, o quinto *building block* desta estrutura. Ser *accountable* significa que não existem dúvidas sobre quem está responsável pelo quê, de que forma e a quem deve responder. A Ambição requer que se mostre frequentemente que as coisas estão a ser feitas da forma mais correta e que o departamento de RP está a contribuir para os objetivos da organização. O departamento de comunicação, ou Relações Públicas, deve ser considerado essencial e necessário para a organização. A *Accountability* consiste na necessidade de explicar e ser responsável pelas ações efetuadas, avaliando tudo o que está a ser feito. Implica traduzir a ambição para as atividades diárias de cada elemento e do departamento, ao mesmo tempo que se deve considerar a *social accountability*, que equivale aos valores que estão associados ao trabalho das RP e o seu contributo para a sociedade (van Ruler e Korver, 2019).

Responder pelas ações que são feitas pelo departamento de RP requer ferramentas que avaliem a performance das mesmas. As mais utilizadas são os *Key Performance Indicators (KPIs)* que

permitem perceber se a equipa está no caminho certo para alcançar a ambição e se é, realmente, *accountable*. A Ambição e os indicadores devem ser interdependentes, pois os KPI são compreendidos à medida que os objetivos são traduzidos em termos empíricos. Sendo um processo iterativo, os indicadores podem sempre ser alterados, se necessário. Independentemente dos estudos e análises que sejam feitos, importa sempre que o método gere informação credível que transmita aquilo que realmente se pretende saber (van Ruler e Korver, 2019).

## **VI - Stakeholders**

O sexto *building block* considerado por van Ruler e Korver (2019) foca-se nos *Stakeholders* e na sua importância para estratégia de RP. Segundo Freeman (1984) os *stakeholders* são pessoas, ou um grupo de pessoas, que podem influenciar a organização, ou ser influenciados por ela e, por isso, possuem uma ligação à organização. São elementos que devem estar envolvidos no desenvolvimento da estratégia de comunicação da organização. Neste âmbito, van Ruler e Korver consideram os públicos como um importante *stakeholder* que deve ser considerado na construção da estratégia de comunicação. Além dos públicos, outros elementos internos e externos à organização, que estejam, de alguma forma, relacionados com o projeto, devem também ser considerados.

Devemos identificar quais são os *stakeholders* necessários no projeto para conseguir alcançar a Ambição e quem são aqueles para quem estamos a desenvolver a estratégia, os que perdem, ou ganham, se o projeto avançar, quem pode influenciar o projeto, além do público, e quem vai sofrer algum impacto e de que forma. Considerar os *stakeholders* pelo seu grau de influência permite determinar que tipo de comunicação deve ser utilizada para cada um. Van Ruler e Korver destacam, assim, os *Enablers*, aqueles que prestam algum tipo de apoio à organização, como um todo (investidores, *media*, etc.) e os Parceiros, que são aqueles com quem vamos colaborar para conseguir alcançar os objetivos (van Ruler e Korver, 2019).

## **VI - Recursos**

O penúltimo *building block* refere-se aos Recursos, que acabam por ser as pessoas e o dinheiro. As pessoas são quem queremos envolver na nossa estratégia de comunicação, bem como as suas competências. Podem ser profissionais de comunicação da própria organização, ou contratados e podem ser, também, especialistas em outras áreas. Atualmente a criatividade é a dimensão mais relevante para desenvolver uma estratégia, pois permite acrescentar valor à comunicação. Os profissionais de RP devem desenvolver competências estratégicas, o que requer pensar antes de

agir, fazê-lo de forma criativa e refletir após as ações. O trabalho em equipa é essencial para o sucesso do projeto, pois permite que exista colaboração, que diferentes *mindsets* se juntem para enfrentar a turbulência do ambiente organizacional, com o objetivo de acomodar a mudança e o desconhecido. O foco deve estar sempre na equipa, como uma unidade pluridisciplinar e autogerida, que não deve depender de um líder, ou gestor de projeto. Apostar no potencial individual de cada elemento garante que exista um compromisso com a meta e os objetivos. Quanto ao *budget*, é um fator que permite que a equipa seja realista relativamente ao que pode, ou não fazer. Requer que seja avaliado o valor daquilo que é necessário e em que se baseia essa quantia. Quando o departamento de RP é *accountable* é mais fácil justificar as despesas para que possa existir um financiamento do projeto (van Ruler e Korver, 2019).

## VII – *Game Plan*

Por fim, o último bloco da CSF: o *Game Plan*. O *Game Plan* está relacionado com as escolhas que irão guiar a atividade operacional do projeto e as suas prioridades específicas. O principal objetivo, nesta fase é criar foco. Para isso é necessário existir uma cultura em que os elementos que desenvolvem o projeto se baseiem nos resultados. O foco, que tem de ser concreto, será criado através dos canais, dos públicos estratégicos, mensagens, resultados alcançáveis, entre outros. É nesta fase que se define o que deve ser feito, formulando como vamos efetuar a estratégia e transpondo as escolhas feitas nos blocos anteriores em táticas específicas. As questões essenciais são: Com quem queremos comunicar? Que conteúdo específico será necessário? Que pessoas vamos considerar e através de que canais? De que forma será feito esse conteúdo? O foco deve sempre manter-se no público estratégico a quem queremos chegar e no conteúdo. As organizações, como um sistema dinâmico, devem aprender a manter-se ágeis, garantido que existe sempre uma conexão aos seus colaboradores, aos clientes e aos *stakeholders*. Isto permite desenvolver uma estratégia operacional, apoiada por provas científicas sólidas que leva a que a organização se mantenha no controlo, destruindo sensibilidades antes que sejam detetadas. A estratégia operacional não é estática e vai sendo desenvolvida ao longo do percurso, através do *feedback* recolhido e da interação com os *stakeholders* (van Ruler e Korver, 2019).

Devemos considerar, nesta fase, como será o método de planeamento para a implementação. Pode ser sequencial, passo a passo, ou incremental, através de um método *Agile* em que no decorrer do percurso se define o público e o conteúdo. Depois, devemos ainda perceber que diferentes estratégias operacionais são necessárias para a comunicação interna e externa. De seguida, é importante compreender de que forma a estratégia operacional se encaixa no estilo de comunicação

da organização, que avaliámos no bloco da Situação Interna. Por fim, devemos considerar as prioridades. Isto significa fazer escolhas e gerir o tempo e as prioridades, com a noção do nível de urgência das tarefas, para que o trabalho seja mais eficaz e eficiente (van Ruler e Korver, 2019).

O ambiente organizacional, cada vez mais volátil e exigente, apresenta, também, cada vez mais desafios no momento de definir uma estratégia de comunicação. A comunicação permanente, a constante interatividade e os vários *stakeholders* fazem com que seja difícil definir uma estratégia deliberada, sem considerar todos os *insights* que são obtidos através de uma constante avaliação do ambiente organizacional. A *Communication Strategy Framework* permite definir uma estratégia de comunicação sólida, mas flexível, através da resposta a quatro questões essenciais: O que se pretende fazer? Por que motivo? De que forma? Quem/o que é necessário para o fazer? Através da constante avaliação e reflexão, é possível definir uma estratégia eficaz que se ajusta às várias alterações que surgem no ambiente organizacional (van Ruler e Korver, 2019).

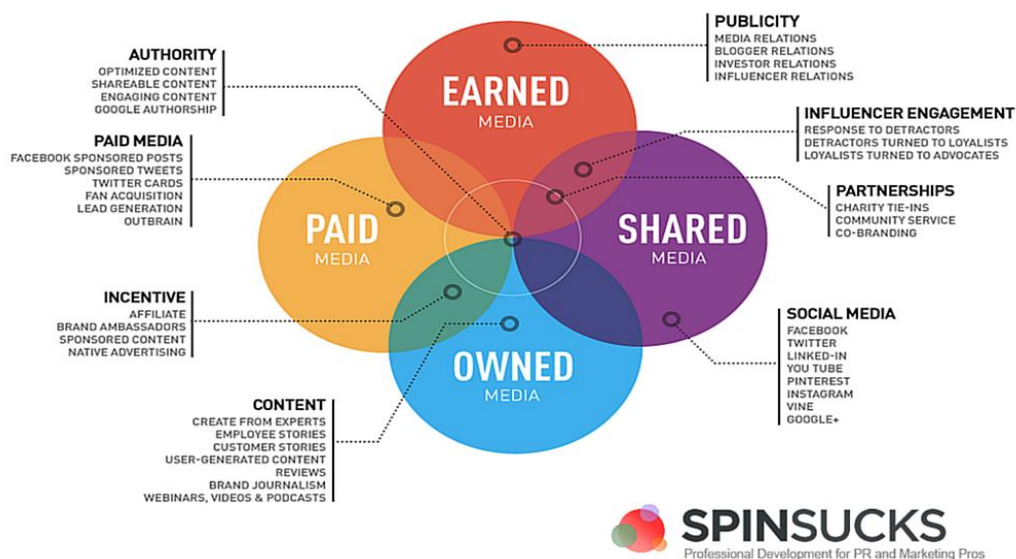
#### **2.2.4 Modelo PESO**

Os *Social Media*, como já referimos, exigiram que as organizações modificassem a sua forma de comunicar. Os *media* tradicionais (referimo-nos à televisão, jornais e rádio) continuam a fazer parte do dia-a-dia do público, mas o público atualmente encontra-se *online*. A comunicação *online* deixou de se resumir ao *site* institucional e aos *blogs*, para se difundir e convergir em diversas plataformas, que permitem a criação e consumo de conteúdos de uma forma direta e instantânea. Apesar das oportunidades que os *media* digitais oferecem, os profissionais de RP encontraram uma dificuldade a tirar partido das diferentes plataformas, e criar valor para a organização e para o público (Luttrel e Capizzo, 2019). Neste contexto, Dietrich (2019) criou um modelo que pode ser incorporado nos planos sequenciais e não-sequenciais de Relações Públicas, mas que permite que exista uma constante avaliação e reflexão relativamente à utilização dos *media* para concretizar os objetivos de comunicação e para encontrar *insights* relevantes através dos dados obtidos *online*.

O modelo PESO foi referido no ECM 2019 como um importante conceito, ao nível estratégico, que permite analisar as várias formas de distribuição de conteúdo e influenciar *stakeholders* (Zerfass *et. al*, 2019). Dietrich (2019, em Luttrel e Capizzo, 2019), destaca a importância do modelo ao expor um problema que o profissional de RP encontra frequentemente durante o seu percurso. Muitas vezes, a atividade de RP é associada exclusivamente às relações com os *media*, que se revelam na publicação de notícias sobre a organização nos órgãos de comunicação sociais, quando, na verdade, esta é apenas uma das táticas dentro do largo espetro de ferramentas que estão à disposição de um profissional de RP.

O Modelo PESO (figura 3) surge como uma estratégia definida através da integração dos *media Paid, Earned, Shared e Owned* para desenvolver programas de comunicação, através dos quais é possível avaliar o alcance das ações de comunicação, nos vários *media*. Garante que o profissional de RP tenha poder sobre cada um dos quatro tipos de *media* e comunique da forma mais adequada com o público da organização. Uma das vantagens deste modelo é o facto de permitir compreender as interligações entre as várias esferas da comunicação, demonstrando a conexão que existe entre os *media Paid, Earned, Shared e Owned*, tal como é possível observar na figura 3. O modelo PESO é um produto da fragmentação dos meios de comunicação e foi desenvolvido como forma de explicar os *media* modernos como as linhas entre os *Paid media* e os *Earned media* (Dietrich, 2019 em Luttrell e Capizzo, 2019).

Figura 4. Modelo PESO (Dietrich, 2013).



### I – Paid Media

Podemos dizer que os *Paid Media* são a publicidade tradicional através de canais *online*, como *display ads, pay-per-click* e *search ads*, anúncios nos meios tradicionais, *print ads* e patrocínios. São todas as formas de publicação e distribuição de conteúdo em canais de terceiros, vinculados por pagamento. As organizações usam *Paid Media* para ganhar presença nos canais onde o público, clientes e consumidores passam o seu tempo (Luttrell e Capizzo, 2019).

## **II – *Earned Media***

Os *Earned Media* referem-se aos conteúdos que foram divulgados por terceiros, sem qualquer forma de pagamento. Podem ser desde artigos divulgados pelos órgãos de comunicação social sobre a organização, a identificações, ou menções em publicações nas *Social Media* (Luttrel e Capizzo, 2019).

## **III – *Shared Media***

Os *Shared Media* podem também ser chamados de *Social Media*. São o resultado da interação de uma marca com os seus seguidores, consumidores, ou fãs e da criação mútua de conteúdo. O público sente-se, muitas vezes, com autoridade para publicar e criar conteúdo em nome da marca, inspirando conversas e o *word-of-mouth*. É, também, uma forma de utilizar relações de influência. Bloggers, jornalistas, figuras públicas, ou líderes de opinião são *influencers* que podem colocar a marca, ou organização dentro dos seus círculos sociais. Ao conhecerem o seu público, têm a noção das suas preferências e publicam conteúdos de qualidade, de uma forma consistente. O público, por sua vez, torna-se um leal divulgador e defensor do *influencer*. A organização, garantindo um nível de liberdade editorial e criativa, leva a que os *influencers* produzam conteúdo autêntico, conseguindo benefícios mútuos entre os *influencers*, o seu público e a organização. Podemos dizer que é a única área onde os profissionais de RP não têm qualquer poder de controlo. O poder centra-se no público, os potenciais consumidores da marca, que pode, ou não, estar alinhado com a mensagem e visão da mesma (Luttrel e Capizzo, 2019).

## **IV – *Owned Media***

Os *Owned Media* estão relacionados com o conteúdo que a organização controla, como *websites*, *blogs*, *newsletters*, brochuras, contas de *social media*, entre outros. A marca é a gestora da criação do conteúdo, que é escrito no sentido de interagir com os consumidores e ajudar a construir relações através do seu ciclo de vida. Aqui, todo o trabalho é desenvolvido pelo departamento de RP, desde a criação do conteúdo, à sua divulgação (Luttrel e Capizzo, 2019).

No modelo PESO são apresentados vários canais, cada um com a sua importância para a estratégia de comunicação. Além dos produtos da própria organização, o profissional de comunicação tem a oportunidade de ir ao encontro de vozes singulares, como jornalistas, *influencers*, líderes de opinião, entre outros, mas também da voz do público, numa conversa que é partilhada e comentada através dos *social media*. Integrar e interligar os quatro tipos de *media* permite criar interação com

influenciadores, parcerias e programas que podem ir além da própria organização (Luttrell e Capizzo, 2019).

Definir estratégias de RP exige considerar diferentes escolhas e tomar várias decisões considerando os objetivos da organização e as necessidades do público. Não podemos considerar que existe uma metodologia perfeita, pois cada problema de comunicação é distinto e são considerados inúmeros fatores no momento de definir estratégias de comunicação. Ainda assim, as várias metodologias identificadas neste trabalho levantam algumas questões que podem ser obstáculos no momento da definição das estratégias de RP.

### **2.3. Críticas às metodologias sequenciais e não-sequenciais**

O atual fluxo de trabalho do profissional de RP inclui cada vez mais atividades *online* que estão sob o seu controlo, o que implica uma constante necessidade de adaptação e especialização relativamente aos novos meios. As ferramentas mudaram, e a forma como comunicamos também. Ainda assim, importa perceber que, apesar da evolução e das mudanças que o profissional de RP encontra, a profissão continua a exigir as mesmas necessidades. Os princípios básicos do trabalho de um profissional de comunicação continuam a ter como estrutura principal a construção de relações, a criação de conteúdos e a comunicação com o público, sempre de forma estratégica. Dentro destas funções, o profissional de RP evolui e adapta-se (Dietrich, 2019 em Luttrell e Capizzo, 2019).

Compreendemos que as metodologias não-sequenciais surgiram como uma adaptação à mudança e à rapidez dos desafios num mundo hipermoderno e digital, mostrando-se flexíveis e iterativas, exigindo do profissional de RP uma constante reflexão e visão na profissão. As metodologias sequenciais, por outro lado, seguem uma orientação linear, com base em SMART *goals* e baseiam a sua estratégia em resultados previsíveis e na necessidade de formular, com antecipação, quais serão as ações mais adequadas.

Uma das principais críticas às metodologias sequenciais está relacionada com o facto do público (que em algumas metodologias é considerado como *target*) que se pretende alcançar e as táticas para o fazer são delineadas no início e mantêm-se inalteradas no decorrer do processo. Isto significa que se as condições ao longo do percurso sofrem mudanças ou se os efeitos nas ações definidas são diferentes do esperado, admite-se que as metas não eram realistas, que a estratégia não era a mais adequada, ou que foram escolhidos os *targets*, mensagens e ações errados. O plano acaba por relevar-se numa perda de tempo e dinheiro (van Ruler, 2014).

A avaliação pode, também, ser vista como um ponto crítico quando falamos em metodologias sequenciais. No início do plano são definidos, de forma precisa, os resultados que se pretendem alcançar. Após a concretização do plano realiza-se uma monitorização para que sejam avaliados os resultados do projeto e perceber se os objetivos foram cumpridos. No entanto, nos métodos de planeamento tradicional não são permitidas alterações significativas aos objetivos e nas metas definidas, quando os resultados não são os esperados. Determina-se, à partida, que o plano falhou, quando existem outros fatores deveriam ser considerados (van Ruler, 2014).

Analisar os resultados exclusivamente com base nos objetivos definidos leva a que, durante a avaliação, não seja considerada a natureza da mudança de comportamentos e atitudes do público. Podemos aqui referir a visão de Scriven (1991) que sugere que considerar os objetivos durante a avaliação acaba por ser uma distração, pois não é dada importância aos verdadeiros efeitos do projeto. Um plano, depois de implementado, pode não ter resultado em nenhum objetivo cumprido e, conseqüentemente, ser um fracasso e um desperdício de recursos. No entanto, podem não estar a ser considerados os efeitos positivos que surgiram após a implementação do plano, porque o foco se concentra apenas nos objetivos que foram definidos inicialmente. A implementação de um plano de RP pode originar resultados positivos que não estão previstos e que, por esse motivo, não são considerados. Um plano não-sequencial caracteriza-se pela sua flexibilidade e permite que, à medida que os resultados reais vão surgindo, sejam feitas alterações nos objetivos do plano e que as ações sejam adaptadas consoante as exigências do ambiente organizacional (Scriven, 1991; Watson, 2000).

Ainda que não seja fácil encontrar, na literatura sobre Relações Públicas, críticas às metodologias não-sequenciais pelo facto de serem menos referenciadas e por, na verdade, terem surgido como alternativa para resolver os problemas das metodologias tradicionais, podemos olhar para as críticas às metodologias *Agile* e compreender a dificuldade das organizações em adotar estas metodologias.

As metodologias não-sequenciais, como o *Reflective Communication Scrum* (van Ruler, 2014) e a *Communication Strategy Framework* (van Ruler e Korver, 2019), são estruturas definidas com base nos princípios do movimento *Agile*, que garantem uma reflexão contínua e adaptação às mudanças do ambiente organizacional através da iteração. Existe ainda uma grande dificuldade em desenvolver estratégias de RP com base em estruturas *Agile*, em organizações que não tenham adotado a *agility* como forma de trabalhar, e que não sigam os seus princípios. Os profissionais de RP admitem que o processo não é simples e não existe tempo nem recursos humanos para formar

as equipas sobre o *Scrum* ou outras metodologias *Agile*. Existe, ainda, uma resistência à mudança, principalmente quando as alterações dizem respeito à cultura organizacional. O movimento *Agile*, na área da comunicação requer que todos os departamentos da organização, na sua área funcional, tenham a capacidade de corresponder aos processos de iteração e ao trabalho de equipa. Em organizações muito hierarquizadas, estas estruturas também não se adequam (Tench *et. al*, 2017).

Modelos, como o PESO, de Gini Dietrich (2013), permitem que o profissional de RP tenha a capacidade de planear campanhas que envolvam várias plataformas, seja através de conteúdos elaborados pela própria organização, que podem ser pagos, ou não, e difundidos através de várias plataformas, ou conteúdos publicados por terceiros, resultado de relações com os *media*, *influencers*, entre outros. Este modelo pode ser integrado em diferentes planos de estratégias de RP. No entanto, como identificamos anteriormente, um dos principais desafios das RP enquanto atividade, está relacionado com a dificuldade em utilizar ferramentas que permitam avaliar os resultados das plataformas *online*, ferramentas que são pagas e por isso não fazem parte do investimento das organizações. Este modelo acaba por revelar-se, apenas, como uma referência para garantir que todos os meios são considerados durante a campanha e não tanto como uma forma de planeamento estratégico (Waddington, 2020).

É relevante destacar que os diferentes desafios que o profissional de RP encontra durante a sua atividade são ultrapassados através de diferentes soluções, que podem representar a utilização de metodologias sequenciais, mas também de metodologias não-sequenciais. Para compreender quais são as metodologias utilizadas para definir estratégias de comunicação em Portugal, esta investigação terá como foco a atividade das agências e consultoras de Relações Públicas.

### **Capítulo III. Metodologia de Investigação**

A metodologia de um trabalho de investigação refere-se à forma através da qual é adquirido o conhecimento. A palavra metodologia tem origem grega e nasceu a partir do termo “meta” que significa “para além de”, “odos” que significa “caminho” e “logos” que quer dizer discurso, ou estudo. A metodologia consiste em estudar e avaliar os vários caminhos disponíveis para realizar a investigação. Corresponde a um conjunto de procedimentos utilizados para obter o conhecimento (Daymon e Holloway, 2011; Vilelas, 2009). A metodologia descreve a teoria de como articular uma investigação, que envolve a análise dos princípios e procedimentos num campo de investigação em particular (Schwandt, 1997 em DeMarrais e Lapan, 2004).

Muitas vezes, a metodologia é confundida com o método de investigação. No entanto, é importante referir que não são sinónimos, considerando que os métodos de investigação são as técnicas de uma pesquisa em particular, ou a forma de reunir evidências sobre um fenómeno. Já a metodologia está relacionada com os princípios, conceitos e teorias que sustentam esses métodos. É a ciência por trás de cada investigação que permite compreender a forma como é adquirido o conhecimento (Minayo, 2002; DeMarrais e Lapan, 2004; Adams *et. al*, 2007; Daymon e Holloway 2011).

A presente investigação caracteriza-se por ter uma abordagem qualitativa. Uma investigação que utiliza a abordagem qualitativa tem como objetivo explorar atitudes, comportamentos e experiências (Dawson, 2002). A investigação qualitativa está relacionada com questões que possuem um nível de realidade que não poder ser quantificado. Trabalha o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, fatores que não podem ser reduzidos a quantificação de variáveis (Minayo *et. al*, 2002). Esta abordagem é utilizada para explorar relações sociais e descrever a realidade vivida pelas pessoas que o investigador observa e entrevista (Kuhn, 1962 em Daymon e Holloway 2011).

#### **1. Desenho de Investigação**

As organizações existem numa realidade social que é mais do que um diálogo entre duas partes iguais que procuram chegar a um entendimento mútuo. Na verdade, a realidade social emerge a partir da interação entre diversos atores que, simultânea e consecutivamente constroem significados, através das suas atitudes, perceções, crenças e opiniões. Um trabalho de investigação no âmbito das Relações Públicas deverá contribuir para que se compreenda este complexo e emergente processo, oferecendo *insights* sobre como a gestão da comunicação tem influência

sobre o mesmo e de que forma a comunicação é modelada através da cultura onde se insere (Daymon e Holloway, 2011).

A investigação tem como objetivo estudar e compreender um fenómeno. O investigador irá contribuir, através dos dados que adquiriu, com mais informação sobre o conhecimento já existente sobre determinada disciplina, estabelecendo novos factos e novas conclusões (DeMarrais e Lapan, 2004).

Realizar um trabalho de investigação implica que seja elaborado um desenho de investigação que vai permitir que o autor se possa orientar na sua pesquisa. O desenho de investigação é a estratégia global, definida pelo investigador, que irá integrar os vários componentes do estudo, de uma forma lógica e coerente. São os conceitos, temas, ou problemas de investigação que levam à definição do desenho de investigação que deve ser utilizado (Vaus, 2001).

### **1.1. Delimitação do Objeto de Estudo**

O investigador, no sentido de delimitar o seu campo de análise, deve identificar o objeto de estudo da sua investigação. Carmo e Ferreira (1998) identificam um conjunto de critérios que são úteis para definir o objeto de estudo: critério da familiaridade do objeto de estudo, que mostra a vantagem do trabalho se basear em experiências anteriores; critério da afetividade, através do qual o trabalho está relacionado com um tema específico que foi identificado através da motivação pessoal do investigador; critério de recursos, que se relaciona com a preocupação em reunir todos os meios necessários à investigação.

As Relações Públicas, enquanto atividade, têm como objetivo definir estratégias de comunicação que permitem que a organização estabeleça uma relação de compreensão mútua com o seu público e se adapte às constantes mudanças do seu ambiente organizacional, ao mesmo tempo que concretiza as suas metas e não se afasta dos seus valores e da sua missão.

Este trabalho de investigação foca-se nas metodologias utilizadas pelas agências e consultoras de Relações Públicas em Portugal para definir estratégias de comunicação. Tendo como base as metodologias sequenciais e não-sequenciais apresentadas por vários autores, será considerado o trabalho realizado pelos profissionais de comunicação das agências/consultoras associadas da Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM) no sentido de compreender quais são as metodologias que utilizam para os seus clientes, atualmente. Neste âmbito, vamos ter em conta o conhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias que foram exploradas neste trabalho, a constituição das equipas de

comunicação e a participação de diferentes elementos no decorrer do processo e, ainda, identificar as perspetivas das agências/consultoras para o futuro da definição de estratégias de comunicação.

Neste trabalho, não pretendemos dedicar-nos às etapas ou às fases dos processos, que levantam questões relevantes como a importância da auditoria, enquanto investigação inicial, o mapeamento de *stakeholders* ou a definição de métricas de avaliação para medir a eficácia da estratégia. Ainda assim, estes fatores serão referenciados como *insights* relevantes que poderão ser utilizados numa investigação futura.

### **Amostra: as agências e consultoras de comunicação associadas da APECOM**

Uma das características da investigação qualitativa é o facto se focar em amostras relativamente pequenas, ou mesmo em casos únicos. Um universo ou população caracteriza-se por ser um conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição, que possuem uma ou mais características comuns. Sendo que, grande parte das vezes, o número de elementos de um universo é demasiado extenso para que seja possível realizar a investigação com a totalidade dos elementos, recorre-se a uma amostra do universo de estudo. A amostra é a seleção de uma parte ou subconjunto de um dado universo, na medida em que os elementos que constituem a amostra representam o universo a partir do qual foram selecionados. O número de elementos que fazem parte de uma amostra designa-se por dimensão (Carmo e Ferreira, 2008).

Dentro do universo das agências e consultoras de comunicação em Portugal, a amostra representativa caracteriza-se pelas 24 empresas associadas da APECOM. A APECOM é a associação empresarial portuguesa que representa o setor das empresas consultoras de Comunicação e Relações Públicas em Portugal. Fundada em 1989, tem como principais objetivos a defesa e promoção dos interesses das empresas suas associadas, bem como a sua representação junto de entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras e o apoio ao desenvolvimento sustentado do mercado. A APECOM tem, também, como missão a promoção do intercâmbio e de novos conhecimentos dentro do setor, a dignificação dos seus associados e da sua atividade dentro e fora de Portugal, bem como a dinamização de ações de formação profissional, congressos, seminários e estudos setoriais, entre outros (APECOM, 2020).

As agências e consultoras de comunicação são empresas que representam um cliente, ou conjuntos de clientes (que podem ser empresas, instituições, organismos públicos e privados, associações, políticos, entre outros) na sua relação com o público. O trabalho de consultoria caracteriza-se pela definição de estratégias de comunicação e pela definição e implementação de ações que permitem construir relações com o público e manter ou construir a reputação dos seus clientes. As agências

e consultoras de comunicação podem oferecer serviços globais num largo espectro de áreas (Assessoria Mediática, Comunicação Digital, Comunicação de Crise, *Public Affairs*, *Lobbying*, Responsabilidade Social, entre outras) ou atuar em áreas específicas, realizando uma atividade mais especializada (APECOM, 2020).

## **1.2. Pergunta de Partida**

A pergunta de partida refere-se ao conhecimento que será necessário para alcançar os objetivos da investigação. Deve ser clara, exequível e pertinente (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Os resultados da investigação devem ser as respostas empíricas à pergunta de partida. Por esse motivo, uma pergunta de partida deve ser eficiente e ter uma função de direção. A eficiência refere-se ao grau de conhecimento que permite responder à pergunta de partida e também ao grau em que esse conhecimento realmente irá contribuir para concretizar o objetivo da investigação. A função de direção está relacionada com o grau no qual o conjunto de questões destaca as atividades de pesquisa que devem ser realizadas durante a investigação (Verschuren e Doorewaard, 2010).

Através desta investigação, pretende-se compreender:

Quais são as metodologias utilizadas pelas agências e consultoras de comunicação em Portugal para definir estratégias de Relações Públicas?

## **1.3. Objetivos da investigação**

Todos os projetos de investigação devem contribuir com conhecimento, *insights* e informação que permitam resolver um problema. Considerando a revisão da literatura elaborada nos capítulos anteriores, importa definir objetivos que se foquem numa solução para o problema identificado pelo investigador. Um trabalho de investigação empírica é complexo e exigente, e quando a investigação se baseia na teoria, o contexto do projeto acaba por ser muito amplo. No entanto, os objetivos iniciais de um desenho de investigação devem ser eficazes, o que implica serem úteis, realistas e viáveis, além de claros e informativos (Verschuren e Doorewaard, 2010).

Os objetivos de investigação procuram responder ao que é pretendido com a pesquisa, quais são as metas que queremos alcançar no final da investigação (Minayo, et. al, 1993)

Este trabalho de investigação tem como objetivos:

1. Identificar as metodologias utilizadas pelas agências/consultoras associadas da APECOM para definir estratégias de comunicação;

2. Conhecer como são constituídas as equipas que definem estratégias de Relações Públicas nas agências/consultoras associadas da APECOM;
3. Apresentar o conhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias abordadas neste trabalho;
4. Conhecer o pensamento das agências/consultoras relativamente ao futuro da definição de estratégias de Relações Públicas.

É importante referir que, depois de se dar início à investigação, os objetivos podem já não fazer sentido com aquilo que o investigador irá encontrar, surgindo a necessidade de ser alterados para que faça sentido a sua contribuição para o conhecimento na área em questão. O desenho de investigação deverá ser um processo adaptável e iterativo. A iteração implica que o investigador possa voltar atrás no desenho de investigação, após ter refletido sobre a sua eficácia e exequibilidade. Este processo será interrompido assim que um ajuste efetuado já não tenha consequências significativas para nenhuma das outras partes do projeto (Verschuren e Doorewaard, 2010).

Considerando os objetivos definidos, a metodologia que vamos desenvolver terá um carácter exploratório, que vai permitir aprofundar o tema que foi desenvolvido e analisado através da revisão da literatura. A investigação exploratória tem como objetivo, tal como o nome refere, explorar o tema da investigação, principalmente quando o objetivo é compreender os seus conceitos e determinar a sua natureza. Permite que o investigador se familiarize com os conceitos encontrados durante a revisão da literatura e aprofunde os seus conhecimentos através da abordagem de investigação qualitativa. A investigação de carácter exploratório não oferece respostas conclusivas para problemas de investigação, mas permite obter *insights* significativos para caracterizar o tema em questão. O investigador deve estar disposto a mudar a sua direção considerando os resultados da avaliação dos dados adquiridos, que podem ser distintos do que tinha pensado inicialmente (Singh, 2007).

## **2. Métodos e técnicas de investigação**

Os métodos e técnicas utilizadas para desenvolver uma investigação devem ser consistentes e coerentes com a base ou paradigma da investigação. Podem ser aplicados dentro de qualquer paradigma, pois são comuns à maioria das epistemologias e metodologias. Os métodos são os procedimentos e ferramentas específicas utilizadas para obter dados e informação. São a forma de conduzir e implementar a investigação. É necessário ter em consideração o grupo, a cultura e o contexto que o investigador pretende estudar pois terá de lidar com questões de acessibilidade e

terá de selecionar os canais de comunicação que mais se adequem aos participantes da investigação (Daymon e Holloway, 2011).

## **2.1. Revisão da Literatura**

A revisão da literatura é uma descrição, análise crítica e avaliação de informação relevante relacionada com o tema da investigação. É a fase inicial do trabalho, ainda que se mantenha em construção durante a realização do estudo, à medida que o autor desenvolve a sua investigação. A Revisão da Literatura permite que o autor da investigação se familiarize com o tema e construa um racional para o seu estudo que se reflita nos objetivos e na pergunta de partida. Permite, ainda, demonstrar a importância do estudo em questão (Daymon e Holloway, 2011).

Neste trabalho, a análise efetuada descreve, não apenas o conceito de “Relações Públicas”, mas também a sua função na organização, tendo sido explorado o trabalho de autores e investigadores da área como James Grunig, Larissa Grunig, Glen Broom, Scott Cutlip, Allen Center, Philip Kitchen, Benita Steyn, Danny Moss, Gary Warnaby, entre outros. Neste contexto, considerando o tema do trabalho, identificámos várias metodologias sequenciais e não-sequenciais utilizadas para desenhar estratégias de Relações Públicas, considerando as perspetivas de Ronald Smith, Alexander Osterwalder, Gini Dietrich e van Ruler.

Para que fosse possível compreender o contexto atual na área da Relações Públicas foram consultados relatórios como o *European Communication Monitor* ou o *The International Communications Consultancy Organisation (ICCO)* e os *websites* da *International Public Relations Association (IPRA)* e da *Public Relations Society of America (PRSA)* que permitiram encontrar informação *online* através de *blogs* sobre Comunicação e Relações Públicas.

A revisão da literatura, considerando que este trabalho sofreu alterações significativas no decorrer do seu desenvolvimento, teve um período de análise compreendido entre janeiro de 2017 e março de 2020.

## **2.2. Inquérito por Entrevista**

Podemos dizer que o inquérito é uma recolha sistemática de dados para responder a um determinado problema. Numa fase exploratória da investigação, para que seja possível recolher mais informação sobre o objeto de estudo o inquérito deverá ser pouco estruturado para não condicionar o inquirido e eliminar informações que possam ser relevantes (Carmo e Ferreira, 2008).

A área da comunicação requer que exista um conhecimento fundamentado sobre como as coisas são, quando acontecem, porque acontecem e quais são as intenções do público e dos colaboradores. Consequentemente, é essencial falar com as pessoas para compreender o que é importante para as mesmas e quais são os motivos pelos quais atuam de determinada forma (Adams *et. al*, 2007). A entrevista é um dos métodos que ajuda a complementar a recolha de dados. É um processo de interação social entre duas pessoas, na qual o entrevistador recolhe informações através daquilo que é dito pelo entrevistado (Haguette, 1997 em Boni e Quaresma, 2005).

A entrevista permite que o investigador obtenha dados objetivos, que podem ser também obtidos através de fontes secundárias (como censos, estatísticas, entre outros) e dados subjetivos, relacionados com os valores, atitudes e opiniões dos indivíduos, que apenas são possíveis de obter através da entrevista (Boni e Quaresma, 2005).

### **2.2.1 Entrevista semiestruturada**

A entrevista semiestruturada combina perguntas abertas e fechadas que permitem que o entrevistado possa desenvolver as suas ideias sobre o tema proposto, ao mesmo tempo que é guiado pelo investigador, através das questões previamente definidas, num contexto semelhante a uma conversa informal. A entrevista semiestruturada é utilizada quando existe a intenção de delimitar o volume de informação, conseguindo direcionar a conversa para o tema definido, para que os objetivos sejam alcançados. A entrevista semiestruturada, devido à sua flexibilidade relativamente à duração e às questões efetuadas, permite uma abordagem mais profunda sobre o tema. A interação entre o investigador e o seu interlocutor favorece respostas espontâneas e possibilita uma maior abertura e proximidade entre ambos, levando a que sejam abordados assuntos mais complexos (Boni e Quaresma, 2005).

Para desenvolver este trabalho e cumprir os objetivos do estudo, foram realizadas entrevistas às agências e consultoras associadas da APECOM, a amostra representativa do universo de estudo desta investigação, que são as agências e consultoras em comunicação em Portugal.

Atualmente, a APECOM integra 24 empresas que são responsáveis por cerca de 70% do volume de negócios e do emprego do setor. Apesar da dimensão da amostra ser de 24 elementos, apenas foram realizados 23 contactos porque não foi possível encontrar informação sobre uma das empresas. Dos 23 contactos, foram obtidas 15 respostas, sendo que uma consultora não aceitou fazer a entrevista e uma agência não voltou a responder no momento de marcar o dia e a hora. Após três tentativas de contacto não obtivemos qualquer resposta das restantes oito agências. Desta forma, das 24 empresas da amostra, 13 empresas participaram no estudo através de uma entrevista

por videochamada entre o mês de abril e o mês de maio de 2020 (Guião das entrevistas disponível no apêndice 1). Desta forma, a taxa de resposta situa-se nos 54 %.

A intenção inicial seria realizar entrevistas presenciais junto das várias agências e consultoras contactadas. No entanto, devido à situação de pandemia de SARS-CoV2 que se vive em Portugal e no mundo desde fevereiro de 2020, não foi possível realizar as entrevistas pessoalmente, tendo sido utilizadas plataformas como o Zoom, Teams e Skype. A declaração de consentimento informado entregue aos entrevistados foi realizada através do Google Docs e preenchida pelos mesmos *online*.

### **2.3. Pesquisa Documental**

A pesquisa documental é uma técnica de recolha de dados que pode ser realizada em todos os documentos com a possibilidade de ser estudados e que, através deles seja possível obter informação relevante sobre a investigação (Lakatos e Marconi, 1996). A pesquisa documental complementa os dados recolhidos durante a investigação qualitativa, neste caso na forma de entrevistas. Podem ser registos escritos, visuais, multimédia ou conteúdos *online* (Daymon e Holloway, 2011).

Neste trabalho serão consultados todos os *websites* dos associados da APECOM e da própria associação para encontrar dados relevantes que permitam complementar a informação recolhida e responder aos objetivos de comunicação. Serão também analisadas as partilhas de ecrã realizadas pelos responsáveis de comunicação das agências/consultoras contactadas, que apresentaram vários documentos, alguns de carácter confidencial, no decorrer das entrevistas.

Devido à situação de pandemia, todos os documentos analisados que dizem respeito às agências e consultoras entrevistadas foram consultados *online*.

### **3. Método de análise de dados qualitativos**

Uma investigação qualitativa no campo das Relações Públicas deve considerar a complexidade e a diversidade que envolvem o ambiente de uma organização. Os participantes na investigação vão demonstrar diferentes formas de ver o mundo, o que irá permitir ao investigador compreender o processo de construção de relações e significados de uma forma mais precisa e holística. A investigação qualitativa permite, também, que o conhecimento surja a partir da cooperação entre o investigador e os participantes. Através de métodos como a entrevista, o investigador incentiva o participante a falar sobre o que determinado aspeto significa para ele próprio, não se

restringindo à simples recolha de dados. Pensar de forma qualitativa implica também reconhecer que a investigação é, também, um processo criativo e que, muitas vezes, o investigador encontra situações inesperadas das quais pode tirar vantagem, garantido que os seus métodos de investigação são adaptáveis e flexíveis e que o mesmo toma sempre uma atitude reflexiva (Daymon e Holloway, 2011).

Para analisar os dados recolhidos no decorrer da investigação utilizou-se o método de análise de conteúdo proposto por Margrit Schreier (2012) no livro *Qualitative Content Analysis in Practice*. Este método permite descrever, de forma sistemática, o significado do material qualitativo recolhido, através de uma interpretação dos dados (Schreier, 2012).

A principal dificuldade em analisar dados qualitativos, principalmente quando um dos métodos de investigação utilizados é a entrevista, relaciona-se com o facto de recolhermos um volume muito extenso de material, quando nos devemos focar na pergunta de partida e nos objetivos de investigação. Este método permite, assim, criar uma *coding frame*, através da qual o material será classificado em categorias definidas consoante o interesse do investigador, reduzindo os dados em excesso que não contribuem para os objetivos da investigação (Schreier, 2012).

#### **4. Coding Frame**

A *coding frame* é a forma de estruturar o material e diferenciar o seu significado. Consiste em dimensões principais e um conjunto de subcategorias, mutuamente exclusivas, para cada dimensão. Para que seja possível identificar, de forma exata, o significado de cada categoria, é atribuída uma definição, com todas as características que as distinguem. As definições são as regras para atribuir segmentos de dados às categorias, isto é, as regras utilizadas para codificar o material (Schreier, 2012).

A *coding frame* utilizada para analisar o material de investigação foi elaborada seguindo uma combinação das estratégias *concept driven* e *data driven*. As categorias consideradas *concept driven* foram definidas considerando o conhecimento adquirido, antes de serem observados os dados qualitativos recolhidos. São baseadas na informação teórica, desenvolvida durante a revisão da literatura. As categorias consideradas *data driven* foram definidas a partir do material recolhido durante a investigação e permitem registar ocorrências que não foram previstas (Schreier, 2012).

## Dimensão 1: Tipos de metodologias utilizados pelas agências/consultoras para definir estratégias de comunicação

Esta dimensão está relacionada com os tipos de metodologias utilizadas pelas agências e consultoras de comunicação para definir estratégias de comunicação para os seus clientes. Nesta investigação consideramos a utilização de metodologias sequenciais e não-sequenciais.

Tabela 1 - Categorias relativas aos tipos de metodologias utilizados pelas agências/consultoras para definir estratégias de comunicação

<i>Concept Driven</i>	Metodologias Sequenciais	Enquadram-se nesta categoria todas que as referências que indicam que as agências/consultoras utilizam metodologias sequenciais para definir estratégias de comunicação. As metodologias sequenciais caracterizam-se por ser desenhadas através de etapas lineares e em sequência, que quase não sofrem alterações no decorrer do processo. A estratégia é orientada através de objetivos mensuráveis, definidos considerando o público e a <i>timeline</i> do projeto de comunicação. A avaliação da estratégia é a medição sistemática dos resultados do projeto e baseia-se no facto de que os objetivos definidos foram cumpridos (Smith, 2008).
<i>Concept Driven</i>	Metodologias Não-sequenciais	Inserem-se nesta categoria todas as referências que indicam que as agências/consultoras utilizam metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação. Estas metodologias caracterizam-se por ser um processo iterativo, constituído por <i>building blocks</i> , que permitem desenvolver, avaliar e adaptar a estratégia, ao mesmo tempo que é implementada. A eficácia da estratégia é medida através da avaliação contínua de todos os resultados do projeto e da realização de testes e protótipos (van Ruler, 2015).
<i>Data Driven</i>	Metodologias Mistas	Nesta categoria inserem-se todas as referências que indicam que as agências/consultoras utilizam metodologias mistas para definir estratégias de comunicação. As estratégias desenhadas utilizando metodologias mistas são desenvolvidas através de etapas lineares, mas podem sofrer alterações no decorrer do processo, nomeadamente na definição dos objetivos e na implementação do plano tático. A avaliação é contínua, no decorrer da implementação da estratégia, e podem ser realizados testes e protótipos. Os resultados são avaliados considerando as métricas e os objetivos definidos.

## Dimensão 2: Como são constituídas as equipas que definem as estratégias de comunicação nas agências/consultoras

Esta dimensão corresponde à constituição das equipas no momento da definição de estratégias de comunicação. Serão considerados os elementos da equipa de comunicação e todos os que têm uma participação relevante no decorrer da definição da estratégia.

Tabela 2 - Categorias inseridas na dimensão "Como são constituídas as equipas que definem as estratégias de comunicação nas agências/consultoras"

<i>Concept Driven</i>	Equipa Multidisciplinar	Enquadram-se nesta categoria todas as referências que indicam que a equipa de comunicação é constituída por elementos que pertencem a diferentes áreas ou departamentos e são essenciais na definição das estratégias de comunicação. Podem ser elementos com valências e <i>know how</i> em Marketing Digital, Publicidade, Criatividade, Design, Eventos entre outras áreas.
<i>Concept Driven</i>	Cliente da agência/consultora	Enquadram-se nesta categoria todas as referências que indicam que o cliente da agência/consultora participa, em conjunto com a equipa de comunicação, no processo de definição da estratégia. O cliente está envolvido em todas as tomadas de decisão relativamente às etapas/ <i>bulding blocks</i> .
<i>Concept Driven</i>	<i>Stakeholders</i> do cliente	Inserem-se nesta categoria todas as unidades de registo que indicam que os <i>stakeholders</i> do cliente podem integrar a equipa de comunicação e participar na definição de estratégias de comunicação.
<i>Data Driven</i>	Parceiros da agência/consultora	Nesta categoria enquadram-se todas as referências que indicam que as agências/consultoras recorrem ao apoio de parceiros numa perspetiva de cocriação. Os parceiros podem ser grupos ou agências de Meios, Publicidade, Marketing Digital, Design entre outras áreas que sejam relevantes na definição de estratégias de comunicação.
<i>Data Driven</i>	Consultores de RP Sénior e Júnior	Esta categoria diz respeito a todos os registos que indicam que a equipa de comunicação é constituída por consultores de RP com experiência profissional distinta e, consequentemente, idades diferentes. Os consultores seniores podem também ter o papel de Diretores de Conta, Coordenadores ou Gestores de Projeto.

### Dimensão 3: Reconhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias abordadas no trabalho de investigação

Esta dimensão tem como propósito demonstrar se as agências/consultoras que participaram neste estudo reconhecem as várias metodologias identificadas na revisão da literatura.

Tabela 3 - Categorias relacionadas com o reconhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias abordadas no trabalho de investigação

<i>Concept Driven</i>	Metodologia ROPE	Inserem-se nesta categoria as agências/consultoras que reconhecem a metodologia ROPE. A metodologia ROPE é constituída por quatro etapas sequenciais, nomeadamente: <i>Research, Objectives, Programming, Evaluation</i> .
<i>Concept Driven</i>	Processo de RP em quatro etapas	Nesta categoria inserem-se todas as agências/consultoras que reconhecem o Processo de RP em quatro etapas. Esta metodologia é um processo sistemático e circular constituído pelas seguintes etapas: Definição do Problema de RP, Planear e Programar, Tomar Ação e Comunicar, Avaliar o Programa.

<i>Concept Driven</i>	Plano Estratégico de RP de nove passos	Esta categoria indica todas as agências/consultoras que reconhecem o Plano Estratégico de RP em nove passos. O Plano Estratégico de RP em nove passos é uma metodologia sequencial com nove passos, agrupados em quatro etapas principais, nomeadamente a Investigação, Objetivos/Estratégia, Ação/Táticas, Avaliação.
<i>Concept Driven</i>	<i>Business Model Canvas</i>	Nesta categoria enquadram-se todas as agências/consultoras que reconhecem a metodologia <i>Business Model Canvas</i> . Esta metodologia é não-sequencial e consiste em nove <i>building blocks</i> : a Identificação do Público, a Relação do Público com a organização e os Canais de Comunicação; a definição de Atividades, Recursos e Parceiros-Chave; a Proposta de Valor da organização para o público; e a Estrutura de Custos e Ganhos para a organização.
<i>Concept Driven</i>	<i>Reflective Communication Scrum</i>	Nesta categoria inserem-se as agências/consultoras que reconhecem a metodologia <i>Reflective Communication Scrum</i> . Esta metodologia teve origem no movimento <i>Agile</i> e é uma adaptação da metodologia <i>Scrum</i> utilizada por equipas de Desenvolvimento de <i>Software</i> . É um processo iterativo constituído por seis <i>Building Blocks</i> : a Visão na profissão e nas prioridades, os <i>Intakes</i> , o <i>Sprint Planning</i> , o <i>Sprint</i> , a Validação e os Resultados.
<i>Concept Driven</i>	<i>Communication Strategy Framework</i>	Nesta categoria enquadram-se as agências/consultoras que reconhecem a metodologia <i>Communication Strategy Framework</i> . Esta metodologia é não-sequencial e teve origem no movimento <i>Agile</i> . É constituída por oito <i>building blocks</i> divididos em duas partes: a delineação do plano, que envolve a Visão, a Situação Interna e Externa da organização e a Ambição; e a implementação do plano que envolve a <i>Accountability</i> , a identificação dos Recursos e dos <i>Stakeholders</i> e o <i>Game Plan</i> .
<i>Concept Driven</i>	Modelo PESO	Inserem-se nesta categoria as agências/consultoras que reconhecem a metodologia PESO. A metodologia PESO é não-sequencial e surge como uma estratégia definida através da integração dos <i>media Paid, Earned, Shared e Owned</i> .

#### Dimensão 4: Futuro da definição de estratégias de comunicação

Esta dimensão está relacionada com a perspetiva das agências/consultoras relativamente ao futuro da definição de estratégias de comunicação.

Tabela 4 - Categorias relacionadas com o futuro da definição de estratégias de comunicação

<i>Concept Driven</i>	Novas Tecnologias	Enquadram-se nesta categoria todas as referências às novas tecnologias relativamente ao futuro da definição de estratégias de comunicação. A evolução tecnológica é responsável pelo aparecimento de novos meios de comunicação, pelo desenvolvimento da Inteligência Artificial, que está a transformar o fluxo de trabalho devido à automação, e pela geração automática e instantânea de dados e <i>insights</i> .
<i>Data Driven</i>	Substituição dos meios de comunicação tradicionais pelos meios digitais	Colocam-se nesta categoria todos os registos que indicam que os meios de comunicação tradicionais (imprensa escrita, televisão e rádio) com os quais as Relações Públicas possuem uma forte relação estão a perder importância para os meios digitais, fator que influencia o processo de definição de estratégias de comunicação.

<i>Data Driven</i>	Falta de investimento para as Relações Públicas	Nesta categoria enquadram-se as unidades de registo que indicam que, numa situação de crise económica ou necessidade de cortes orçamentais, se prevê que a atividade de Relações Públicas seja das mais afetadas com falta de financiamento pelas organizações, pelo facto de não ser considerada uma área essencial onde se deve investir.
<i>Data Driven</i>	Competição entre agências/consultoras	Esta categoria diz respeito a todas as unidades de registo que referem que no futuro existirá uma maior competição entre agências/consultoras em comunicação. As agências e consultoras em RP terão concorrentes muito mais fortes, com destaque para as multinacionais, mas também vão competir com agências Criativas e de Marketing Digital, que passaram a adaptar-se e a oferecer serviços noutros campos, incluindo as Relações Públicas.
<i>Data Driven</i>	Capacidade de definir estratégias integradas	Nesta categoria enquadram-se as unidades de registo que indicam que as agências e consultoras de Relações Públicas devem ter a capacidade de desenvolver estratégias integradas para os seus clientes, que podem envolver áreas relacionadas com o Marketing Digital, a Publicidade, o Design, Vídeo entre outras.

### Segmentação do material de investigação

A fase seguinte do método de Análise Quantitativa de Schreier (2012) passa pela segmentação do material de investigação, considerando as categorias definidas na *coding frame*. A segmentação é feita através da codificação das passagens que sejam consideradas relevantes para que correspondam a uma categoria. Esta segmentação permite reduzir o material de análise e manter apenas as unidades de código que são relevantes para a investigação.

O próximo passo deste método será a análise da *coding frame* e a descrição dos resultados obtidos através da análise efetuada.

## Capítulo IV. A definição de estratégias de RP pelas agências e consultoras de comunicação associadas da APECOM

A componente teórica desta investigação permitiu que, após várias alterações e decisões tomadas no decorrer do percurso, fosse definida uma pergunta de partida relevante para a investigação das Relações Públicas e delimitados objetivos que permitem aprofundar o conhecimento sobre as metodologias utilizadas pelas agências e consultoras para definir estratégias de comunicação.

As entrevistas, realizadas a 13 profissionais de Relações Públicas, permitem conjugar o conhecimento teórico com uma abordagem empírica e compreender as diferenças e as similaridades entre a literatura sobre Relações Públicas e a profissão, no que se refere às metodologias para definir de estratégias de comunicação.

### 1. Apresentação dos resultados da investigação

As entrevistas permitiram recolher um conjunto muito extenso de material de investigação. Para garantir que apenas seriam considerados os dados realmente relevantes para o estudo desenvolvemos uma *coding frame* que permitiu realizar segmentar o material recolhido através das entrevistas. Neste capítulo serão apresentados os resultados da investigação e será feita uma análise dos *insights* obtidos em cada dimensão.

#### 1.1. Tipos de metodologias utilizados pelas agências/consultoras para definir estratégias de comunicação

Tabela 5- Análise dos resultados relativamente aos tipos de metodologias utilizados pelas agências/consultoras para definir estratégias de comunicação

Categorias	Total
Metodologias Sequenciais	8
Metodologias Não-sequenciais	0
Metodologias Mistas	5

Considerando a perspetiva de 13 agências/consultoras de comunicação percebemos que as Metodologias Sequenciais (8), caracterizadas por um processo de etapas lineares, são tão utilizadas como as metodologias mistas (5). Nenhuma agência/consultora utiliza metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação.

As agências/consultoras que utilizam metodologias sequenciais destacam que o profissional de comunicação deve ter a capacidade de manter os padrões da agência/consultora, sendo que todos os planos devem ser *“muito discutidos em função da complexidade e da maturidade das empresas com quem trabalhamos. Implicam processos de discussão e de maturação até chegarmos a um caminho definido, até chegarmos ao terreno.”* (Entrevistado nº 2). Alterar a estratégia previamente desenvolvida, modificar métricas, ou objetivos é algo que as metodologias sequenciais não acomodam, a não ser que existam casos de extrema necessidade em que o que acontece é que é definida uma nova estratégia, para o caso em concreto. Exemplo disso é a situação de pandemia que se vive neste momento. Uma das consultoras destaca que a SARS-CoV 2 *“foi uma situação muito particular. Relativamente às mudanças que surgem e aos planos a longo prazo, eu posso estar a trabalhar um cliente numa estratégia a dois, três anos, ou um ano. Mas pode, pelo meio, surgir uma questão e posso definir um projeto mais pequeno para determinada situação. Não quer dizer que isso vá derrogar o projeto inicial.”* (Entrevistado nº 9).

Por outro lado, as agências/consultoras que desenvolvem metodologias mistas destacam a necessidade de existir uma constante flexibilidade em voltar atrás no plano para poder fazer alterações no decorrer do processo, caso surja algum imprevisto ou mudança relevante no ambiente organizacional. As agências/consultoras que utilizam metodologias mistas, continuam a seguir uma metodologia que apresenta etapas sequenciais, contudo admitem que o plano de comunicação pode ser um documento em aberto e que podem existir alterações. Destacamos a afirmação de uma das agências que refere que *“Hoje em dia é fundamental ter um sentido pragmático das coisas. Ao início desenhamos um caminho, idealizamos um caminho, mas depois quase sempre, 95% dos casos temos de ajustar a estratégia porque a realidade da empresa muda, o mundo muda (...). Nós normalmente projetamos o destino final, onde é que nós queremos chegar, mas o que é certo é que depois o caminho vai sofrendo alguns ziguezagues, algumas alterações em função de tudo que o se passa. Muitas vezes a meta definida pode ser diferente daquela que alcançamos, o que não quer dizer que seja pior.”* (Entrevistado nº 4). As agências que utilizam metodologias mistas, recorrem muitas vezes ao modelo PESO para desenvolver a implementação da estratégia e identificar os canais de comunicação.

As agências/consultoras entrevistadas ainda não utilizam exclusivamente metodologias não-sequenciais na definição de estratégias de comunicação, mas revelam que departamentos relacionados com a área digital recorrem a metodologias *Agile*, semelhantes ao *Reflective Communication Scrum*, ou a *frameworks* como o *Business Model Canvas*. Várias agências

referem, também, que utilizam a metodologia *Design Thinking* para encontrar ideias durante a fase de procura *insights* do desenvolvimento da estratégia.

É importante realçar que várias agências/consultoras possuem uma metodologia própria que consideram o seu ADN e que tem como objetivo diferenciar os seus serviços de comunicação. Ainda assim, nem todas as agências e consultoras possuem uma metodologia matriz e, portanto, definem as estratégias de comunicação considerando a própria experiência dos profissionais de RP ou as necessidades e indicações do cliente.

## 1.2. Como são constituídas as equipas que definem as estratégias de comunicação nas agências/consultoras

Tabela 6 - Análise dos resultados sobre como são constituídas as equipas que definem as estratégias de comunicação nas agências/consultoras

Categorias	Total
Equipa Multidisciplinar	7
Cliente	3
<i>Stakeholders</i> do cliente	1
Parceiros da agência/consultora	4
Consultores de RP Sénior e Júnior	6

Os dados obtidos relativamente à constituição das equipas de comunicação permitem-nos perceber que as equipas multidisciplinares (7) são relevantes na definição de estratégias de comunicação. As equipas multidisciplinares permitem desenvolver estratégias integradas, garantindo que são consideradas as áreas e o *expertise* necessários para ir ao encontro das necessidades do cliente. Podem ser constituídas por elementos dos vários departamentos da própria agência/consultora ou, se a mesma fizer parte de um grupo, podem ser elementos de outras agências desse mesmo grupo.

Os dados revelam ainda que, em várias agências/consultoras, a equipa de comunicação é constituída por consultores de Relações Públicas sénior e júnior (6) que, devido às diferentes experiências profissionais e diferentes faixas etárias, garantem que a estratégia é definida considerando várias perspetivas. Podemos também perceber que várias agências/consultoras recorrem ao apoio de parceiros (4) para definir estratégias de comunicação e realizar a sua execução em conjunto. São as agências que não trabalham com equipas multidisciplinares que

mais recorrem a esta solução. Os parceiros são, na maioria das vezes, agências de Publicidade/Criativas, agências de *Design* ou Marketing Digital. Destacamos a referência de uma das agências de comunicação relativamente a este fator que realça que “*uma coisa que tem acontecido em relação à fase de briefings que eu lhe falei é - enquanto há uns anos atrás eu não via que acontecesse - os clientes darem-nos o briefing em conjunto com agências de publicidade, e de media, para criar sinergias.*” (Entrevistado nº 7).

Van Ruler (2014 e 2015) e (Osterwalder e Pigneur, 2010) destacam o relevante papel dos *stakeholders* durante o processo de definição de estratégias, considerando que são elementos essenciais que possuem *insights* relevantes para concretizar as metas e objetivos da organização. Neste estudo, identificámos apenas uma agência que destaca o papel dos *stakeholders* (1) quando refere que é muito importante para o cliente realizar *roundtables* ou *webinars* com os *stakeholders* para discutir ideias e partilhar pontos de vista (Entrevista nº 3). A participação do cliente é também um fator relevante relativamente ao desenvolvimento de estratégias de comunicação, se considerarmos a metodologia *Reflective Communication Scrum* de van Ruler (2014). A análise dos dados revela que apenas três agências/consultoras deram destaque à constante participação do cliente (3), em conjunto com a equipa de comunicação, no decorrer de todo o processo de desenvolvimento da estratégia de comunicação.

### 1.3. Reconhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias abordadas no trabalho de investigação

Tabela 7 - Análise dos resultados relativamente ao reconhecimento das agências/consultoras relativamente às metodologias abordadas no trabalho de investigação

Categorias	Referências
ROPE	7
Processo de RP em quatro etapas	12
Plano Estratégico de RP de nove passos	10
<i>Business Model Canvas</i>	11
<i>Reflective Communication Scrum</i>	8
<i>Communication Strategy Framework</i>	1
PESO	12

Neste trabalho de investigação são abordados dois tipos de metodologias: sequenciais e não-sequenciais. Identificou-se que, dentro das metodologias sequenciais, o Processo de RP em quatro etapas (12) e o Plano Estratégico de nove passos (10), foram reconhecidos pela maioria das agências/consultoras. Os entrevistados identificaram as etapas e o processo e conseguiram rever nestas metodologias a sua atividade de RP na empresa. Já a metodologia ROPE (7) foi reconhecida apenas por sete agências/consultoras. Relativamente às metodologias não-sequenciais, a grande maioria das agências/consultoras entrevistadas reconheceu o *Business Model Canvas* (11) e o modelo PESO (12). O *Reflective Communication Scrum* (8) foi reconhecido enquanto metodologia *Agile* por oito agências/consultoras e apenas uma agência reconheceu os *building blocks* da metodologia *Communication Strategy Framework* (1).

É importante realçar que poucas agências/consultoras reconheceram os nomes das metodologias (à exceção do PESO) e os seus autores, mas conseguiram identificar as etapas, *building blocks* e processos tendo em consideração a sua experiência profissional.

#### 1.4. Futuro da definição de estratégias de comunicação

Tabela 8 - Análise dos resultados relativamente ao futuro da definição de estratégias de comunicação

Categorias	Referências
Novas Tecnologias	8
Diminuição da atividade dos meios de comunicação tradicionais	4
Falta de investimento para as Relações Públicas	5
Competição entre agências/consultoras	4
Capacidade de definir estratégias integradas	16

Durante o desenvolvimento desta investigação considerámos relevante compreender como as agências/consultoras olham para o futuro, quando falamos em definir estratégias de comunicação. As unidades de registo que surgiram mais vezes no decorrer das entrevistas referem-se à capacidade das agências/consultoras em definir estratégias de comunicação integradas (16) que devem considerar todas as necessidades de comunicação dos seus clientes. Uma das agências de RP refere que “*cada vez mais a estratégia passa por ter capacidade de integrar o todo, independentemente de depois não termos de ser todos especialistas na execução desse todo (...) o que os clientes cada vez mais procuram é alguém que consiga integrar todo esse nível de*

*especialização que possa depois fazer a gestão de todo o projeto de uma forma integrada. Eu acho que no futuro a estratégia passa muito por aí. Temos de ser capazes de olhar para o todo, fazer estratégias integradas, independentemente depois de alguma parte da execução ser feita por terceiros e por ecossistemas com quem nós nos relacionamos.”* (Entrevistado nº 8). Nesta afirmação percebemos também a relevância das equipas multidisciplinares e do apoio dos parceiros das agências/consultoras na definição das estratégias de comunicação.

As novas tecnologias (8) são também identificadas como uma influência cada vez mais presente quando as agências/consultoras definem estratégias de comunicação. Neste âmbito, destacam a importância da Inteligência Artificial e da capacidade de obter dados que permitem analisar tendências, definir métricas de avaliação e fazer uma investigação mais abrangente dos resultados *“é muito importante referir a recolha de informação, a parte da Inteligência Artificial e Machine Learning, que nos permite ter dados que anteriormente não conseguíamos ter. Na área das RP não tínhamos acesso a estes dados e quando queríamos provar o nosso valor era difícil.”* (Entrevistado nº 5).

Algumas agências e consultoras preveem que seja cada vez mais evidente a substituição dos meios de comunicação tradicionais (4), como a televisão, a rádio e a imprensa, pelos meios digitais e temem a falta de investimento por parte das organizações relativamente à área das Relações Públicas (5), fenómeno que poderá ocorrer no contexto da pandemia que, conseqüentemente, levará a que muitas organizações enfrentem uma crise financeira.

A competição entre agências/consultoras (4) foi também um fator considerado pelos entrevistados quando falavam do futuro na definição de estratégias de comunicação. A constante necessidade de adaptação para garantir que acomodam todas as necessidades dos clientes leva a que as Relações Públicas se transformem numa área com equipas que possuem cada vez mais capacidades e *know-how* nas áreas como Criatividade, Marketing Digital, Publicidade ou Design. Como exemplo, citamos uma consultora que refere que *“o setor está-se a misturar muito, não só em Portugal como no mundo, porque as disciplinas estão cada vez mais cruzadas e portanto, as agências de comunicação estão a abarcar cada vez mais áreas, as outras empresas, por exemplo, a área criativa e de publicidade estão também a entrar na área das RP e na área da Assessoria de Imprensa e, por isso, o mercado está cada vez mais misturado.”* (Entrevistado nº 2). Este *mix* de conhecimentos e capacidades leva a que exista uma concorrência direta entre as consultoras e agências de Relações Públicas e as agências que prestam serviços nas áreas referidas. Numa das entrevistas, uma agência de comunicação refere que *“as agências criativas, tipicamente de*

*publicidade [que] também mudaram, foram obrigadas a mudar o paradigma de passar de agências de publicidade para agências criativas, e que trabalham outros campos, desde a criação de conteúdo digital, pensam nas campanhas e incluem as RP.”* (Entrevistado nº 10). Percebemos, assim, que o futuro pode trazer uma fusão das agências e consultoras que, anteriormente, prestavam serviços individuais, em áreas específicas da comunicação como as Relações Públicas, Publicidade ou Marketing Digital, mas que começaram a sentir a necessidade de se adaptar ao contexto digital e tecnológico onde se inserem os seus clientes.

Considerando a análise das entrevistas, os resultados apresentados requerem agora uma discussão que vai permitir fazer a conexão entre a teoria e a dimensão empírica desta investigação.

## **2. Discussão dos Resultados**

Antes de se iniciar a discussão dos resultados, torna-se importante referir que este trabalho tomou um rumo diferente daquilo que foi planeado no início. Como referido na metodologia de investigação, o desenho de investigação deste trabalho é um processo adaptável e iterativo e por isso, sujeito às alterações que se considerem necessárias. O tema inicial para esta investigação centrava-se na utilização das metodologias *Agile*, tendo como foco principal a metodologia *Scrum*, para definir estratégias de comunicação em Portugal. No decorrer da investigação, surgiu um trabalho<sup>4</sup>, também no mesmo âmbito, que provou que não era possível encontrar conclusões relevantes sobre este tema. Desta forma, esta investigação passou a focar-se nas diferentes metodologias utilizadas para definir estratégias de comunicação em Portugal, tendo como referência o trabalho realizado pelas empresas associadas da APECOM.

### **Metodologias utilizadas para definir estratégias de comunicação**

Percebemos que as metodologias sequenciais requerem que as suas etapas sejam seguidas de uma forma linear, sem permitir alterações significativas em todo o processo. Já as metodologias não-sequenciais garantem que existe flexibilidade para grandes mudanças e apresentam métodos que permitem uma iteração constante durante todo o processo. Considerando as entrevistas realizadas

---

<sup>4</sup> Foi consultado o trabalho de investigação “Utilização da metodologia Agile na definição de estratégias de comunicação interna” de Carolina Moreira (2019), disponível no Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa, através do qual foi possível concluir que em Portugal, as organizações e agências/consultoras de Relações Públicas ainda não estão a utilizar metodologias Agile para definir estratégias de comunicação.

às várias agências/consultoras, compreendemos que, atualmente, as metodologias sequenciais, consideradas tradicionais, continuam a ser as mais utilizadas para definir estratégias de comunicação, ainda que encontremos algumas variantes na sua utilização, o que as torna mais flexíveis, ou que sejam utilizadas em conjunto com alguns métodos ou modelos não-sequenciais. Por este motivo, identificámos que as agências/consultoras utilizavam também metodologias mistas.

Utilizar apenas metodologias não-sequenciais ainda não é uma prática comum das agências/consultoras em Portugal. No entanto, percebemos que, a par das metodologias sequenciais, já são utilizados modelos como o PESO ou o *Design Thinking*, no momento de definir estratégias de comunicação. As metodologias tradicionais estão muito enraizadas na cultura organizacional das agências e consultoras e as solicitações dos clientes obrigam, muitas vezes, à necessidade de se definir uma estratégia através de uma metodologia linear. Como vimos, as metodologias para definir estratégias de RP devem permitir considerar as estratégias deliberadas e, também, as estratégias emergentes (Steyn, 2007) que surgem cada vez mais rápido no ambiente organizacional. Desta forma, ainda que as metodologias sequenciais continuem a ser as mais utilizadas, percebemos que as agências/consultoras estão agora a tornar as suas metodologias mais flexíveis e a optar por metodologias mistas. Apesar das etapas se manterem lineares e de se definirem os resultados do projeto logo à partida, já se assume que as mudanças devem ser acomodadas e que, para isso, a metodologia deve ser flexível e permitir alterações no decorrer do processo, mesmo que isso implique fazer uma revisão dos objetivos, da meta ou mesmo do público estratégico.

Para algumas agências/consultoras que utilizam apenas metodologias sequenciais persiste o pensamento de que fazer alterações significativas apenas revela que a estratégia não foi bem pensada e que existiram falhas no momento de identificar o público, ou definir os objetivos. É compreensível quando os clientes já trazem ideias fixas e acabam por ser intransigentes. No entanto, percebemos que a digitalização e a hipermodernização da sociedade levaram a que as mudanças no ambiente sejam quase espontâneas e, muitas vezes, imprevisíveis e as agências/consultoras devem de se adaptar. Desta forma, a capacidade de *boundary-spanner* (Warnaby e Moss, 1997b; Steyn e Puth, 2000) do profissional de RP revela-se cada vez mais importante no contexto atual das Relações Públicas.

A capacidade de analisar e interpretar o ambiente deve ser relevante não apenas no momento da investigação e recolha de informação, mas também durante todo o processo de definição e

implementação da estratégia. Aqui devemos destacar a perspectiva de van Ruler (2014 e van Ruler e Korver, 2019) que destaca a importância da Visão dos profissionais de RP, nomeadamente em ambas as metodologias desenvolvidas pela autora. Os profissionais de RP devem ter uma visão clara das suas capacidades e, também, da própria profissão no sentido de compreender o estado da arte da comunicação e os assuntos que estão a ser discutidos, durante todo o processo. Esta capacidade permite tomar decisões importantes que podem mudar o rumo da estratégia de RP. A Visão permite também que o profissional de RP seja responsável pelas suas decisões e possa facilmente justificar as alterações, junto do cliente.

### **A constituição das equipas de comunicação**

Três agências/consultoras que utilizam metodologias mistas, referiram ter sempre em consideração a participação do cliente em todas as fases do projeto de comunicação. Foi possível compreender que o contacto constante com o cliente, de uma forma informal e numa base quase diária, permite que a informação flua facilmente e que não exista a necessidade constante de justificar decisões ou alterações no projeto. Neste contexto, reconhecemos a importância de garantir que o cliente está presente durante todas as tomadas de decisão da agência/consultora no decorrer da estratégia. Observamos este procedimento na metodologia *Reflective Communication Scrum* (van Ruler, 2014) que destaca a importância do *project owner* no decorrer de todo o processo, fazendo parte da equipa de comunicação.

A constituição das equipas de comunicação leva-nos também a conclusões relevantes que mostram como o paradigma das agências/consultoras está a mudar, adaptando-se às exigências do ambiente organizacional e à concorrência. Nas metodologias não-sequenciais que foram analisadas, percebemos a importância de a equipa de comunicação ser multidisciplinar e autossuficiente. Para desenvolver uma estratégia de comunicação é necessário que os elementos da equipa tenham autonomia para pensar em diferentes soluções para o problema ou necessidade do cliente. Existem cada vez mais canais *online* e formas de distribuição de conteúdo. Ter um conhecimento aprofundado sobre os vários meios e as várias ferramentas é muito relevante para que uma estratégia de comunicação tenha sucesso. Van Ruler (2014) e van Ruler e Korver (2019) consideram, ainda, que deve fazer parte da equipa de comunicação um membro que represente o utilizador final ou os *stakeholders* do cliente, permitindo que seja feita uma constante avaliação das decisões tomadas, antes da sua implementação. Em Portugal, ainda não se verificam muitos casos de agências/consultoras que destaquem a importância da constante participação dos *stakeholders* do cliente no processo de definir a estratégia de comunicação.

Outro fator revelante, ainda no contexto da constituição das equipas de comunicação, é a cooperação com parceiros, que também encontramos nos *building blocks* do *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2000 em Osterwalder e Pigneur, 2010). Assistimos, atualmente, à cooperação das agências/consultoras com parceiros que dominam outras áreas que são relevantes na definição de estratégias de comunicação. Várias agências e consultoras, constituídas apenas por consultores de RP sénior e júnior, admitem que necessitam de cooperar com parceiros que dominam áreas como a Publicidade (principalmente em canais *online*), Conteúdos digitais, Design, entre outras. Estas agências de outras áreas passam a participar nos *briefings* e reuniões com o cliente e apoiam na tomada de decisão, no planeamento das ações e na avaliação. Esta realidade vem reforçar a ideia de que, cada vez mais, as Relações Públicas, enquanto atividade, vão ao encontro de todas as áreas da comunicação (L'Etang, 2008). As RP, sendo uma disciplina emergente, apresentam limites cada vez mais ténues e misturam-se com outras disciplinas. Implementar uma campanha de RP, atualmente, exige que o profissional de comunicação tenha algumas noções de *Paid Media*, *Search Engine Optimization*, *Search Engine Marketing*, *Social Media Optimization*, ferramentas de gestão plataformas digitais, edição de imagem e vídeo, entre outros que permitem ir ao encontro de uma estratégia integrada. Se a agência/consultora não possui a capacidade de formar ou recrutar profissionais de comunicação com estas competências, as parcerias e a cooperação são a melhor solução para definir uma estratégia consolidada.

### **Conhecimento das agências/consultoras relativamente aos termos e às metodologias abordadas**

As metodologias que abordamos neste trabalho caracterizam-se por ser sequenciais e não-sequenciais. Através das entrevistas compreendeu-se que a maioria das agências/consultoras desconhecem ambos os termos, ainda que possam compreender a sua definição. Vimos que a maior parte das agências/consultoras reconhece o Processo de RP em Quatro Etapas e o Plano Estratégico de RP de Nove Passos. Não pelo nome, ou pelos autores das metodologias, mas sim pelo próprio processo que é semelhante ao trabalho efetuado pelos mesmos. É interessante perceber, também, que mesmo não tendo a noção do que são as metodologias não-sequenciais, as agências e consultoras facilmente reconheceram o modelo PESO e o *Building Model Canvas*. Podemos dizer que o *Reflective Communication Scrum* foi, também, facilmente reconhecido por várias agências/consultoras, mas inserido no contexto das Tecnologias de Comunicação e não no contexto das Relações Públicas.

Destacamos uma das agências que referiu que o seu processo funciona como um método *cascade*, sendo que cada etapa vai surgindo uma após a outra. Posto isto, compreendemos que este processo é considerado uma metodologia sequencial e aproxima-se, tal como foi referido anteriormente neste trabalho, do modelo de gestão *Waterfall*. Durante as entrevistas, algumas agências/consultoras assumiam que se identificavam muito com as metodologias não-sequenciais, nomeadamente o *Reflective Communication Scrum* e o *Communication Strategy Framework*. Ainda assim, percebíamos facilmente que o processo utilizado acabava por ser sequencial, concluindo que existe um desconhecimento sobre a distinção entre as duas metodologias. Por oposição, encontrámos agências e consultoras que mostraram alguma reticência quando se referiu a metodologia *Reflective Communication Scrum*, que defendem ser muito difícil de aplicar no contexto atual, quer da própria agência/consultora, quer ao nível da relação com o cliente.

Podemos observar que ainda existe alguma dificuldade em utilizar formas de trabalhar diferentes das tradicionais. As metodologias utilizadas pela maioria das agências/consultora são processos que, apesar de sofrerem alguns ajustes à medida que a profissão vai evoluindo, são utilizados desde sempre, estando enraizados na cultura organizacional. Muitas vezes, são mesmo fatores que distinguem estas empresas da concorrência.

### **A questão da avaliação nas estratégias de comunicação**

Nas entrevistas efetuadas, a questão da avaliação foi também abordada, apesar de não estar inserida nos objetivos deste trabalho. Na revisão da literatura percebemos que uma das críticas que é feita às metodologias sequenciais é o facto de a avaliação dos resultados ser realizada considerando os objetivos definidos inicialmente. Atualmente, todas as agências e consultoras entrevistadas referem definir objetivos com métricas que, após a implementação do projeto, serão avaliadas. Esta questão faz sentido no momento de apresentar ao cliente os resultados que se pretende alcançar, para que se possa justificar o investimento e o próprio trabalho da agência/consultora. Muitas vezes, a indicação dos resultados que se pretende alcançar são definidos logo à partida pelo cliente.

Nas metodologias sequenciais, quando os resultados não foram alcançados, admite-se que o plano falhou e que existiu uma perda de tempo e recursos. Aqui, destaca-se uma agência que, quando abordada com a questão da avaliação, referiu que o profissional de RP deve ter a obrigação de saber se as métricas definidas à partida serão, ou não, tangíveis. É certo que, como já foi referido, o profissional de RP deve ter uma visão clara sobre a organização, bem como do estado da arte da

comunicação no momento, para que se possa definir objetivos e métricas. Sabemos, no entanto, que o ambiente organizacional é cada vez mais volátil e menos previsível e que as mudanças surgem muito rapidamente. Desta forma, se a avaliação for realizada apenas com base nos objetivos definidos, podem perder-se *insights* revelantes que não foram considerados. Um plano que à partida parece não ter resultado e, como consequência, revela que houve uma falha grave na definição da estratégia, pode ter gerado resultados positivos inesperados (Scriven, 1991).

Neste âmbito, torna-se relevante, ainda, destacar que algumas agências/consultoras ainda continuam a usar métricas como o ROI e o AVE, sendo uma solicitação do próprio cliente para que possa ser avaliado o investimento. É crucial que os profissionais de comunicação encontrem KPIs que possibilitem medir o trabalho realizado, espelhando uma noção clara de que as RP foram, realmente, *accountable* e garantindo que todos os resultados são considerados. Percebemos que avaliar o produto do seu próprio trabalho e mostrar o valor que trazem à organização são problemas que os profissionais de Relações Públicas encontram, desde sempre e ainda se mantêm (Waddington, 2019). Dado que este trabalho não se foca na questão da avaliação, este poderá ser um ponto de partida para uma investigação sobre o tema.

### **A influência da pandemia na definição de estratégias de comunicação**

Tal como foi referido anteriormente, a fase de entrevistas decorreu durante o período de confinamento devido à pandemia de SARS-COV-2. A par da exigência da situação e das várias dificuldades que surgiram, as organizações depararam-se com uma situação que veio alterar os métodos de trabalho para que se adaptassem a um funcionamento à distância. O teletrabalho, que em Portugal não se verificava ser uma prática recorrente, passou a ser obrigatório, o que suscitou uma extrema necessidade de adaptação por parte dos colaboradores e da própria organização. Ao mesmo tempo, o confinamento levou a que todos os eventos e atividades previstos para o ano de 2020 fossem cancelados.

As estratégias e os planos de ação que já estavam definidos deixaram de fazer sentido e as agências e consultoras depararam-se com um grande desafio ao terem de reajustar tudo o que estava planeado e, ao mesmo tempo, garantirem que os seus clientes continuavam a comunicar, nesta nova realidade. Foi neste contexto que várias agências e consultoras de RP reconheceram que as metodologias que utilizam para definir estratégias de comunicação deveriam ser mais flexíveis, com a capacidade de se ajustar à mudança.

Neste âmbito, foi possível detetar dois grupos distintos: (1) as agências e consultoras que consideraram a pandemia um grande obstáculo, encontrando dificuldades em alterar as estratégias já definidas; (2) as agências e consultoras que olharam para esta situação como mais um desafio e facilmente adaptaram a estratégia ao contexto atual de pandemia. Concluiu-se que várias agências/consultoras que referiram ter encontrado dificuldades se baseiam nas metodologias sequenciais para definir estratégias de comunicação, ao contrário das que utilizam metodologias mistas que referiram ter a capacidade de se adaptar facilmente ao atual contexto, ajustando a estratégia. Com isto não se pretende afirmar que as metodologias sequenciais não são as mais corretas no momento de definir estratégias de comunicação. Esta observação permite-nos concluir que, cada vez mais, a flexibilidade, a capacidade de acomodar a mudança e a constante reflexão são essenciais para garantir um programa de comunicação eficaz e eficiente.

### **O futuro da definição de estratégias de comunicação**

O futuro da definição de estratégias de comunicação reserva alguns desafios, ainda que seja muito promissor no que se refere à utilização das novas tecnologias para facilitar os processos e a forma de comunicar. A digitalização foi abordada neste trabalho como um fator que caracteriza o contexto atual das Relações Públicas. Todos os utilizadores da internet, incluindo as organizações, transformaram-se em criadores de conteúdo com a capacidade de aceder a diversas ferramentas de criação, distribuição e avaliação desse mesmo conteúdo. Ao mesmo tempo, as organizações ganharam mais visibilidade e, conseqüentemente, tornaram-se mais vulneráveis. Sobre esta questão, as agências/consultoras referiram várias vezes a importância da Inteligência Artificial, não como um obstáculo, mas como uma mais-valia (Waddington, 2019, Zerfass *et. al.* 2019) para as mesmas na sua forma de trabalhar, reconhecendo as vantagens da utilização de dados, do *Machine Learning* e da automação de processos. Ainda assim, ao contrário do que era esperado, as novas tecnologias e a digitalização não foram o fator mais abordado quando se falou sobre o futuro da definição de estratégias de comunicação.

Na perspetiva da maioria das agências/consultoras entrevistadas, o futuro reflete-se na capacidade de definir estratégias integradas. Os clientes procuram, cada vez mais, uma empresa que tenha a capacidade de definir uma estratégia que envolva todos os canais de *media* sem ter de recorrer a outras empresas.

Esta questão vai ao encontro da necessidade de as equipas de comunicação serem multidisciplinares ou de existir forma de trabalhar com parceiros para que seja definida uma

estratégia o mais integrada possível. Em Portugal, assistimos ainda a uma forte relação entre as RP e os meios de comunicação tradicionais, como a televisão, a rádio e a imprensa escrita, que estão a perder terreno dentro dos *media* consumidos pelo público. Ainda assim, podemos dizer que assistimos a uma mudança no paradigma das Relações Públicas em Portugal, no qual os profissionais de comunicação passaram a reconhecer a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica e as exigências de uma sociedade hipermoderna que, tanto pode encontrar-se em frente a um televisor, como pode ser utilizadora de plataformas como o Tik-Tok. Destacamos aqui a importância do PESO que, enquanto metodologia não-sequencial, veio permitir que seja feita uma análise de como podem ser utilizados os vários canais de distribuição de conteúdo para influenciar o público estratégico das organizações.

Este ponto leva-nos a outro aspeto relevante que identificámos a partir das entrevistas realizadas. Esta capacidade de adaptação acaba por surgir, também, em agências e consultoras de outras áreas. Isto significa que as agências de Publicidade ou de *Media* Digitais tornaram-se agências criativas, com um espectro muito mais alargado de serviços, inclusive na área das Relações Públicas, aumentando o leque de concorrentes entre agências e consultoras. Assistimos, ainda, ao aparecimento de novas agências e consultoras independentes, com um número reduzido de profissionais, que acabam por ter a capacidade de concorrer com multinacionais, apresentando propostas mais modernas e criativas. Desta forma, é essencial para a sobrevivência das agências e das consultoras de Relações Públicas que se reinventem, destacando-se no mercado e garantido a capacidade de definir uma estratégia de comunicação que vá ao encontro de todas as necessidades do cliente.

Ainda sobre o futuro, algumas agências e consultoras referem a falta de investimento para as Relações Públicas por parte das organizações. Prevê-se uma situação de crise económica, como consequência da pandemia, e teme-se que as Relações Públicas sejam das áreas que vão ser mais afetadas pela falta de investimento. Considerando o testemunho dos profissionais de comunicação entrevistados, esta questão acaba por estar relacionada com a dificuldade em demonstrar o valor que as agências/consultoras de RP trazem à organização, tornando-se descartáveis no momento de decidir a distribuição do orçamento das organizações.

Não devemos considerar que existe uma metodologia correta para todas as organizações, no momento de definir estratégias de comunicação. As metodologias sequenciais e as metodologias não-sequenciais surgem para facilitar o processo e garantir que a estratégia de comunicação está alinhada com a estratégia da organização, ao mesmo tempo que se procura alcançar os objetivos

de comunicação e a ambição dos projetos. A realidade é que as mudanças no ambiente organizacional exigem flexibilidade e uma reflexão constante por parte do profissional de Relações Públicas entre o trabalho que está a ser realizado e o que está a acontecer dentro e fora das organizações. Percebemos que a digitalização e a hipermodernidade trouxeram ferramentas que podem facilitar a forma de comunicar das organizações, mas trazem também desafios que exigem um trabalho árduo por parte das agências/consultoras de RP. É neste contexto que surgiram novas formas de definir estratégias de comunicação, que permite aos profissionais de RP tirar partido desta contínua evolução, ao mesmo tempo que transformam as mudanças em oportunidades.

## Conclusões Finais

A leitura e análise de algumas das principais referências da literatura em Relações Públicas - consideremos como exemplo o trabalho de Cutlip e Center (1957), Smith (2008), Grunig e Hunt (1964), entre outros – destaca as metodologias sequenciais como o processo a utilizar pelos profissionais de Relações Públicas para definir estratégias de comunicação. As metodologias não-sequenciais surgiram como alternativa e, atualmente, também estão representadas na literatura de Relações Públicas, ainda que sejam processos mais recentes e menos referenciados.

No início desta investigação, apenas com base na revisão da literatura, persistia a suposição de que a maioria das agências/consultoras de comunicação que iríamos entrevistar utilizaria metodologias sequenciais para definir estratégias de comunicação para os seus clientes. No decorrer das entrevistas, e após a sua análise, concluímos que as agências/consultoras utilizam, de facto, metodologias sequenciais, mas também, metodologias mistas.

As metodologias sequenciais, segundo os profissionais de comunicação entrevistados, permitem garantir ao cliente que a agência/consultora tem a capacidade de manter os seus padrões de exigência, sempre com a perspectiva de que os resultados que foram definidos serão alcançados no final. Fazer alterações após a definição da estratégia, pode revelar-se uma falta de profissionalismo e levar à perda de confiança do cliente na agência/consultora. A ideia que persiste, quando a estratégia não permitiu alcançar os resultados esperados, passa por admitir que a mesma falhou e que se deve mudar. Esta noção já foi anteriormente referida neste trabalho, quando considerámos a perspectiva de van Ruler (2014) que indica que as metodologias sequenciais levam a uma noção pouco realista de controlo sendo que, quando não são obtidos os resultados pretendidos ou quando os efeitos das ações são diferentes do esperado, admite-se que a estratégia não era a mais adequada, consistindo numa perda tempo e dinheiro.

Ainda que as metodologias sequenciais continuem a ser utilizadas pelas agências e consultoras, percebemos que existem, também, agências/consultoras que reconhecem a necessidade de desenvolver estratégias que sejam flexíveis, garantindo que é possível dar um passo atrás sempre que necessário. Considerámos, desta forma, que estas agências e consultoras utilizam metodologias mistas para definir estratégias de comunicação. Apesar de também seguirem etapas lineares e definirem, numa fase inicial, os resultados pretendem alcançar, consideram que a estratégia deve acomodar as mudanças que vão surgindo no ambiente organizacional e que as etapas podem sofrer as alterações. As agências/consultoras que utilizam metodologias mistas,

defendem que modelos como o PESO ou metodologias como o *Design Thinking* são essenciais na definição de estratégias de comunicação e utilizam-nos como parte da sua rotina de trabalho.

Esta investigação permitiu, também, perceber que ainda existe uma falta de conhecimento no contexto das agências e consultoras relativamente às metodologias não-sequenciais. Nenhum dos profissionais de comunicação entrevistado referiu utilizar exclusivamente metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação. Ainda assim, alguns reconheceram que outras áreas da agência/consultora, relacionadas com as tecnologias de informação e com os meios digitais, já se encontravam a adotar metodologias *Agile* ou modelos semelhantes ao *Business Model Canvas*.

Percebemos, ainda, que os termos “metodologias sequenciais” e “metodologias não-sequenciais” parecem não fazer parte do vocabulário utilizado pelas agências/consultoras e não são reconhecidos pelas mesmas. Os profissionais de comunicação também não reconhecem os nomes, os termos ou os autores das metodologias referidas neste estudo, mas, ainda assim, identificaram facilmente as etapas e os *building blocks* apresentados, revendo nestes elementos a sua atividade quando definem estratégias de comunicação.

Várias agências e consultoras apresentaram uma metodologia que consideram ser a sua base, ou matriz. Estas metodologias, segundo os profissionais de comunicação entrevistados, são referidas como o ADN da agência/consultora e utilizadas como uma forma de diferenciar os seus serviços de comunicação e a sua abordagem estratégica, junto do cliente. Do mesmo modo, várias agências/consultoras referem não utilizar nenhuma metodologia em particular, garantindo que definem as estratégias através da experiência e *know-how* dos seus profissionais de comunicação.

Neste trabalho, destacamos duas metodologias *Agile* que nasceram a partir da visão de van Ruler (2014, 2019) como uma alternativa às metodologias tradicionais. Percebemos que termos como “*Agile*” e “*Scrum*” são reconhecidos pelas agências/consultoras e que vários profissionais de comunicação os associaram às áreas das tecnologias de informação. No entanto, poucas foram as agências/consultoras que se mostraram familiarizadas com estas metodologias. Os profissionais de comunicação que reconheceram o *Scrum* mencionaram ser uma *framework* muito complexa e que se fosse utilizada na definição de estratégias de Relações Públicas seria muito difícil de pôr em prática.

No decorrer da investigação foi possível perceber de que forma a situação de pandemia do vírus SARS-CoV 2 influenciou as agências/consultoras na definição de estratégias de comunicação. Devido às consequências da pandemia, verificou-se que as agências/consultoras sentiram a

necessidade de modificar e ajustar as estratégias de comunicação que já tinham definidas, a longo prazo, para os seus clientes e que esse processo acabou por revelar-se um desafio e um obstáculo, principalmente para as agências/consultoras que utilizam metodologias sequenciais para definir estratégias de comunicação. A necessidade de adaptação e a flexibilidade do plano de comunicação são fatores que não estavam considerados na metodologia para definir a estratégia de comunicação. Várias agências/consultoras referiram que a situação de pandemia permitiu reconhecerem a necessidade de tornar as suas estratégias mais flexíveis e pensadas a mais curto prazo, para que no futuro seja mais simples acomodar situações imprevisíveis. Destacaram, ainda, a necessidade de existir uma constante avaliação e permanente monitorização no decorrer de toda a estratégia. Já as agências e consultoras que utilizam metodologias mistas para definir estratégias de comunicação revelaram que, apesar de terem de realizar algumas modificações significativas na estratégia definida, não encontraram muitos obstáculos no momento da mudança, demonstrando que é essencial que exista flexibilidade na metodologia utilizada.

Considerar a constituição das equipas de comunicação permitiu compreender qual é o paradigma que as agências e consultoras estão a seguir no que se refere à definição de estratégias de comunicação. Através das entrevistas realizadas percebemos que as agências e consultoras que utilizam metodologias sequenciais trabalham, na sua maioria, com uma equipa constituída por consultores de RP sénior e júnior e recorrem aos seus parceiros para definir estratégias de comunicação e garantir uma maior especialização em áreas que não estão incluídas nos serviços da própria empresa. Já as agências/consultoras que utilizam metodologias não-sequenciais, referem trabalhar com uma equipa multidisciplinar que tem a capacidade de desenvolver estratégias integradas através do *expertise* e *know-how* dos vários elementos. Falamos de áreas como o Marketing Digital, o Design, o Vídeo, a Publicidade/Criatividade, entre outras.

Quando falamos no futuro, relativamente à definição de estratégias de comunicação, compreendemos que as agências/consultoras reconhecem a necessidade de se adaptar às novas tecnologias e destacam a Inteligência Artificial como uma capacidade que deve ser aproveitada, bem como a necessidade de utilizar ferramentas que permitem planear e monitorizar as *social media* e dominar técnicas como o *search engine optimization*. Com a noção de que o *communication playing field* se tornou digital (van Ruler, 2014) e que os meios de comunicação tradicionais estão a ser substituídos pelos meios *online*, as agências/consultoras de Relações Públicas consideram que é essencial definir estratégias de comunicação cada vez mais integradas para garantir que são asseguradas todas as necessidades de comunicação dos clientes. Esta necessidade de adaptação ao novo contexto organizacional reforça a importância das equipas

multidisciplinares e dos parceiros das agências/consultoras durante a definição de estratégias de comunicação, bem como da necessidade de utilizar metodologias que permitam acomodar a mudança e garantir que exista uma adaptação contínua da estratégia.

Procurar compreender quais são as metodologias utilizadas pelos profissionais de comunicação nas agências e consultoras permitiu perceber que a teoria e a prática, quando falamos das RP enquanto disciplina e profissão, não se afastam, mas andam lado-a-lado e complementam-se. Encontramos no trabalho das agências e consultoras as metodologias que estão representadas na literatura de RP, ainda que os próprios profissionais de comunicação não as reconheçam como teoria, mas sim como a experiência profissional que foram adquirindo e que os leva a utilizar determinados processos e ferramentas. Adicionalmente, à medida que a profissão evolui e se transforma, também surgem novos métodos e técnicas na literatura e, ao mesmo tempo, no dia-a-dia das agências e consultoras de comunicação.

### **Limitações do estudo e investigações futuras**

O período durante o qual decorreu a fase investigação deste trabalho coincidiu com o início da pandemia de *SARS-CoV 2*. Devido à necessidade de manter a distância social para evitar o contágio, foram implementadas várias medidas que levaram a um *lockdown* do país. Por este motivo, as entrevistas com os profissionais de comunicação foram realizadas à distância, através de videochamada. Apesar de não ter existido a oportunidade de o investigador estar presente no local de trabalho dos profissionais de comunicação, fazendo com que alguns dados que poderiam ter sido obtidos através da visita aos locais fossem perdidos, a verdade é que o facto de as entrevistas terem sido realizadas através de videochamada possibilitou uma taxa de resposta mais elevada do que era previsto.

Foi realizado um primeiro contacto com o representante de uma das empresas associadas que se encontrava no quadro dos corpos sociais da APECOM, no sentido de conseguir uma entrevista. No entanto, o elemento em questão mostrou-se disponível apenas para responder em nome da empresa associada e não em nome da APECOM. Os dados obtidos seriam relevantes para complementar as entrevistas, tendo em consideração o ponto de vista da APECOM enquanto associação, relativamente à definição de estratégias de comunicação.

Ao desenvolver este estudo foi possível perceber que na literatura sobre RP não existe um número significativo de referências que permita confrontar as metodologias sequenciais com as metodologias não-sequenciais, discriminando as diferenças entre ambas. No trabalho de van Ruler (2014, 2015, 2017) encontramos informação relativamente à utilização de metodologias não-

sequenciais e as suas vantagens para a organização, bem como críticas relativamente às metodologias tradicionais. No trabalho de Tench *et. al* (2017) encontramos algumas referências relativamente aos obstáculos na utilização da *Agility* nas organizações, o que possibilitou identificar algumas dificuldades para a organização na utilização de metodologias não-sequenciais. Ainda assim, o presente estudo poderia ter sido mais completo se tivessem sido encontrados trabalhos de investigação dedicados a ambas as metodologias.

Em termos de investigação futura existem vários pontos que podem ser explorados. Este trabalho focou-se nas metodologias utilizadas pelas agências e consultoras de RP para definir estratégias de comunicação, mas seria relevante considerar, também, o trabalho dos departamentos de comunicação das organizações de diferentes setores em Portugal.

Com base nas etapas e *bulding blocks* das metodologias apresentadas, poder-se-ia considerar a perspetiva das agências/consultoras e definir uma metodologia própria, que acomode as dificuldades sentidas pelos profissionais de RP no momento de definir estratégias de comunicação e que, ao mesmo tempo, vá ao encontro das necessidades e exigências dos seus clientes.

Outro rumo que poderia ser seguido, à luz da investigação teórica, seria analisar as metodologias que são consideradas pelas agências/consultoras como o seu ADN que as distingue da concorrência.

Por fim, considera-se que seria importante, numa investigação futura, acompanhar a evolução das agências/consultoras na definição de estratégias de comunicação e compreender se, no futuro, as metodologias não-sequenciais e movimentos como o *Agile* terão mais importância no momento de definir estratégias de comunicação.

## **Bibliografia**

Adams, J. *et al.* (2007) *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. New Delhi: Sage Publications.

Boni, V. e Quaresma, J. (2005) ‘Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais’, 2(3), p. 68–80.

Broom, G. M. (2009) *Cutlip and Center’s Effective Public Relations*. 5ª ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Broom, G. M. e Sha, B. (2013) *Cutlip and Center’s Effective Public Relations*. 11ª ed. New Jersey: Pearson Education.

Carmo, H. e Ferreira, M. M. (2008) *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem*. 2º ed. Universidade Aberta.

Cornelissen, J. (2004) *Corporate Communications - Theory and Practice*. London: Sage Publications

Dawson, C. (2002) *Practical Research Methods - A user-friendly guide to mastering research techniques and projects*. Editado por D. Brueton. Oxford: How To Books Ltd.

Daymon, C. e Holloway, I. (2011) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2º ed. New York: Routledge

DeMarrais, K. e Lapan, S. D. (2004) *Foundations for Research: Methods of Inquiry in Education and the Social Sciences*. Edited by Naomi Silverman. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Dozier, D. M. (1992) ‘The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners’, em Grunig, J. E. *et al.* (eds) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, p. 327–355.

Edwards, L. (2006a) ‘Public Relations origins: definitions and history’, em Tench, R. e Yeomans, L. (eds) *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited, p. 2–15.

Edwards, L. (2006b) 'Public relations theories - an applied overview: systems theories', em Tench, R. e Yeomans, L. (eds) *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited, p. 142–162.

Eiró-Gomes, M. e Nunes, T. (2013) 'Relações Públicas /Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?', *8º SOPCOM Comunicação Global, Cultura e Tecnologia*, p. 1050–1056.

Grunig, J. E. (2001) 'Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present and Future', em Heath, R. L. (ed.) *The Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 11–30.

Grunig, J. E. (2006) 'Furnishing the Edifice: Ongoing *Research* on Public Relations as a Strategic Management Function', *Journal of Public Relations Research*, 18(2), p. 151–176.

Grunig, J. E. e Grunig, L. A. (1992) 'Models of Public Relation and Communication', em Grunig, J. E. et al. (eds) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 285–325.

Grunig, J. E. e Grunig, L. A. (2000) 'Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project', *Journalism Studies*, 1(2), p. 303–321.

Grunig, J. E. e Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. 1ª ed. New York: Holt, Rinehart e Winston.

Grunig, J. E. e Repper, F. C. (1992) 'Strategic Management, Publics, and Issues', em Grunig, J. E. (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, p. 121–157.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. e Dozier, D. M. (2002) *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Kim, J. e Ni, L. (2010) 'Seing the Forest Through the Trees', in Heath, R. L. (ed.) *The SAGE Handbook of Public Relations*. 2ª ed. Sage Publications, p. 35–57.

- Kitchen, P. J. (1997) 'Introduction and Overview of Public Relations', em Kitchen, P. J. (ed.) *Public Relations: Principles and Practice*. International Thomson Business Press, p. 1–5.
- LeMay, M. (2019) *Agile for Everybody*. United States of America: O'Reilly Media, Inc.
- L'Etang, J. (2008) *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*. 1st edn. London: Sage Publications.
- Luttrell, R. M. e Capizzo, L. W. (2019) *Public Relation Campaigns - An Integrated Approach*. United States of America: Sage Publications.
- Minayo, M. C. de S. (2002) 'Ciência, Técnica e Arte: O Desafio da Pesquisa Social', in *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 21º ed. Petrópolis: Editora Vozes, p. 9–29.
- Mintzberg, H. (1987) 'Crafting strategy', *Harvard Business Review*, (87407), p. 65–74.
- Mintzberg, H. e Waters, J. A. (1985) 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, 6(3), p. 257–272.
- Moss, D. e Warnaby, G. (1997a) 'The Role of Public Relations in Organizations', em Kitchen, P. J. (ed.) *Public Relations: Principles and Practice*. International Thomson Business Press, p. 6–21.
- Moss, D. e Warnaby, G. (1997b) 'A Strategic Perspective of Public Relations', em Kitchen, P. J. (ed.) *Public Relations: Principles and Practice*. International Thomson Business Press, p. 43–74.
- Nunes, T. e Eiró-Gomes, M. (2013) 'Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?', *Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia*, p. 1033–1040.
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. Van (1998) 'Manual de investigação em ciências sociais', *Vasa*, p. 1–34.
- Scriven, M. (1991) 'Pros and Cons about Goal-Free Evaluation', *American Journal of Evaluation*, 12(1), p. 55–62.

Simões, R. P. e Rahde, V. L. (2003) 'Os equívocos no uso do termo Relações Públicas: um título mais extenso que o conteúdo', *Revista Famecos*, 10(21), p. 144–147.

Singh, K. (2007) *Quantitative Social Research Methods, Quantitative Social Research Methods*. Los Angeles: Sage Publications.

Smith, R. D. (2008) *Strategic Planning For Public Relations*. Editado por L. Bathgate. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Solis, B. e Breakenridge, D. (2009) *Putting the Public Back in Public Relations: How social media is reinventing the aging business of PR*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Steyn, B. (2007) 'Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation', em Toth, E. L. (ed.) *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*. USA: Sage Publications.

Steyn, B. e Puth, G. (2000) *Corporate Communication Strategy*. Sandton: Heinemann Publishers.

Tench, R. *et al.* (2017) *Communication Excellence - How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Springer International Publishing.

Theaker, A. (2001) *The Public Relations Handbook*. New York: Routledge.

Topić, M. (2017) 'Public relations theories: An overview', in Tench, R. and Yeomans, L. (eds) *Exploring Public Relations*. 4th edn. Harlow, pp. 147–167.

van Ruler, B. (2014) *Reflective Communication Scrum / Recipe for accountability Betteke van Ruler*. Hague: Eleven International Publishing.

van Ruler, B. (2015) 'Agile Public Relations Planning: The *Reflective Communication Scrum*', *Public Relations Review*. Elsevier Inc., 41(2), p. 187–194.

van Ruler, B. e Korver, F. (2019) *The Communication Strategy Handbook - Toolkit for Creating a Winning Strategy*. New York: Peter Lang Publishing.

van Ruler, B. e Verčič, D. (2005) 'Reflective Communication Management, Future Ways for Public Relations *Research*', *Annals of the International Communication*, 29(1), p. 239–274

Vaus, D. (2001) *Research Design in Social Research, Research Design in Social Research*. London: Sage Publications.

Verhoeven, P. et al. (2018) 'Public relations and the rise of hypermodern values: Exploring the profession in Europe', *Public Relations Review*, 44(4), pág 471–480.

Verschuren, P. e Doorewaard, H. (2010) *Designing a Research Project*. 2º ed. Eleven International Publishing.

Vilelas, J. (2009) *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.

Watson, T. (2000) 'Integrating Planning and Evaluation', in Heath, R. L. (ed.) *The SAGE Handbook of Public Relations Handbook of Public Relations*. United States: Sage Publications, p. 259–268.

White, J. e Dozier, D. M. (1992) 'Public Relations and Management Decision Making', em Grunig, J. E. (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 91–108.

White, J. e Mazur, L. (1995) *Strategic Communications Management*. Singapore: Addison-Wesley Publishing Company.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T. e Xifra, J. (2006) *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. 8ª ed. Madrid: Pearson Education.

Zerfass, A. et al. (2017) *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualization, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Zerfass, A. et al. (2019) *European Communication Monitor 2017. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

## Webgrafia

APECOM (n.d.) “A APECOM”. Disponível em [http://apecom.pt/a\\_apecom/](http://apecom.pt/a_apecom/) (acedido em 10 abril de 2020)

APECOM (n.d.) Guia “O que faz uma Agência de Comunicação”. Disponível em [http://apecom.pt/a\\_apecom/o-que-faz-uma-agencia-de-comunicacao/](http://apecom.pt/a_apecom/o-que-faz-uma-agencia-de-comunicacao/) (acedido em 10 de abril de 2020).

Dietrich, G. (2019) *An Intro to the PESO Model From Its Creator, Gini Dietrich*. Disponível em: <https://www.obicreative.com/gini-dietrich-peso/> (acedido em 19 de janeiro de 2020).

Dietrich, G. (2013) *The Four Different Types of Media*. Disponível em: <https://spinsucks.com/communication/the-four-different-types-of-media/> (acedido em 01 de fevereiro de 2020).

Interaction Design Foundation (2017) *Design Thinking*. Disponível em: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking> (acedido em 13 de junho de 2019).

International Communications Consultancy Organisation (2020) *ICCO World Report 2020 - Agency Views of the Path Ahead*. London. Disponível em: <http://www.iccopr.com/> (acedido em 10 de junho de 2020).

Moreira, C. (2019) ‘Utilização da metodologia Agile na definição de estratégias de comunicação interna’. *Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas não publicada*. Escola Superior de Comunicação Social-IPL: Lisboa, Portugal. Disponível no Repositório Científico do IPL <http://hdl.handle.net/10400.21/11373> (acedido em 31 de março de 2020).

Public Relations Society of America (2018) *Glossary of Terms*. Disponível em <https://www.prsa.org/about/all-about-pr/glossary-of-terms> (acedido em 06 de junho de 2018).

Kunsch, M. (2006) ‘Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas’, *Analisi*, (34), p. 125–139. Disponível em: <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55448> (acedido em 19 de setembro de 2018).

Rawlins, B. L. B. (2006). Prioritizing *stakeholders* for public relations. *Institute for Public Relations*, (March), 14. Disponível em:

[http://florida4h.net/news/public\\_relations/files/2006\\_Stakeholders.pdf](http://florida4h.net/news/public_relations/files/2006_Stakeholders.pdf) (acedido em 26 de maio de 2018).

Scrum Portugal (2017) *Scrum*. Disponível em: <http://www.scrumportugal.pt/scrum/> (acedido em 13 de junho de 2019).

Strategyzer (2020) *The Business Model Canvas*. Disponível em <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas/> (acedido em 01 de fevereiro de 2020).

Waddington, S. (2019) *Future of PR: 2020 edition*. Disponível em: <https://wadds.co.uk/blog/2019/12/30/future-of-pr-2020-edition> (acedido em 30 de janeiro de 2019).

Zerfass, A., Dühring, L., Berger, K., & Brockhaus, J. (2018). *Fast and flexible. Corporate communications in Agile organizations* (Communication Insights, Issue 5). Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication. Disponível em: [www.academic-society.net](http://www.academic-society.net) (acedido em 12 de junho de 2019).

## **Apêndices e Anexos**

### **Apêndice 1. Guião de Entrevista aplicado às agências/consultoras associadas da APECOM**

Este guião destina-se a orientar uma entrevista semiestruturada a profissionais de comunicação das empresas associadas da APECOM.

Antes de iniciar a entrevista:

- Enviar consentimento informado: <https://forms.gle/VfofBgR8phwVaSQaA>
- Perguntar se autoriza a gravação da entrevista.

#### **I parte**

Introduzir a conversa com um pequeno contexto sobre a organização em questão e sobre os serviços que são prestados aos clientes. Reforçar que o foco se prende com as atividades de Relações Públicas e de Comunicação.

- 1) Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da (NOME DA EMPRESAS)?
- 2) Quais são as metodologias utilizadas?
- 3) Descreva as etapas seguidas no processo de definição de estratégias de comunicação (Importa perceber se são utilizadas metodologias sequenciais ou não-sequenciais)

#### **II parte**

- 4) Conhece o termo metodologias sequenciais para definir estratégias de RP? E o termo metodologias não-sequenciais?
- 5) Reconhece as seguintes metodologias:
  - a. (Apresentar slides com os esquemas das várias metodologias através da partilha de ecrã. Algumas metodologias podem já ser utilizadas pela organização.)
- 6) Como imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

## Apêndice 2. Entrevista 1

Entrevistador = E

Entrevistado = E1

E: A primeira questão que lhe coloco é como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora] no caso das RP?

E1: Bom, é uma resposta muito ampla porque cada caso é um caso e não há empresas iguais. o que nós no fundo vamos analisar, em primeira instância as necessidades de comunicação dos nossos clientes que tipicamente têm a ver com os *stakeholders* (SH) com quem eles querem comunicar, a primeira coisa a fazer é mapeamento dos *stakeholders* que os clientes querem impactar com a sua comunicação. Por isso, o que vamos fazer em primeira análise é identificar quem são os *stakeholders* com quem eles querem comunicar e são importantes para eles. Os SH como sabe são as partes interessadas. Podem ser os clientes, os principais clientes, os funcionários, o governo, as autoridades regulatórias, os acionistas, os obrigacionistas. São muito abrangentes para cada organização. o que devemos é pensar em primeira análise, quais são os canais de comunicação que eles utilizam tipicamente e depois que tipo de mensagens vamos querer transmitir e em que canais vamos querer transmitir essas mensagens. Nós utilizamos uma metodologia *reputation oriented*, ou seja, é orientada para *build up* da reputação dos nossos clientes. Essa é a matriz central da forma como nós prestamos a consultoria aos nossos clientes.

(PAUSA PARA ATENDER CHAMADA)

E: Estava a falar da vossa matriz, da vossa metodologia.

E1: A nossa matriz é uma matriz orientada para a reputação e tem a ver sobretudo com a perceção que os SH têm sobre a empresa e as correções que nós necessitamos de fazer para essa perceção ser a correta. No fundo, quando a empresa tem necessidades que são as necessidades normais comerciais de comunicar produtos e serviços novos que esteja a lançar, nós temos abordagem que não tem tanto a ver com a auscultação das perceções, mas temos uma abordagem típica de RP para as áreas de produtos e serviços. Mas depois temos outras áreas muito interessantes como as áreas da inovação e as áreas de *workplace environments* ou as áreas de *corporate governance*, ou as áreas de responsabilidade social, ou as áreas de visão e liderança e performance financeira com as quais tentamos auscultar a perceção dos *stakeholders* e corrigir a perceção dos *stakeholders* em função daquilo que são os objetivos da empresa. A matriz já usamos há uns 15 anos e tem sido

muito interessante porque nos diferencia muito no que é a *reputation management* em relação à nossa concorrência. Fazemos isto de forma científica e fazemos isto de forma pragmática em que estamos permanentemente a medir perceções e permanentemente a alinhar expectativas e a alinhar também perceções. Fazemos a medição neste género de dimensões, mas também fazemos a medição atributo a atributo.

E: Está a dizer então que essa é a base. Se eu perguntar que metodologias utilizam, podem dizer que utilizam essas e depois adaptam-se às necessidades dos *stakeholders* e dos clientes, não é?

E1: Se for ao site tem lá o Puzzle e é essa matriz que utilizamos.

E: O puzzle grande, que abri, no core encontramos a estima, admiração, confiança...

E1: Exatamente, essas são as dimensões emocionais que no fundo são aquelas que fazem com que os nossos *stakeholder* tenham uma atitude positiva perante a empresa, queiram comprar produtos, trabalhar na empresa, ou queiram investir na empresa, ou queiram recomendar a empresa. São as dimensões emocionais.

Mas tem a sustentação das dimensões racionais, foram aquelas que disse há pouco, produtos e serviços, inovação, e as outras todas. Contributos interessantes para ir trabalhando pouco a pouco.

E: Exatamente esta metodologia que me apresenta aqui não tem um seguimento linear? Ou pode dizer que tem? Uma das questões que tenho é o conhecimento das empresas relativamente a dois termos: Um deles é metodologias sequenciais e o outro termo é metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação.

E1: Eu entendo, o que são, mas não estou familiarizado com as suas fontes de conhecimento.

E: Eu estava a perguntar porque, considerando as organizações e pela literatura que pude consultar os planos estratégicos são todos feitos de uma forma sequencial, linear, são por etapas, primeiro realiza-se a primeira etapa, passa-se para a segunda, passa-se para a terceira, até terminar com a implementação e depois a avaliação dos resultados. a minha questão é se as metodologias utilizadas por vós se têm esta linearidade?

E1: Não têm. Ou melhor, no princípio começam por ter, porque quando você começa a desenhar uma estratégia de comunicação tem um conjunto de passos lineares para que as coisas aconteçam, baseia-se nessa estratégia, mas a determinada altura você está em termos de *always on*, ou seja, você já não tem que estar a definir permanentemente estratégias, tem uma estratégia core definida,

mas à medida que o tempo vai passando você vai ajudando os seus clientes a implementar uma estratégia core. E, portanto, ao princípio é linear e depois deixa de ser linear. o que vai ter que fazer é ir criando percepções sobre necessidades de comunicação da empresa perante os seus *stakeholders* e corrigindo percepções erradas e, portanto, é um trabalho que vai ser feito nas várias dimensões e nos vários atributos, de forma não linear.

E: Há uma constante adaptação.

E1: Exatamente, e depois passa a ser não linear porque as necessidades são não lineares. No princípio quando você começa a implementar uma estratégia de comunicação, de facto há ali uma linearidade, há um conjunto de dados que têm de ser dados, para essa estratégia estar *in place*, mas a partir do momento em que você acompanha o seu cliente no dia-a-dia, você tem de implementar estratégias não lineares, claramente.

E: Considerando que já falámos sobre as estratégias sequenciais e lineares, vou lhe mostrar uns slides, para poder perceber qual é o conhecimento sobre as estratégias que abordei no trabalho. Vou lhe mostrar os slides e há medida que vou mostrando vai-me dizer se está familiarizado com a metodologia ou não.

Vou começar pela ROPE, que tem quatro etapas e é muito mencionada nos livros de comunicação.

E1: É uma metodologia bastante básica. Eu diria que os objetivos vêm antes do *research*.

E: Neste caso o *research* é a análise do ambiente da organização, e depois é perceber qual é o problema para definir os objetivos.

E1: Sim, nos termos desta abordagem, quando eu lhe falo sobre medir as percepções, é exatamente isto que nós fazemos, primeiro medimos as percepções depois percebemos como é que as percepções estão alinhadas com a estratégia e com os objetivos e depois programamos a correção dessas percepções, ou o alinhamento dessas percepções e depois avaliamos a seguir, outra vez com *research* para perceber se estão, ou não estão alinhadas. no fundo, esta metodologia também se aplica à nossa metodologia *reputation oriented informed ...*

E: Aqui é o Processo de RP em 4 etapas de Culitp, Center e Broom. É o que damos nos cursos de RP.

E1: É um pouco o mesmo... Mas sim. (Reconheceu)

E: Depois temos o planeamento estratégico de Smith que agarra nas 4 etapas e transforma-as em 9 passos. Não sei se já tinha ouvido falar deste também.

E1: Deste assim não, do Smith, não tinha ouvido falar, mas no fundo aplica-se também um bocadinho a nós. Ainda que nós vamos avaliar dimensões emocionais e racionais e atributos específicos, daí vamos medir outras coisas. Quando você diz analisar a situação, vai analisar com base em que parâmetros, com base em que dimensões. Analisar a organização com base em quê, analisar os públicos?

E: Neste caso, analisar a situação é o ambiente em que a organização se encontra ao nível externo, ao nível interno e depois os públicos. Aliás esta metodologia é semelhante às que eu indiquei anteriormente, só que o plano propriamente dito foi descrito desta forma para ser mais simples e para ser mais fácil a compreensão. Vou continuar então.

Agora começamos com as metodologias para definir estratégias não-sequenciais, quando eu digo não-sequenciais é quando podemos voltar atrás nas etapas. Nas metodologias sequenciais não é possível voltar atrás e alterar objetivos à medida que vamos percebendo quais são as necessidades da organização e à medida que vamos vendo mudanças no ambiente organizacional. Aqui começamos a entrar nas metodologias não-sequenciais. Está familiarizado com o *Business Model Canvas*?

E1: Não estou, mas faz-me sentido sim.

E: Neste caso é um modelo de negócio, mas pode ser adaptado às RP. Foca-se muito nos custos, mas para as RP podemos focar no valor que entregam à organização e ao cliente.

Esta metodologia é um pouco mais recente diferente de todas as outras e vai ao encontro das metodologias Agile. Não sei se já ouviu falar, são muito utilizadas no desenvolvimento de *Software*. Por equipas de IT. É uma forma de planear iterativa, que utilizam uma equipa pluridisciplinar e tentam integrar na equipa não apenas a equipa de comunicação, mas vai também buscar elementos do cliente para fazer a gestão do projeto. Neste caso houve uma adaptação da metodologia Scrum, que é utilizado pelas equipas de investigação. e Van Ruler, fui buscar essa metodologia e adaptou às RP. Neste caso o que acontece, existe um conjunto de etapas que não são lineares e o que esta metodologia reflete é mesmo a iteração, existem reuniões frequentes que permitem que seja feita uma reflexão sobre aquilo que tem sido desenvolvido e que se possa voltar atrás se as coisas não estiverem a correr bem. Também se baseia muito em protótipos e em testes

até chegar ao resultado final que acaba por ser o mais adaptado possível à situação com possíveis mudanças pelo meio. Depois tem um conjunto de regras que para que exista flexibilidade devem ser seguidas e neste caso o esquema será este.

E1: Pois este não conhecia, acho que a imaginação pode ser muita, diria que tudo para escrever um livro, não é? Não me parece que seja adaptada ao que nós fazemos.

E: Exatamente, cada caso é um caso. Depois temos a CSF que vem na base da RCS é da mesma autora, mas já vai um pouco ao encontro de passos um pouco mais realistas naquilo que tocam à comunicação. Começamos com a visão, que se refere à noção que tem o profissional de RP relativamente ao seu trabalho, e relativamente aquilo que pretende, como estão as RP no momento, qual é o estado da arte na altura para poderem fazer a análise interna e externa, definirem as ambições, garantir que existe forma das RP mostrarem qual é que a sua vantagem para a organização, através KPI. A seleção dos *stakeholders*, que são todos aqueles que devem e podem ser importantes para o projeto, os recursos, que são as pessoas e o dinheiro e por fim o *game planning* que se baseia na definição das táticas.

E1: Conhecia de algum modo. Vamos lá ver, isto no fundo são formas diferentes de pôr as mesmas coisas não é, mas o que está por de trás disto é mais importante do que aí está. Isto aqui da *Accountability*, que são os KPIs, como é que você vai definir os KPIs em RP, geralmente usamos KPIs relacionados com a assessoria de imprensa e com as exposição mediática o que são KPI altamente falaciosos e nós usamos KPIs que são mais próximos daquilo que a empresa necessita e que são KPIs que no fundo vão ter por base comportamentos de suporte positivos, ou negativos dos *stakeholders* perante as empresas e portanto este *framework* parece-me interessante mas é muito mais um *framework* de consultoria para diferenciar a consultora. Está cá tudo o que nós precisamos, o que está por de trás disto é que vai fazer a diferença.

E: Por fim, o PESO, que sei que conhece, pois, já vi referências nos vossos sites.

E1: Sim, efetivamente o PESO é aquele que nos dá os canais todos onde estão os nossos *stakeholders* não é, mas por de trás disto tem toda a estratégia. Isto no fundo são ferramentas para desenvolver o plano tático, não é? E temos aqui quase todas as ferramentas necessárias.

E: Sim, que podem mudar à medida que as coisas avançam, não é? Neste caso temos estes *social media* mas, entretanto, vão surgindo outras.

E1: Claro, porque isto é sempre evolutivo não é. Do ponto de vista estratégico você tem de estar nos canais onde estão os seus *stakeholders* e tem de estar em canais que eles oiçam e nos quais acreditem. E, portanto, também tem que perceber em termos evolutivos qual é que é a credibilidade em cada um dos canais. Uma das coisas que nós hoje em dia sabemos, claramente é que os *media* tradicionais estão a perder importância em favor dos *owned media*, porque estão a perder credibilidade e muito por causa das Fake News Não é? Quando queremos saber se uma notícia sobre uma empresa é realmente verdade tipicamente vai ao site dessa empresa, vai ao blog dessa empresa vai às redes sociais dessa empresa e tem lá uma versão oficial da notícia que também, tem a credibilidade que tem, porque a empresa vai sempre dizer bem de si própria não é, portanto agora a questão é esta. Antigamente os meios tradicionais tinham muito mais credibilidade do que os *owned media*, hoje em dia são os *owned media* que têm muito mais credibilidade que os *media* tradicionais. E isto são *findings* que o *reputation institute* basicamente pergunta às pessoas o que é que efetivamente elas acreditam não é.

E: Claro, claro. Ok vou fazer o *stop* no *sharing*. Achei interessante porque realmente estas metodologias têm todas uma base e diferem todas de organização para organização.

E1: Mas são todas muito parecidas...

E: Vou lhe só fazer uma última questão. Ok

E1: Força

E: A última questão é, como é que imagina que será o futuro quando falamos, falamos na definição de estratégias de comunicação. É a pergunta que lhe deixo, também mais aberta.

E1: Ó Patrícia, eu sou um estudioso do futuro. eu gosto muito de estudar o que se vai passar no futuro e, portanto, tenho lido muito sobre isso. Uma coisa eu sei, é que o futuro vai ser bastante mais rápido do que aquilo que nós pensamos e portanto eu acho que o futuro da comunicação vai ser não só adaptarmos a novos canais que vão surgir, nós nos últimos 10 anos adaptámo-nos muito aos novos canais que foram surgindo e ninguém pensavam há 10 anos atrás comunicar pelo Facebook - não que já existia - mas pelo Instagram, ou pelo Twitter que tinha acabado de existir, mas não elegíamos esses canais como forma de comunicação. Neste momento nós estamos a comunicar no Twitch, estamos no Tik Tok.

E1: Ah e vão surgir novos canais permanentemente. E, portanto, também há novas formas de fazer comunicação, Inteligência Artificial (IA) está a entrar na área das RP de uma forma muito

expressiva e nós vamos ter que nos habituar que uma parte dos nossos postos de trabalho sejam eliminados pela IA. Eu vou lhe dizer uma coisa. Na área dos Relatórios, que demoravam 8 horas por homem a fazer, nós neste momento demoramos 3 minutos. Está a ver a diferença que eu tenho? Esta a ver a diferença que eu tenho? Eu tinha pessoas a fazer relatórios que hoje em dia já não estão na empresa porque eles não sabiam fazer mais nada que não relatórios porque as pessoas que fazem relatórios demoram 3 minutos a fazer relatórios.

EU: É, o potencial humano agora pode ser muito mais aproveitado.

E1: Estamos a aproveitá-lo para coisas boas não é. Nessa perspetiva Patrícia, eu acho que faz sentido olharmos para um futuro de mente completamente aberta para perceber como é que nós podemos abraçar as novas tecnologias e sobretudo as novas tecnologias que nos vão ajudar a comunicar. E como é que nós podemos ajudar os nossos clientes a abrirem também para estas novas tecnologias. E aqui estamos a falar também por exemplo da IA, estamos a falar da comunicação quântica, estamos a falar do 4g, do 5g, estamos a falar de um conjunto de novas possibilidades que nos vão ajudar muito na área da comunicação e que vão fazer a diferença. Portanto eu olho para a comunicação como um misto de... como é que eu hei de dizer... de querer estar preparado e temer que não consiga totalmente. Mas há uma anedota muito interessante, uma história muito interessante que se conta de dois amigos que estão na selva acampados numa tenda e de repente um começa a pôr os ténis porque ouve um Leão a rosar lá fora não é, a rugir lá fora. E o outro pergunta-lhe: Olha lá, mas achas que é por os ténis que vais correr mais que o leão? - Ele diz não, não, eu acho que vou correr mais do que tu!

E1: Percebeu a história, não é? Portanto aqui a competição vai ser essa não é. É ver quem é que calças os ténis para correr mais que o colega do lado. E, portanto, nessa perspetiva eu em Portugal não estou muito preocupado, eu estou mais preocupado com o ponto de vista global porque eu posso ter de competir cá em Portugal com empresas globais que têm muito mais dinheiro e muito mais capacidade de adaptação aos novos tempos do que nós, não é.

E: Sim. Eu acho que tenho tudo o que precisava de saber, já percebi que a metodologia que usam possibilita que se adaptem ao futuro que se aproxima o que é ótimo. E é isso que estou a tentar perceber, como é que existe essa adaptação também cá em Portugal. Muito obrigado por me ter deixado “entrar no seu escritório” e por ter participado.

### Apêndice 3. Entrevista 2

Entrevistador = E

Entrevistado 2 = E2

E: Percebi no vosso site, que vocês fazem vários serviços, não é? Em várias áreas, o meu trabalho foca-se mesmo nas áreas das RP. Como sabemos as RP abrangem também outras áreas por isso também não há problema abordar. No entanto o foco são as RP.

O guião tem duas partes, uma primeira com questões mais abertas, relacionadas com a organização para que possa explicar um pouco e a segunda parte foca-se no conhecimento das organizações sobre as metodologias que eu abordo no meu trabalho, para poder perceber se faz sentido, ou não, eu abordar estas metodologias em particular.

A primeira questão é: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [Nome da agência/consultora]?

E2: O trabalho de comunicação primeiro tem a ver com a própria organização, com o trabalho que as equipas têm e do ponto de vista de organização interna, que influencia muito a forma como depois nós nos relacionamos com os clientes. E aí também não há um padrão. Nós que pertencemos a uma das maiores redes internacionais de agências de comunicação IPRN.

(CHAMADA CAIU)

E2: Estava-lhe a dizer que as metodologias dependem muito da forma como as empresas e as agências estão organizadas. Nós pertencemos por um lado à APECOM e por outro à IPRN, percebemos que independentemente da dimensão das agências há vários tipos de organização e nem todos trabalham da mesma forma. Respondendo diretamente à sua questão, com que metodologias é que é feito este trabalho... Primeiro, desde logo, uma avaliação clara das necessidades dos clientes e portanto parte muito de uma primeira fase de ouvirmos os clientes e perceber aquilo que são os seus desafios, a sua concorrência, os seus objetivos, onde querem chegar, o histórico de trabalho nesta área, eventuais problemas de risco que possam surgir. A partir daí, dessa recolha de informação e reunindo com as equipas que estão envolvidas fazemos um trabalho de planificação e de identificação de canais e de ideias e de canais e de estratégias para apresentar, isto muitas vezes colide com os próprios *budgets* dos clientes, se estamos a falar apenas de assessoria de imprensa ou se estamos a recorrer a outras disciplinas que também são incorporadas pelas RP. E a partir daí fazemos a apresentação destas estratégias aos clientes. Todos

estes planos são muito discutidos em função da complexidade e da maturidade das empresas com quem trabalhamos implicam processos de discussão e de maturação até chegarmos a um caminho definido até chegarmos ao terreno. Mas diria que um dos principais problemas em Portugal é um problema contrário, é um problema de não existirem muitas vezes estratégias definidas, isto é, os clientes querem resultados de muito curto prazo, têm o seu marketing e a sua comunicação interna muito pouco estruturados, mesmo às vezes instituições com maior dimensão, isto levanta um problema grande às empresas e às agências que trabalham muitas vezes com pouca matéria prima, para conseguir gerar resultados. A questão do tempo é sempre essencial.

E: Então, se eu lhe perguntar se existe uma metodologia vossa própria, uma base, que sirva para vocês de matriz, podem dizer que utilizam?

E2: Utilizamos sim. De várias formas. A [Nome da agência/consultora] está neste momento num processo de certificação de qualidade e isto porque nós sentimos que temos os nossos processos e os nossos modelos numa fase de maturação grande, temos 16 anos de mercado. Sentimos que estamos numa fase pronta para poder certificar o nosso processo. Portanto impomos sempre com as empresas com quem trabalhamos, os vários passos até à apresentação da estratégia, até irmos para o terreno. Temos uma metodologia própria, temos gráficos, *templates* de apresentação e, portanto, tentamos tipificar ao máximo o nosso contacto com os clientes e que nos defende também no processo de rotação de equipas, que o cliente nos veja sempre como uma pessoa apenas. Isto é muito importante, por exemplo, quando temos clientes que trabalham connosco há mais de 10 anos e é preciso manter o mesmo padrão de qualidade, independente de ser a equipa A, B, ou C.

E: Mas será que pode partilhar as etapas da estratégia?

E2: Como sabe a maioria das estratégias utilizadas pelas agências para as empresas são confidenciais. Teria de pensar se há algum documento que podia partilhar. Porque sempre que estamos a falar de estratégias e acontece muito frequentemente, mais com multinacionais do que com empresas portuguesas, pedem-nos separar a fase da estratégia da fase da implementação do ponto de vista orçamental. Muitas vezes vendemos um serviço de consultoria para a definição de estratégia que pode, ou não ser implementado por nós. Normalmente é, mas pode não ser. Portanto hoje o que fazemos é apresentar sempre em separado. Trabalhamos com uma determinada empresa, temos dois ou três meses de desenvolvimento da estratégia e depois a implementação. Nem sempre isto acontece porque nem sempre os clientes têm tempo e dinheiro para isso. E muitas vezes querem resultados de curto prazo e isso é sempre algo que penaliza o setor, os resultados, a

relação do cliente com a agência. E no ambiente económico que estamos a encontrar agora isto cada vez mais irá acontecer.

E: Seria importante perceber quais as metodologias que usavam e quais seriam as etapas. Para eu poder perceber de facto o que se faz em Portugal. Se for confidencial não há problema, já me deu alguma noção do método, eu penso que já consigo encontrar aqui informação. Mas se houver algum documento que eu possa consultar, por exemplo há agências que têm no site uma matriz, que é muito geral, não é especializada para cada cliente, mas é uma coisa muito geral que usam, que é a base.

E2: Posso-lhe mostrar, por exemplo, um documento de proposta porque as propostas e se tirar o nome do cliente, por exemplo, já exemplificam algumas dessas fases e se calhar é uma forma de perceber o que estamos a falar. Obviamente peço-lhe confidencialidade e para não utilizar. Porque o plano é algo que está associado um determinado cliente, onde são identificadas ameaças, onde são identificados os concorrentes e aí é muito sensível.

E: Vou passar à segunda parte da entrevista. É a parte em que eu avalio o conhecimento, bem, não é bem uma avaliação, é apenas para eu perceber se de facto estas metodologias que abordo no meu trabalho são reconhecidas ou não. A minha primeira questão é se conhece o termo "Metodologias sequenciais" para definir estratégias de comunicação"?

E2: Não. Eu acho que existe um grande afastamento entre a componente teórica e prática nas RP. Os cursos têm uma matriz demasiado teórica, muitas vezes, e a nossa atividade tem uma componente excessivamente prática. E muitas vezes há aqui dois mundos que parece que falam a mesma língua, mas não falam. Eu não sou formado em RP, sou formado em comunicação social, fui jornalista durante dois anos, portanto não tenho formação nenhuma na parte de RP. Estou a iniciar uma formação na área de gestão. E, portanto, obviamente que as pessoas que contrato pessoas com formação em RP, mas os conceitos teóricos acabam por ser muito pouco utilizados no ambiente real.

E: Claro. O outro termo são as metodologias não-sequenciais.

E2: Não. Não.

E: Vou agora mostrar-lhe as metodologias, muitas delas vai perceber que são utilizadas, pelo menos o próprio processo, pois não podemos dizer que exista uma fórmula correta, há uns passos que devem ser seguidos.

A primeira que lhe mostro é a ROPE, que se desenvolve em 4 etapas. Que começa com a pesquisa, com a definição dos objetivos....

E2: Repara, isto na prática, independentemente do nome utilizado, que eu não conheço, isto é o que uma agência faz. Faz todo o trabalho de levantamento da informação através de um conjunto de opiniões dos clientes, define os objetivos com o cliente, aquilo que ele precisa do ponto de vista comercial, do ponto de vista de visibilidade, dos *targets* que quer atingir. Definimos um plano de trabalho, baseado em ações concretas e sistematicamente fazemos avaliação, semanalmente, mensalmente e trimestralmente. A avaliação de resultados, retorno de investimento, de mensagens. Somos muito rigorosos na questão da avaliação. Porque só na avaliação conseguimos perceber se prosseguimos, ou não. Independentemente do nome, isto é a base do trabalho de uma agência, agora pode estar mais desenvolvido, ou não.

E: Aqui neste caso, esta é uma metodologia sequencial, uma metodologia linear.

E2: Vai perceber, nas nossas propostas coisas muito semelhanças a isto.

E: Neste exemplo é o processo de RP em quatro etapas, um pouco mais desenvolvido. Que começa também com a análise da situação, a parte do planeamento, mas lá está, são metodologias muito semelhantes, pouco, ou mais desenvolvidas quando falamos do plano que está definido no papel, porque isto acaba por ser o guia da organização e quando eu lhe falei se por acaso tinha algum documento que eu pudesse ver, era se tinha um esquema deste género.

E2: Sim, eu posso-lhe mostrar um esquema deste género se quiser. Pode continuar que no final eu mostro.

E: De seguida mostro outro, de Smith, que é em 9 passos, que utiliza as quatro etapas do anterior, mas depois acaba por ser um bocadinho mais específico no que toca a cada etapa.

E2: Lá está o que lhe estava a dizer há bocadinho. Obviamente que aqui, estas quatro etapas são quase, obrigatórias. Obviamente que se pode apostar e desenvolver mais umas em detrimento de outras, ou nenhuma, ou todas. Por exemplo há agências que investem muito pouco na avaliação. Eu acho que a avaliação é uma etapa fundamental, quer do ponto de vista do ajuste da estratégia que estamos a implementar, quer para mostrar ao cliente os resultados que a agência consegue e mostra à equipa que muitas vezes, no dia-a-dia, não tem noção do todo e quanto maiores os clientes, menos noção do todo se tem. Porque o volume de informação gerado, muitas vezes, retira-

nos perceção e nós que gerimos processos grandes, como capitais europeias da cultura, muitas vezes perdemos a noção do todo e é preciso de facto avaliar.

E: Agora, a nível de curiosidade também, os resultados que avaliam, baseiam-se exclusivamente nos objetivos iniciais, ou fazem uma análise, de todos os resultados que encontram depois no final da implementação?

E2: Depende do cliente e depende também do objeto do nosso contrato, há clientes que fazemos uma avaliação apenas a espaço mediático. Estamos a falar de Assessoria de Imprensa, e portanto perceber o que estamos a fazer, onde é que a marca esta a ser noticiada, com que espaço, com que temas, se estamos a perder influência em determinados meios ou não, muitas vezes incluímos também toda a componente de influenciadores, que é uma área que cada vez mais que os clientes querem incluir e nós também incluímos essa parte.

Há outros que vamos um bocadinho mais longe, do ponto de vista das mensagens, agora raramente incluímos objetivos comerciais do cliente nos nossos próprios resultados.

E: *Business Model Canvas*.

E2: Sim, nos organizamos várias coisas de empreendedorismo, e estes modelos *canvas* são muito utilizados na formação e nos *bootcamps*, como é que se chega até à construção da ideia de negócio, são modelos que muitas vezes adaptamos em português, fazemos quadros, mas não tanto na componente de assessoria de imprensa, mas muito mais na componente de gestão de clientes.

E: Sim, este modelo, neste caso, é um modelo de negócios, mas pode ser adaptado às RP. E nós aqui entramos já naquilo a que eu chamo as metodologias não-sequenciais, em que já não existe uma linearidade, não temos que seguir uma etapa e só após terminarmos é que podemos seguir para a próxima.

E2: Sim claro, por isso é que é tão usado no que se refere ao empreendedorismo, mas nós não utilizamos estas ferramentas, por exemplo, no nosso trabalho.

E: Agora aqui entramos num modelo mais recente que vais buscar as metodologias do Agile, não sei se conhece este termo, da área das TI, é uma forma de desenvolvimento de *software* em que eles vão à procura da forma mais fácil de desenvolver e gerir um projeto. Evitar aquelas metodologias que se chamam *waterfall* em que existe aquela linearidade que quando chegam ao final acabam por não conseguir concretizar aquilo que tinham definido em primeiro lugar não é,

porque as coisas vão mudando, o ambiente está sempre em constante mudança, e isto aplica-se também às RP. O RCS é uma estrutura Agile que integra esses princípios nas RP e permite avaliar e adotar ideias à medida que o plano é desenvolvido, à medida que o projeto é desenvolvido. Há uma iteração. Reúnem-se uma primeira vez para determinar quais são as prioridades, o que é preciso ser feito. À medida que eles vão desenvolvendo o projeto, têm uma semana para desenvolver uma série de tarefas que definiram à priori, e durante cada dia existe uma revisão do trabalho que está a ser feito para eles poderem perceber se faz sentido fazer alguma alteração, acrescentar alguma informação e no final daquela semana são desenvolvidos os resultados. E depois à medida que eles vão fazendo estas semanas de trabalho vão implementando os resultados e têm a capacidade de alterar e avaliar à medida que desenvolvem o projeto. Esta metodologia que não é muito utilizada em Portugal na área das RP

E2: Sim, percebo. Não conheço.

E: Deste modelo, resultou um modelo distinto, neste caso que serve mais já para ter uma estratégia operacional é mais relacionado com a implementação. É uma espécie de estrutura que permite que a pessoa desenvolva a estratégia, à semelhança dos modelos sequenciais que vimos anteriormente, mas permitindo sempre que se possa voltar atrás e que se possa mudar aquilo que nós consideramos que não é o mais acertado no momento presente da organização.

E2: Sim, estes modelos são, muitas vezes, utilizados não como ferramentas de desenvolvimento interno, mas como ferramentas de apresentação a clientes. Mas é uma área que nem sempre as RP investem muito, na qualidade gráfica das suas apresentações e na imagem, mas para marcas num estado de maturação mais elevado, para multinacionais, para empresas que têm departamentos de marketing e comunicação mais estruturados, faz muito sentido que as empresas tenham formas de apresentação da estratégia. Não quer isto dizer que internamente dentro da agência as ferramentas sejam utilizadas. São coisas completamente diferentes. Há depois uma interpretação da estratégia que foi desenvolvida, em modelos gráficos. Que depois morrer ali porque são apresentados, são aprovados e acabou.

E: As estratégias Agile defendem que não deve existir um plano extenso, com muita informação, aqueles documentos que são elaborados pelas organizações, para o cliente poder ler e avaliar. E o modelo gráfico é muito mais fácil de perceber. Neste caso do CSF defendem que se deve fazer o esquema num quadro branco, acrescentar e tirar *post its*. À medida que vai sendo desenvolvida as estratégias e sem que exista um plano extenso que depois mais tarde as pessoas não ler.

Por fim, mostro-lhe o modelo PESO. Não sei se reconhece.

E2: Não.

E: Ok, este modelo relaciona-se mais com a integração dos vários *media* para desenvolver ações de comunicação.

Houve outra coisa que eu não lhe perguntei logo no início e aproveito agora para perguntar que é saber como é que vocês fazem a gestão do processo de definição de estratégias, a nível de equipas por exemplo como é que se organizam?

E2: A estrutura da [Nome da agência/consultora] está definida, temos uma direção de contas, dois coordenadores de contas e depois temos as equipas de comunicação. Para cada cliente está sempre envolvido uma equipa de duas pessoas, um coordenador e um diretor de contas. São sempre envolvidas quatro pessoas e muitas vezes eu próprio estou envolvido em contas maiores, nos processos de entrada inicial e nos processos de situações de crise, ou situações mais sensíveis. Numa fase inicial está muita mais envolvida a parte de coordenação e direção. E são essas reuniões iniciais que temos com os clientes no levantamento de informação e na definição de toda a estratégia. Depois é envolvido também o departamento gráfico na construção destes modelos, de apresentação de como é que as propostas e os planos são apresentados e depois sim entra a parte da equipa da gestão de conta para a gestão corrente para a avaliação para a implementação.

E: Por fim, a última questão, como é que imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação.?

E2: Eu acho que o setor está-se a misturar muito, não só em Portugal como no mundo porque as disciplinas estão cada vez mais cruzadas e portanto, as agências de comunicação estão a abarcar cada vez mais áreas, as outras empresas, por exemplo da área criativa e de publicidade estão também a entrar na área das RP e na área da assessoria de imprensa e por isso o mercado está cada vez mais misturado. Sinto que a exigência do ponto de vista da estratégia, é cada vez maior, pelo menos é esse o foco que nós na estamos a seguir. Queremos valorizar o trabalho da consultoria, da estratégia, do planeamento. Achamos que a implementação acaba por ser a área mais fácil e menos valorizada pelo cliente. Porque depois de estar uma boa estratégia definida a implementação é relativamente simples. E, portanto, nós devíamos apostar na parte da estratégia e do planeamento. Embora o mercado esteja dividido nos clientes por aqueles que querem resultados de curto prazo, com custos mais controlados, e, portanto, não querem tanto uma estratégia e outros que querem

algo de longo prazo. Portanto eu acho que vai evoluir ao ritmo do próprio mercado. E, portanto, momentos que estamos a viver agora, de crise que parece que vai ser uma crise profunda, levam a que cada vez haja menos recurso e menos *budget*. E, portanto, as agências vão ter que fazer mais, por menos, os clientes querem também resultados mais rápidos, é sempre uma má notícia. Embora a área das RP seja uma área que se adapta muito bem a momentos como este. E mesmo a trabalhar em casa e temos a equipa toda em casa, temos conseguido ganhar novos clientes de RP. Nós temos tido reuniões permanentes, não só na APECOM, mas na IPRN e é inacreditável perceber que o que estamos a sentir em Portugal é igual nas agências todas em todo o mundo. As multinacionais são um *standard* não na implementação da estratégia, mas na definição dos modelos. E isso acaba por arrastar positivamente o mercado para níveis mais sofisticados. E os nossos concorrentes, que, muitas vezes, são empresas multinacionais, acabam por importar estes modelos das organizações centrais e em concurso somos muito mais expostos a propostas muito elaboradas e por isso investimos mais, acho que esse é o caminho. A ideia de que as RP e a comunicação se fazem com jeitinho e numa base de amizade nas redações já morreu. Não definitivamente, porque o mercado está cheio de *freelancers*, mas cada vez as coisas são mais sofisticadas e mais desenvolvidas e ainda bem, claro para todos nós.

Vou lhe mostrar dois exemplos nossos. Vou lhe pedir confidencialidade sobre estes exemplos. Este é o caso de uma proposta em que são identificados os circuitos de comunicação, os *media*, o modelo de colaboração, os *stakeholders* que são apresentados para o cliente.

(Partilha o ecrã e apresenta Slide)

E: Obrigada por tudo, vou manter a confidencialidade. Já tenho toda a informação, podemos terminar. Agradeço-lhe mais uma vez e espero que corra tudo bem com a [Nome da agências/consultora].

#### Apêndice 4. Entrevista 3

Entrevistador = E

Entrevistado = E3

E: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora]?

E3: Basicamente, isto é o que eu digo sempre às minhas equipas, primeiro é perceber o negócio, ou seja eu acho que a maior parte das agências cometem o erro, quando são contactadas por uma empresa, ou quando contactam uma empresa, vão falar de comunicação a essas empresas sem saber exatamente qual é o negócio, o que é a empresa, de onde é que a empresa vem. Conhecer as pessoas. Então nós temos um processo de auditoria, que resumindo muito, fazemos um período de imersão na empresa, muitas vezes presencial, outras numa série de reuniões, *one to one*, com várias áreas que se vão relacionar com o que nós vamos comunicar. Ou seja, normalmente o processo é muito linear e envolve as pessoas da agência e o diretor de marketing/comunicação de uma determinada empresa e a sua equipa. Nós fugimos disso. Esse interlocutor de facto é o nosso principal interlocutor, essa pessoa de comunicação e de marketing, e fechados todos os acordos e iniciada a colaboração o que nós fazemos antes de avançar com qualquer plano é identificar todas as áreas que de alguma forma vão ser comunicadas ao longo do nosso período de colaboração e eu quero falar com essas pessoas. E basicamente vamos *one to one* e indagamos o negócio ao máximo. Na [nome da agência/consultora] nós somos 30 e poucas pessoas cada um de nós sabe exatamente a situação de negócio do seu cliente, inclusive no momento. Se foi um bom ano, se foi um mau ano, se está a ser um bom semestre, um mau semestre. O que é que vende, dificuldades. Nós assinamos muitos NDA (*Non Disclosure Agreements*) que nos permitem ter acesso a informação confidencial, nomeadamente de recursos humanos, empresas que têm dificuldades em recrutar, por exemplo. Quando vamos comunicar aos meios uma novidade dessa empresa temos de ter isso em conta, ou seja, tem de ser sexy não só para o leitor, não só para o cliente a quem vais fazer *Pitch*, mas para um possível recrutado. Este tipo de comunicação tem de ser muito transversal. Esta é uma primeira fase. Das empresas que tu entrevistarás eu diria que a [nome da agência/consultora] foi uma das agências que em 2019 mais cresceu, deve andar no top 2 e tem a ver com que eu vou dizer a seguir que é a questão do processo criativo. Basicamente no mundo da comunicação e do marketing as agências normalmente no PR encontras agências que não são muito criativas, mas são *super* fiáveis do ponto de vista de serviço a cliente. E depois na Publicidade nas agências criativas encontras realmente agências muito criativas, muito disruptivas,

mas depois têm dificuldade em serem consistentes em terem um serviço a cliente constante, trabalhem ao longo de vários anos a um nível elevado, etc. A nossa vantagem é ter este *mix*, de duas áreas e que se nota muito nesta segunda fase que é a fase criativa e nós aí somos muito fortes que é receber toda esta informação, é processada numa série de *reports* e esses *reports* são “debrifados” com a equipa, aí nesse processo eu já entro, eu sou diretor executivo mas tenho um papel na direção criativa e estratégica em cada uma das contas. E então a equipa que vai gerir a comunicação desse cliente, juntamente comigo e com mais uma ou duas pessoas começa a fazer os *brainstormings* inerentes à estratégia de comunicação que estamos à procura. Há um objetivo. Há uma limitação, fazemos uma análise muito simplificada, mas muito *accurate* do que é os objetivos, desafios, pontos fortes e fracos e a partir começamos o processo criativo. Normalmente como é que trabalhamos? Conceito e esse conceito tem que desmontar em estratégias de comunicação muito concretas onde depois vai entrar a tal parte de consistência da agência que é nós temos por um lado pessoas que estão a trabalhar a parte criativa e depois temos uma espécie de dois ou três advogados do diabo que estão a trazer esses conceitos para terra, que dizem: ok, eu para implementar isso preciso de x, ou y, isso é possível, não é possível. E daqui sai um primeiro *draft* do plano. este plano em bruto passa para a fase seguinte. A fase seguinte é quando trazemos o cliente para bordo. Não no sentido de lhe entregar um plano completamente finalizado. Isso é idiota porque estás a perder muito tempo, há coisas que são aprovadas e que não são. Trazemos o cliente para a segunda fase do *brainstorming*, o cliente vai entrar numa fase em que nós já temos conceito e uma série de ações em grosso planificadas e o cliente vai ajudar-nos a fechar esse plano. Estamos a falar de um processo que demora entre ganhar um cliente e fazer um plano e colocá-lo em marcha, eu diria um mês, um mês e meio.

E: O vosso processo não é muito linear, portanto, não é?

E3: É porque nós temos perfis de clientes muito diferentes. Se olhares para as marcas da [nome da agência/consultora] tu vês grandes empresas e depois temos *cores* e objetivos e formas de comunicar muito diferentes. Os dois têm um lado institucional e um lado mais de produto, mas os *targets*, são diferentes e isso obriga-te a ter processos bastante flexíveis. O que é menos fixo e menos flexível, são estas três fases. Uma auditoria, uma investigação muito funda do que é o cliente, depois um *brainstorming* muito criativo, que tenha muitos conceitos e muitas ideias para poder partir e depois um terceiro que é a inclusão do cliente. Normalmente isto acontece sempre. Depois deriva para coisas um bocadinho diferentes mediante o cliente e o *goal*, até a *timeline*, é muito importante a questão da *timeline*.

E: Portanto, terão uma metodologia base, que usem? Vocês definem esses três passos iniciais, mais sequenciais, e dependente do cliente adaptam-se às suas necessidades e vão acompanhando, é isso?

E3: Sim, há ferramentas que acabam por estar sempre. Por exemplo nós fazemos muito *one to one* com jornalistas, colocamos muitas vezes os nossos clientes a falar com jornalistas que não em contexto de entrevista. Almoços, pequenos almoços. Costumamos fazer muitas *roundtables* informais, uma espécie de mesas redondas que parecem micro-conferências, mas não são porque são de cariz privado. E basicamente há uma série de ferramentas que são mais ou menos fixas, isto acontece sempre, depois há *brainstormings* constantes ao longo de toda a nossa colaboração. E depois há uma série de ferramentas estratégicas que utilizamos que tem muitas vezes a ver com desconstruir um bocadinho aquilo que estamos a fazer. Muitas vezes quanto tens clientes com muita intensidade há uma altura em que parece que seca a fonte, parece que andamos a fazer sempre a mesma coisa. Então o que é que nós fazemos, utilizamos o processo contrário que é: imagina, numa semana temos de destruir a reputação e a marca deste cliente, o que faríamos? E só podemos usar as ferramentas habituais. E muitas vezes desse *brainstorming* um bocadinho surreal e destrutivo, saem ações que nós virando ao contrário conseguimos fazer algo. E tentamos sempre que seja criativo. Nós temos um racional muito de agência criativa, só que depois, operacionalmente a nossa parte PR é muito de consistência de serviço a cliente. Anda muito por aí.

E: Quando me disse que tinham aqueles advogados do diabo que vos fazem vir *down to earth* para perceber se realmente as coisas estão a correr bem, ou não, podemos dizer que isto é uma espécie de primeiro teste, não é? Vocês nunca implementam sem antes perceber se realmente vai funcionar ou não?

E3: Sim, por isso é que eu digo que as nossas áreas se misturam muito, porque nós estamos a deixar aquele modelo clássicos que é: dois consultores, um cliente; ou um conjunto de clientes e o que fazemos é: temos um *team leader* e ele tem uma equipa multidisciplinar que vai buscar a cada uma dessas áreas e mediante o recurso que ele necessitar vai buscar essas pessoas. É ele quem lidera o processo, é o interlocutor do cliente, etc. Muitas vezes quando uma pessoa de uma determinada área menos ligada ao PR sugere determinada ação, alguém do PR, mais corporativo, equilibra isso com que se pode, ou não fazer e permite equilibrar. E nos casos de clientes que nós temos de facto uma dupla, tentamos que seja uma pessoa de um perfil mais corporativo, mais institucional, o que muitas vezes também tem uma questão etária envolvida, por vezes são mais

velhas, com outro tipo de experiência e por outras vezes são mais novas, mais relacionadas com *lifestyle*, mais flexíveis. Destas sinergias nasce uma coisa porreira.

E: Ok, já respondeu às questões que lhe iria fazer na primeira parte do guião.

Considerando o que temos vindo a falar, a minha próxima questão é se conhece o termo Metodologias sequenciais de definição de estratégias de comunicação?

E3: Sim, sim.

E: E depois as metodologias não-sequenciais, que eu considero que a [nome da agência/consultora] também segue, que são estratégias que não são tão lineares e que têm passos que permitem voltar atrás e rever o que estamos a fazer e adaptar.

E3: Sim, aliás esta altura que estamos a viver é um exemplo. Se tivéssemos um plano sequencial, muito fechado e linear, e eu acho que o que está a acontecer com algumas marcas, acabas por ficar encurralado. E depois tens duas opções, ou uma comunicação mais "autista" em que continuas a comunicar o teu produto e a tua empresa como se nada se estivesse a passar, o que é um bocado estranho, ou parar de comunicar e ficar sossegado num canto à espera que isto passe e depois voltar à minha comunicação normal. O que nós estamos a fazer no nosso caso, por exemplo é, que nestes processos criativos, nestes *brainstormings* que fazemos constantemente criaram um músculo na equipa, um hábito, e como temos um team líder e pessoas nos vários departamentos o que aconteceu foi: Ok, esta conjuntura causa aqui uma limitação, redações mais curtas, jornais que estão a sair menos, do ponto de vista *print*, não podemos fazer entrevistas presenciais nem eventos, que é um core importante na nossa parte de RP, então o que fizemos foi migrar grande parte dessa estratégia de PR mais tradicional para o digital do ponto de vista das redes sociais e do *branded content*, ou seja executado pelos mesmo interlocutores. Ou seja, se tivéssemos um departamento de RP *super* tradicional, em que as pessoas só sabem escrever *press releases* e falar com jornalistas, não iam poder fazer isto agora. Fazer conteúdo mais *branded content*, criar conteúdo para as redes sociais mesmo que não sejam da área do marketing digital, terem noções de SEO e SEM que permitam potenciar conteúdos em digital. Como nós temos esta estrutura multidisciplinar permitiu-nos ter esta flexibilidade com muita facilidade. Estou a falar de movimentos que fizemos com clientes relativamente improváveis. Dando um exemplo de uma farmacêutica, muito *BtoB*, conseguimos através de influenciadores, fazer vídeos para o Facebook com algumas medidas e conselhos para fazer em casa, na área da saúde. Agarrando nas mesmas pessoas, no mesmo *mindset*, no mesmo objetivo, nos mesmos produtos que a empresa quer

promover, fomos à nossa área de *shapers*, de influenciadores e pusemo-los a produzir conteúdo que substitui a estratégia de PR que a empresa tinha adjudicado connosco. Tem uma flexibilidade muito grande, tanto a nível de manutenção de *fee*, que é uma coisa muito importante, portanto se deixas de comunicar deixas de justificar o *fee* que estás a cobrar aos clientes e depois o mais importante, a marca não desaparece do mapa e continua a fazer coisas completamente coerentes. E depois quando isto acabar volta a fazer o que tinha planeado.

Para combater aqueles pedidos de clientes mais tradicionais, que têm dificuldade em aceitar propostas mais criativas o que nós fazemos é mostrar os números. Números de conversão. São os números do *engagement* que nós conseguimos criar no digital, nós criámos o nosso departamento de influenciadores a pensar nisso, ao serviço de muitas das marcas com quem trabalhamos e depois por outro lado é a relação que nós temos com os meios que nos permite sugerir uma série de conteúdos mais de *branded content* que quando vamos apresentar ao cliente é uma coisa completa, do género, está aqui o RP tradicional que a vossa marca procura, e não se preocupe *we got your back*. Mas nós conseguimos com este músculo criar aqui uma possibilidade comercial. Mas, dentro deste mesmo conceito, conseguimos mais isto, isto e isto. O que é que acontece, quando as marcas veem as mais valias do que apresentamos a mais, dos resultados, acabam por se convencer. E aqui, sendo justo no que a [nome da agência/consultora] diz respeito, nós em 2 anos passamos de 35% de clientes mais cétricos e agora devemos estar para aí nos 5%. As marcas estão a mudar, as técnicas de marketing estão a mudar, há outras influências isso é uma vitória ganha.

E: Sim, além disso do que temos visto em Portugal parece-me que estamos num bom caminho e que estamos a assistir a uma evolução muito positiva. Vou então continuar, vou fazer a partilha do ecrã e falar sobre algumas metodologias que abordo no meu trabalho.

Esta é a típica metodologia, com 4 etapas, investigação, objetivos, programas e ações, e avaliação. É o plano de comunicação puro e duro. Conhece?

E3: Sim, sim claro

E: Aqui temos um outro processo, semelhante, um pouco mais complexo.

E3: Sim, claro, o macro, a questão mais macro, mantém-se, ou seja, se pensarmos na estrutura é um bocadinho similar. Acho que o processo de avaliação, que tantas vezes, tanto as marcas como as agências atribuem a uma verificação de resultados, nós não trabalhamos muito assim, ou seja, a nossa avaliação é um processo constante. Quando eu digo que fazemos auditoria -

*Brainstorming*- implementação do plano - etc., o *Brainstorming* e esta auditoria acontecem ao longo de todo o processo. A avaliação, tudo o que é a avaliação de como a coisa está a funcionar é uma coisa constante e logo podemos adaptar.

E: Uma coisa que percebemos nestes planos é que a avaliação é feita consoante os objetivos iniciais, mas nem sempre os objetivos definidos são depois os resultados alcançados. (Processo de RP em 4 etapas)

E3: Sim nós temos sempre KPIs e uma série de *reports* que num tipo de clientes acontecem semanalmente, noutros mensal, noutros até semestral, mas normalmente a nossa avaliação é muito de processo que é, há um determinado processo que está a ser implementado e nós antes de esperarmos por esse resultado, que vai sair só depois de 2 ou 3 meses, e se percebemos que esse processo precisa de algum tipo de afinação ou de algum tipo de alteração, entramos logo, não esperamos. Por isso é que o grande trabalho das agências de RP é convencer os clientes de que eu preciso deles para os satisfazer, que eles entram no processo. E temos que ir medindo isto, temos de ir acompanhando.

E: Este é outro, de Smith, com as 4 etapas, mas um pouco mais desenvolvido, que indica os passos dentro de cada etapa.

E3: Sim.

E: E depois entramos nos desenhos não-sequenciais, um exemplo temos o *Business Model Canvas*, que também dá para adaptar às RP.

E3: Sim, sei. Nós por exemplo toda a parte KEY (*parteners, activities, resoures*) essa parte entra na tal auditoria que eu falei inicialmente. Associações com quem a marca tem uma boa relação, associações com quem a marca tem problemas. Empresas com quem a marca tem uma boa relação. Concorrentes. O *no gos* (aqui nunca! Porque este é impossível, porque em *headquarter* há esta restrição, isto não vai mudar) para balizar as expectativas.

E: Agora entramos nas metodologias Agile. Utilizadas na área das IT. Este modelo foi adaptado do Scrum, E acho que aquilo que vocês fazem se insere muito nestas metodologias.

E3: Sim, percebo. De facto, podemos encontrar aqui algumas coisas semelhantes ao que fazemos. Tem muito a ver com o *background*, tanto eu como o CEO, temos um *background* mais neste campo do que necessariamente de jornalismo. E esta forma de trabalhar é mais ou menos

inevitável, esta abertura ao mercado. Nós temos, só na nossa agência: Saúde, banca, retalho, automóveis, motas, gastronomia. Em todos esses setores estamos, por exemplo a trabalhar com influenciadores. Muito difícil que o PR tradicional de assessoria de imprensa é *super* residual. É limitador e raro. Em 2019 posso ter apenas 1 cliente em que 90% do trabalho é assessoria tradicional. Mas não tenho clientes em que 100% isso já não existe. Mesmo uma agência que trabalhe só corporativo tens de entregar dentro do *corporate* todo o tipo de serviços. Uma agência de RP que trabalhe *corporate* e que não faça, por exemplo, SEO SEM, digital, conteúdos para plataformas, *roundtables* com *stakeholders*, com jornalistas de economia, mesmo que sejam *webinars*, não vive, é muito difícil. Muitas organizações o que fazem é seguir a mesma linha de ação que os *headquarters* que podem ser em países como a Alemanha. Num país como esse existem meios suficientes para seguir uma estratégia linear, apostando nos meios tradicionais, ainda que mesmo assim seja difícil. Cá em Portugal é necessário tentar outras coisas, sair daquela piscina e procurar outras formas de criar.

E: Esta estrutura também veio da anterior, é um desenho de estratégia mais relacionado com a implementação.

E3: Sim, consigo reconhecer a estrutura.

E: Por fim o modelo peso.

E3: Sim, conheço, claro. É cada vez, a nível de *media*, o que é a nossa realidade.

E: A última questão que eu tenho é: Como é que imagina que será o futuro quando falamos do desenho de estratégias de comunicação?

E3: Eu acho que o futuro é o termo PR e o termo *marketing* digital, o termo vídeo e publicidade, vão se chamar qualquer coisa relacionada com *content* e estes processos vão acontecer, portanto tu farás uma auditoria, tu vais perceber os objetivos de um determinado cliente e o cliente vai-te entregar os seus conteúdos. Estes são os meus produtos, as minhas prioridades comerciais e estratégicas e tu vais fazer uma estratégia de comunicação e de otimização do que é essa marca e do que são esses produtos, com um mapa. E esse mapa tem tudo. Tem as ferramentas de PR, tem as ferramentas do digital. E isso vai ser feito pelas mesmas pessoas. Mesmo no audiovisual. Não vai haver pessoas com funções exclusivas. O vídeo já não é aquela coisa... Hoje em dia não precisas de ser profissional de vídeo... Hoje em dia os *youtubers* sacam dois *softwares* e montam e editam vídeos. O que vai acontecer é isso. as empresas vão te entregar chave na mão, as coisas e tu vais

ter de adaptar a comunicação a todas essas plataformas. Vai ser tudo *content*. Os clientes querem é receber tudo feito. Não existe prazer nenhum no: agora deixa cá chatear a agência RP, agora digital, agora vídeo. Não é isso que se quer. Tem de haver uma sensação do não te preocupes que eu trato. Tu tens de montar todo o mapa do que vai acontecer, das várias plataformas e canais para onde vamos comunicar, o cliente vai ter o espectro das pessoas que o fazem e o cliente vai ser uma parte dessa ferramenta.

É preciso conhecer muito bem o cliente, as marcas, produtos e serviços, logo aí vais-te tornar muito mais rápido a executar. e depois é trabalhar com esse cliente mesmo nos dias em que não tens nada para fazer com ele. Perguntar, saber. Mergulhar no cliente para ter a capacidade de trabalhar muito mais depressa. Nunca há períodos em como é que eu vou fazer isto tudo, esqueci-me que ele precisava de algo, não, tu não te esqueces por falaste com ele ontem sobre determinado assunto e em conversa surgiu a questão. Ou já estás preparado para um possível acontecimento. Nós agora já estamos em cima da informação sobre um possível regresso à atividade. Alguns clientes têm a atividade comercial suspensa ou a trabalhar a meio gás e nós estamos a trabalhar com eles todos os dias da mesma forma. Porque quando sair a tal diretriz de *headquarter*, lá longe, em que decide que nós podemos abrir cá, nós não vamos receber uma pilha de informação sobre o que é que temos de comunicar a partir de cá, já sabemos. É este acompanhamento que faz a diferença.

E: Obrigado pelo seu tempo, e muito obrigado por ter participado.

## Apêndice 5. Entrevista 4

Entrevistador = E

Entrevistado = E4

E: O meu guião é constituído por duas partes, uma primeira parte que se refere mais à vossa agência e à estratégia e depois uma parte mais relacionada com as estratégias que eu abordo no meu trabalho.

A primeira questão é, como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora]?

E4: As estratégias de comunicação são: Recebemos informação do cliente e mergulhamos sobre o que faz o cliente em que área é que atua, que produtos é que vende, quais são os seus objetivos em termos de marketing e de comunicação. Estudamos a concorrência, e depois em função disso desenhamos estratégias de comunicação, o mais individuais possível. Há diversas técnicas e ferramentas que utilizamos internamente, desde os *brainstormings*, análise de fontes, *research* (internet, redes sociais).

E: E consegue-me dar uma noção, talvez mais geral, das etapas que seguem ao nível do desenho da estratégia?

E4: As etapas temos sempre uma etapa de *briefing* ou conversa com o cliente, onde nos inteiramos qual é a sua realidade e os seus objetivos futuros, depois regressamos à agência, em equipas multidisciplinares (5, 6 pessoas) fazemos uma primeira reunião de discussão, do que trouxemos do cliente e depois partimos para o terreno, sendo que o terreno começa por - delegamos, nessa primeira reunião delegamos funções para cada uma dessas pessoas que faz parte dessa equipa de trabalho onde uma ou duas ficam ligadas à área de investigação. Há várias fontes e por isso dividimos o trabalho. Um estuda a concorrência, outro estuda canais e ferramentas de comunicação, outro faz outro tipo de investigações. É um trabalho de partilha entre todos. De acordo com as áreas de intervenção.

E: E também fazem a implementação e avaliação?

E4: Sim, depois fazemos a implementação, o controlo da implementação, fazemos sempre um acompanhamento regular, dependendo do projeto, preferencialmente semanal, mensal. Temos relatórios regulares nessa base que nos permite também indicadores que nos permitem ajustar

determinadas estratégias de comunicação que são definidas à partida e depois há sempre um relatório global do projeto onde fazemos um apanhado do que aconteceu das diversas fases, dos diversos momentos e de forma é que a estratégia foi implementada, de uma perspetiva teórica mas também de uma perspetiva muito prática. Hoje em dia é fundamental ter um sentido pragmático das coisas. Ao início desenhamos um caminho, idealizamos um caminho, mas depois quase sempre, 95% dos casos temos de ajustar a estratégia porque a realidade da empresa muda, o mundo muda como é agora esta situação da Covid e por isso temos de ajustar as nossas estratégias. Coisas que desenhamos há 3 meses, em dezembro estão completamente desajustados, ou planos anuais. Nós normalmente projetamos o destino final, onde é que nós queremos chegar, mas o que é certo é que depois o caminho vai sofrendo alguns ziguezagues, algumas alterações em função de tudo que o se passa. Muitas vezes a meta definida pode ser diferença daquela que alcançamos, o que não quer dizer que seja pior.

E: É ótimo, porque a ideia que eu tenho e das coisas que li é que nos planos mais tradicionais estão definidos objetivos e no final, se esses objetivos não forem alcançados é como se o plano tivesse falhado. E hoje em dia se calhar já não podemos pensar dessa forma não é.

E4: Sim é isso mesmo e então esta nossa área da comunicação é tão rica, tão desafiante, tem tantas questões que não pode ser vista desta forma tão rígida.

E: Ia agora perguntar se têm alguma metodologia matriz, algum modelo que costumem seguir?

E4: Depende muito. Nós obviamente temos o nosso ADN, temos as nossas ferramentas, as nossas métricas, que muitas vezes também são ajustadas em função da realidade da empresa e do projeto, nós trabalhamos com empresas nacionais e internacionais e muitas das vezes há metodologias diferentes. E quando trabalhamos com empresas globais e de grande escala, muitas vezes já têm orientações e métricas definidas que nós temos de ajustar, ao nível de KPIs, ao nível de *reports*, tudo isso vai sendo ajustado à realidade e às necessidades de quem está do outro lado. Apesar de termos as nossas ferramentas, sabendo que há sempre espaço para melhorar e fazer coisas novas vamos ao longo do tempo ajustando em função da realidade do cliente, do tipo de indústria, porque trabalhar o grande consumo é diferente de trabalhar a saúde, ou tecnologia. As dinâmicas são distintas. E depois as próprias multinacionais, que reportam também a outros países, têm já diretrizes muito fechadas e daí depois nós integramos e acolhemos essas orientações e fazemos o trabalho e a planificação, dentro dessa base que eles já têm definida.

E: Neste trabalho eu abordo dois termos para caracterizar a estratégia: Metodologias sequenciais e o outro termo é metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação.

E4: Não dessa forma, mas sim existem estratégias mais adaptativas, mais flexíveis. Temos obviamente estratégias mais estanques, menos flexíveis, mas quando temos liberdade do cliente, optamos por estratégias adaptativas, para irmos ao encontro dos clientes.

E: Agora vou mostrar-lhe um conjunto de esquemas de estratégias que são abordadas por mim no meu trabalho para poder perceber se reconhece ou não. O primeiro que abordo, ainda no campo das metodologias sequenciais que é o ROPE. Uma metodologia que eu considero sequencial, em que as etapas são seguidas de forma linear.

E4: Sim, reconheço. esta é um pouco a base não é que estava a falar há pouco e que também usamos. Normalmente antes da pesquisa temos a conversa com o cliente e depois a tal pesquisa que eu referi, definimos objetivos de comunicação, programamos as atividades, canais por aí fora e depois há a avaliação constante que pode ter diversos momentos e formatos, mas que é fundamental.

E: Aqui temos também em 4 etapas (processo de RP em etapas). Muito semelhante ao anterior, mas o esquema é um ciclo e as etapas estão um pouco mais completas.

E4: Sim, a análise da situação para nós diz respeito ao cliente e a todo o ecossistema onde o cliente está, é fundamental nós centrarmos o nosso pensamento não só no cliente, mas nos principais *players* de todo o setor, ir encontrar exemplos lá fora, a evolução, tendências do mercado. Uma análise transversal. Depois planejar, programar e depois a parte da ação e implementação com a respetiva avaliação.

E: Smith apresenta um plano mais detalhado com etapas mais detalhadas, ainda que sejam as mesmas, mas permite que seja feito um documento mais profundo.

E4: Na área da comunicação não é fácil estar a prever. Temos a nossa experiência, o nosso *know how*, mas depois a coisa não é assim tão linear. Aqui a mais valia das empresas e das pessoas que trabalham nesta área, uma das características que devem ter é o tal jogo de cintura para adaptar e adequar, perceber, fazer esta leitura e conseguir, dentro da estratégia que estava definida, readaptá-la reajustá-la em função das dinâmicas.

E: Sim, o problema destes planos é que eram seguidos à risca e depois era uma frustração no final se a coisa não resultasse como previsto.

E4: E por isso é necessário que as empresas e as organizações sejam também flexíveis e não demasiado burocráticas.

E: Aqui no *Business Model Canvas*, entramos já nas metodologias menos sequenciais.

E4: Sim o *Canvas* sim. Sim conheço, isto é muito aplicado aos negócios, novos produtos, novos serviços.

E: Aqui entramos noutra modelo, um pouco distinto que vem da área da IT e nasce da filosofia Agile. O Scrum é um modelo de gestão que se adapta a vários projetos. Van Ruler desenvolveu este modelo que se adapta à área das RP e se baseia muito na visão do profissional de RP, na equipa multidisciplinar e na *accountability* das RP na organização. O processo segue as mesmas regras do Scrum e tem o mesmo princípio.

E4: Sim, tanto esta como a outra do *Canvas* já são metodologias mais avançadas, distintas, que bebem muito do que se passa relativamente aos novos produtos e serviços e é também uma adaptação dessas linhas de gestão.

E: No seguimento do Scrum, a mesma autora. Este desenho tem duas fases e já refere mais aquilo que é preciso para desenvolver a estratégia. (explicação das etapas) É um processo alterado ao contrário dos iniciais.

E4: Acho que cada vez mais este tipo de metodologias faz sentido, mais à esquerda, mais à direita, tem de ser, tem de haver um ADN de flexibilidade. Isso é que é crucial.

E: É também isso que estou a tentar perceber com este trabalho. Que os planos tradicionais podem já não fazer sentido e que seja preciso dar um salto para planos mais flexíveis.

E4: É fundamental, os tempos hoje em dia avançam a uma velocidade gigantesca e por isso não podemos estar com planos definidos a seis meses, um ano. Não podemos.

E: Aqui temos o PESO.

E4: Sim, é conhecido sim. Cada vez faz mais sentido. Há um *mix* de meios e este é um bom modelo. Nós este também olhamos para ele temos isto em conta, ajuda-nos a arrumar o pensamento e a

arrumar ideias. A área das RP tem crescido tanto, a meu ver é uma área cada vez com maior peso, com maior área de influência, ao contrário da área da publicidade, a área das RP tem cada vez maior importância, E por isso este tipo de modelos ajuda-nos a ter um mapa bastante interessante.

Falando do mercado das agências de comunicação em Portugal, há muitas agências que são criadas por jornalistas e por isso existe uma ligação muito grande à assessoria de imprensa e a esses planos mais rígidos, mas como disse e bem a área de RP é muito mais vasta que a simples assessoria de imprensa. E por isso as agências têm de ter uma visão holística do potencial desta área. Hoje em dia fala-se muito de conteúdos, de *storytelling*, isto é tudo RP, não é comunicação publicitária que as pessoas já não têm pachorra. E por isso temos profissionais e áreas aqui ao lado, no caso da publicidade, a invadir um pouco o espaço das RP, porque hoje em dia os conteúdos são fundamentais e por isso têm de cair na nossa área das RP e com este tipo de metodologias e ferramentas temos de fazer passar o nosso *know how* e expertise às organizações.

E: Como é que imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E4: O futuro, é difícil de prever não é, mas passa por cada vez mais ser uma área dinâmica onde temos de planear de forma quase à semana e à quinzena em termos de ações, volto a frisar que temos objetivos concretos, objetivos que podem ser traçados diversos *steps* de objetivos, temos objetivos mais macro mas depois os objetivos de meia tabela, ou mais pequenos são definidos ao longo do caminho e pode haver essa classificação, por etapas, de objetivos, temos uns objetivos mais a longo prazo e depois outro tipo a curto prazo que nos facilita o processo de estratégia e planeamento. Porque se formos só ter objetivos a longo prazo não vai correr bem. Assim é possível ter umas estratégias mais intensas, outras estratégias de curto prazo e irmos medindo ao longo do tempo, porque a realidade é de grande dinâmica e precisamos de ajustar ao longo do tempo. E isto é alterado de indústria para indústria, de cliente para cliente, apesar de termos modelos que têm uma boa base de validação, os próprios modelos têm de ser ajustados à dimensão das empresas e das indústrias.

## Apêndice 6. Entrevista 5

Entrevistador = E

Entrevistado = E5

E: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora]?

E5: A estratégia depende sempre do tipo de relação que nós já temos com o cliente. Se for um cliente já há mais tempo, de forma avançada, já temos essa metodologia definida. Depende sempre do próprio cliente, há clientes que já têm *briefings super* bem definidos que nos facilita imenso, há outros que não que querem que façamos milagres sem fazer *briefing*, quando na verdade são sempre importantes. Apesar de no PR nós termos oportunidade de poder ir comunicando e trabalhando consoante o *agenda setting*, e as vezes é difícil trabalhar nesse aspeto, existe toda a parte que é possível planear e que vai ao encontro dos objetivos do cliente. Muito de marketing e comercial, podemos potenciar a comunicação dessas ações, objetivos, ou estratégia do próprio cliente. A definição em si da estratégia parte sempre daí e o habitual que nós estudamos que depois na prática acontece. Público-alvo, canais, os objetivos que canais vamos usar ou não, e obviamente que hoje em dia o digital está em quase todas, é determinado o objetivo e a apresentação dos resultados que também nunca nos podemos esquecer. É um bocadinho por aí. Não temos propriamente uma metodologia definida, porque adaptamos a cada cliente se é um cliente mais *corporate* é uma metodologia diferente do mais de produto. há clientes que já têm tanto à vontade connosco que de facto a estratégia em si, nós temos muita liberdade para definir essa estratégia. Outros, eles já têm a estratégia meio definida e nós só temos de apertar ali uma coisa ou outra, porque já têm aquilo muito definido. Que é também o nosso trabalho de consultoria. Mas a nível de estratégia é muito por aí. Não sei se fui muito vaga.

E: Não, do que eu tenho percebido, e já fiz 4 entrevistas, é que eu achava que existia uma metodologia que seguem nas agências, todo um plano elaborado que depois adaptam. Mas na verdade não é bem assim, porque ainda não consegui, tirar de nenhuma agência uma metodologia em que descrevam as etapas, uma por uma. Não têm um plano escrito.

E5: Se pensarmos num cliente normal o que é que acontece. Nós aí a parti de novembro, até dezembro estamos a apresentar o plano para o próximo ano. E obviamente que isso tem estratégia e obviamente que aí tem a nossa metodologia habitual de: Receber o *briefing* do cliente, em que eles já vão definir os objetivos, os *targets*, etc., depois a nível de metodologia internamente temos

aqueles passos que são reunir a equipa, fazer *brainstormings*, analisar o mercado, até definir o plano de comunicação que na verdade é um plano de ação. Que é o mais importante. Que ações queremos fazer. Se este ano queremos apostar mais em eventos de PR, ou se queremos fazer dois grandes eventos de PR. Ou se vamos apostar em eventos mais pequenos, mais para o digital, com influenciadores. E vamos apostar em entrevistas, talvez duas vezes ao ano para podermos acrescentar aos resultados dos semestres. Isto depois é tudo definido a nível de planos de ação. A metodologia existe. Não temos é um plano porque todos nós já o sabemos e é muito intuitivo.

E: É isso que tenho estado a perceber.

E5: Só para reforçar, que a parte empírica, sem dúvida é importante e a nossa experiência também. Mas não é sem metodologia. Ela existe na nossa cabeça, e na nossa forma de trabalhar. Apesar não termos um documento onde está explícito o que temos de fazer. O consultor que tem a conta tem sempre mais peso e mais experiência, mas precisa de ter ideias e o *brainstorming* é muito importante nesse aspeto. Há clientes que precisam de 3 ou 4, há outros que em apenas 1 fechamos as ideias e conseguimos avançar. Há clientes que não quer ideias, querem apenas ver os resultados garantidos.

E: Sim, são aqueles passos que referiu logo no início. As questões que eu tenho aqui são essas. Peço para descrever as etapas seguidas no processo de definição de estratégias. Mas é isso mesmo. Acabou já por me dizer.

E5: Sim, são essas. Lógico que há umas ao nível de *new business*, grandes contas, mas se calhar nessa fase somos capazes de ir para a rua fazer *vox pops* por exemplo. Para perceber se as pessoas conhecem a marca, se não conhecem. Enviar questionários a jornalistas, por exemplo. Para o dia a dia do cliente não estamos sempre a fazer isso.

E: O que eu percebi é que o desenho da estratégia depende muito da parte inicial da avaliação e investigação do cliente os *brainstormings* iniciais e partir daí é que é desenhada uma estratégia, mas nunca é igual, não é? Não são os passos sequenciais que vemos nos livros. A realidade não é a mesma.

E5: Sim, na realidade o que acontece é que temos de seguir aqueles passos, temos de incluir outros, a estrutura acaba por ser muito semelhante. Mas nunca seguimos à risca.

E: Como é que é feita essa gestão do processo de definição de estratégia. A nível de equipas, de ferramentas, de trabalho. São todos da área da PR, ou têm uma equipa multidisciplinar?

E5: Depende do projeto. Temos alguns projetos só de PR, ou digital, ou de eventos, ou se é um projeto 360. Quando é um projeto 360 temos um *project manager* e ele acaba por ser o ponto de contacto com todas as áreas que estão a fazer a estratégia. Nos na [Nome da agência/consultora] também trabalhamos com outras áreas, o que acontece é esse gestor é identificado consoante a área. Não é fácil porque há projetos que todas as áreas têm o mesmo peso. Vamos imaginar que há um cliente que tem um projeto mais digital, é normal que o gestor de projeto seja alguém do digital e faça a ponte com os outros. Se for mais de PR fica o PR a gerir. Se for mais *creative* fica na criatividade. E, portanto, o gestor de projeto é muito importante, mesmo dentro da [nome da agência/consultora]. A [nome da agência/consultora] mesmo sendo uma agência de PR, nós como no início tínhamos muitos clientes mais de *startups* e PMEs que não tinham capacidade para pagar *fees* nas diferentes áreas, começámos a ter equipas multidisciplinares. Ou seja, nós conseguimos ter uma pessoa do digital, fazemos eventos temos de criatividade também. Só que quando é preciso algo mais volumoso, algo que o cliente tem a capacidade de pagar é que acabamos por passar a outras áreas do grupo. Mesmo dentro da [Nome da agência/consultora] o que acontece é isso, é sempre identificado um gestor de projeto, normalmente um consultor que vai ficar com a conta. E depois se for preciso algo do digital vai falar com o colega do digital e fazem esse planeamento.

E: OK. Agora vou passar à segunda parte da entrevista, onde estou a abordar as questões mais relacionadas com o meu trabalho. A primeira questão é se reconhece os termos metodologias sequenciais e metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação.?

E5: É assim, conhecer o termo, por aquilo que significa consigo perceber a diferença entre ambas. Se perguntar a parte teórica não faço ideia.

E: Sim, claro. Vou lhe mostrar agora alguns exemplos:

O primeiro modelo é o PESO, tem 4 etapas que pelo que percebi são todas essenciais. O que difere é que quando estes passos foram definidos à partida não se espera que existisse a necessidade de voltar atrás no momento da definição das ações, por exemplo, ou para redefinir objetivos, ou para realizar mais alguma pesquisa. Porque a verdade as coisas estão sempre a mudar e é difícil chegarmos ao final com as mesmas ideias que tínhamos inicialmente.

E5: Sim, isso acontece. Apesar de chegarmos a um ponto em que temos de tomar decisões porque se estivermos sempre a alterar não conseguimos chegar ao resultado final. Mas sim, o modelo reconheço.

E: Este aqui reconhece, certamente também, pois mesmo que não tenha estudado na área é um processo ainda utilizado, com as devidas adaptações apesar da sua linearidade. Hoje não é tão linear. Mas neste modelo não existe forma de fazer reflexão e depois voltar atrás para fazer alterações. Acho que já está um pouco ultrapassado relativamente àquilo que é a comunicação e aquilo que as RP têm a capacidade de fazer.

E5: Sim ainda mais com o digital hoje em dia. Era o que dizia há pouco. Há certas coisas que temos a capacidade de planear porque sabemos que vai acontecer há outras, que são o grande desafio, que é a capacidade de no dia estarmos a aproveitar aquele tema para conseguirmos colocar o cliente. Ou até mesmo, agora com a Covid, é um bom exemplo. Tínhamos eventos programados e tivemos de voltar atrás e reformular a estratégia e ultrapassar.

E: Sim, ou as marcas ficam a fazer o mesmo que faziam antes, como se nada estivesse a acontecer, ou então deixam de comunicar, o que hoje em dia não faz sentido. Têm de se adaptar. E as metodologias utilizadas têm de ter essa flexibilidade.

E5: Claro que têm, porque isto depois é a teoria. Esta metodologia que está aqui está correta. As setas é que obrigam a que seja um esquema linear porque estes passos são importantes na mesma.

E: Sim, estes passos são importantes na mesma, nas próximas que lhe mostro os passos tb estão lá, mesmo que representados de outra forma. Este modelo é o Planeamento de Smith com os passos mais desenvolvidos.

E5: Sim, por exemplo, aqui nesta parte inicial, na análise outro dado importante que nem sempre conseguimos fazer, mas tentamos, pelo menos no início que é a análise à concorrência também tem de estar para percebermos onde nos queremos posicionar relativamente à concorrência.

E: Aqui começamos a entrar em metodologias que já não são sequenciais. Já não temos passos a seguir, temos uma tela em branco onde podemos colocar a estratégia e podemos ir modificando e aperfeiçoando entre os vários intervenientes do processo. Pode-se adaptar muito à área das RP, mas muito utilizado dos modelos de negócio.

E5: Sim, sim, reconheço. Desde que exista essa capacidade de andar para trás, fazer ao mesmo tempo. Conseguir ter a capacidade de fazer várias coisas. Apesar de só termos planeado aquilo, sabemos que podemos manter, mas que podemos fazer mais isto, mais aquilo. A avaliação dos resultados é muito importante nesse aspeto. Muitas vezes os resultados podem não ser aquilo que estávamos à espera. Quer positivamente, quer negativamente, se forem positivos se calhar não vale

a pena estar a fazer tanto esforço e *budget* em cima desta ação porque já estava a correr bem. outras vezes é o contrário. É o contrário e temos de ver como é que fazemos para melhorar. Ao nível de PR cada vez é mais fácil de conseguirmos analisar.

E: Aqui temos uma metodologia que vem da área das TI. A área do desenvolvimento do *software* utiliza o Scrum nos seus projetos. Isto é um plano que permite essa flexibilidade, mas sempre de uma forma muito controlada. E garante que são sempre feitas uma reflexão e uma iteração à medida que é desenvolvido o projeto. E garante que existam testes e protótipos para que se possa perceber, antes de se implementar, ou à medida que se vai implementando, se as coisas vão ou não resultar. E é muito na base das equipas pluridisciplinares, alguém de cada área que trabalha para uma ambição que foi definida. Também tem uma espécie de gestor de projeto, que neste caso não tem a capacidade de tomar decisões, mas sim de guiar a equipa ao longo de todo o processo. E o core desta metodologia é o Scrum. Em que existe todos os dias um momento um momento em que a equipa se reúne para dizer: Eu estou a fazer isto, isto está a correr de determinada forma e encontrei os seguintes obstáculos. E no final quando se termina aquele período que foi eleito para cumprir determinadas tarefas, eles conseguem ok, então agora se calhar vamos mudar isto e fazer as coisas de outra forma. Sempre com a participação do cliente e de uma equipa com várias valências.

E5: Sim, por acaso o meu marido é informático e faz precisamente esse planeamento. Percebo e não só, esse planeamento tem uma vantagem em que eles muito rapidamente com os testes que fazem conseguem ver se está a resultar, ou não. Na nossa área não é tão fácil e eles conseguem fazer isso muito rapidamente. Porque os problemas têm de ser resolvidos. E eles conseguem sempre adaptar. E dependem uns dos outros.

E: Sim é o controlo da flexibilidade. Neste caso van Ruler adaptou o SCRUM às RP e construiu este esquema. Aqui (CSF) é o seguimento daquela metodologia que também é uma espécie de tela. Em que ela faz aqui a junção entre a ambição e os objetivos que se têm para o projeto e liga à *accountability* que é a possibilidade que as RP têm de mostrar que são essenciais. Mais numa organização, se calhar não tanto no contexto de agência, mas o departamento de RP tem de provar constantemente que é importante e que contribui para a organização.

E5: Sim, mas nós também! Nós então, muitas vezes o que acontece é e é estranho dizer isso, mas há muitos clientes que às vezes olham para nós como o inimigo. E isto acontece muito. Não veem que somos uma ajuda, um complemento e muitas vezes são muito hostis. Há organizações

internacionais que é preciso ter uma agência PR e acabou. E depois em cada país às vezes acontece muito essa hostilidade. Temos de fazer um esforço muito grande para estar sempre a apresentar resultados e porque é que eles precisam de nós. é um desafio, felizmente acontece cada vez menos, mas ainda vai acontecendo. E depois outra questão. A parte do digital. PR digital. Ou nós nos adaptamos e passamos a oferecer isso, ou o cliente muito rapidamente passa completamente para o Marketing digital e esquece-se de nós.

E: Tem de haver uma integração. Acho que essa é também uma dificuldade. Antigamente tínhamos a imprensa era o nosso mundo. Mas agora estamos a entrar na área do *marketing*, da publicidade, do digital e apesar tudo somos um bocadinho hostilizados se calhar também por isso. Temos de provar que somos bons e que conseguimos fazer.

Por último temos uma que cada vez é mais usada pelas RP, o PESO

E5: Sem dúvida! E cada vez mais e é este o caminho. Principalmente num projeto 360 e de consultores 360. É isto. Isto faz parte da nossa estratégia. Nós mesmo a nível de PR hoje em dia não fazemos só uma estratégia de PR pura e dura. Fazemos uma estratégia de comunicação em que damos sugestões, se for preciso apresentamos um plano de meios, se for preciso apresentamos um plano de uma campanha digital só de influenciadores. Se for preciso apresentamos uma campanha só de eventos. Tudo isso é o nosso trabalho hoje em dia. o PR é PR, mas é toda a parte da consultoria de comunicação. E isto influência e mete estas rodinhas todas juntas e a funcionar entre si.

E: Não sei se utilizam mais ferramentas e modelos deste género que eu possa conhecer, ou se criam os vossos próprios modelos para cada cliente?

E5: Sim, normalmente porque lá está, nós temos desde clientes que só estão afetos a uma área, por exemplo, RP, ou Assessoria de imprensa conosco, temos clientes que estão conosco em várias áreas, somos nós que tratamos das redes sociais, marketing, digital, do PR... dos eventos, da criatividade. Depois dependendo, há clientes que que o sumo dele é logo este. Há outros que, ação, ação, ou projeto a projeto podemos ter de introduzir este modelo. Consoante as necessidades, depois depende um bocadinho.

E: Agora leva-me apenas à última questão, que é: Como é que imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E5: Eu acho que o futuro é um pouco do que já falámos. é muito importante referir a recolha de informação, a parte da inteligência artificial, *machine learning*, que nos permite ter dados que anteriormente não conseguíamos ter, na área das RP. Não tínhamos acesso a estes dados. Quando queríamos provar o nosso valor e era difícil. Hoje em dia conseguimos como o marketing consegue com números nós também conseguimos. As plataformas de *clipping* hoje em dia fornecem-nos dados, se tivermos acesso, conseguimos saber com dados efetivos a quem é que chegamos, quais foram os jornalistas que escrevem mais sobre nós, se escrevem mais, se escrevem bem. Quais são os influenciadores que mais gostam de nós organicamente ou não, se estão a ser pagos, ou não. Conseguimos analisar por temas. Conseguimos ter um acesso a dados que nos permite ter aqui muita informação para podermos estabelecer as melhores estratégias. Porque temos essa informação. É este o ponto de viragem. Ainda não há muitas agências a apostar nestas ferramentas de análise e recolha de dados, mas isso vai ter de acontecer.

Depois a estratégia em si, a nível de criatividade, o 360 tem de ser, porque não podemos olhar só para uma disciplina e isso vai acontecer. Prof. de comunicação numa agência tem cada vez mais conseguir, nós podemos nos especializar numa determinada área, acho que sim, faz sentido, mas temos de ser polivalentes, temos de conseguir perceber um pouco de todas as áreas para poder reportar/aportar ao cliente numa primeira fase. Depois numa fase mais aprofundada depois até podemos ir ter com o nosso colega que é mais especialista naquela área para aprofundar a melhor opção. Mas temos de conseguir ter essa visão global das várias disciplinas e o que será melhor para o cliente.

Depois focar outra questão que, apesar de toda esta questão da inteligência artificial que nós devemos aproveitar e podemos aproveitar, há a parte humana e pessoal do consultor. A nossa rede de contactos. A relação com jornalistas e *opinion leaders*. Isso é uma mais valia que nunca IA nos vai dar. E não nos podemos esquecer disso, porque o relacionamento é o PR antigo, mas tem de se manter.

Depois a parte também da capacidade de avaliação das estratégias que cada vez é mais fácil. Nós hoje em dia, por exemplo temos um cliente que está na TV, eu consigo ver por várias portas de entrada se: aumentaram as visualizações no site, o impacto nas redes sociais, em última análise até impacto de vendas. Isso tudo hoje em dia é uma análise que temos a capacidade de fazer e conseguimos medir que ajuda a nós e o cliente. Há clientes que realmente faz sentido, que têm mais resultados a trabalhar só com influenciadores e vão deixar de apostar mais na publicidade. Há outros vão perceber que devem continuar a apostar na assessoria de imprensa tradicional

porque o que lhes interessa é reconhecimento, sair no Expresso, ou no Jornal de Negócios. E é esta capacidade de percebermos e de muitas vezes, e principalmente, gerir a expectativa do cliente. Que é o mais difícil. O cliente muitas vezes não tem noção da realidade e nós antes de apresentar qualquer coisa, ou quando estamos a apresentar a estratégia temos de baixar a expectativa, temos de ser ambiciosos, mas temos de medir a expectativa do cliente. E, muitas vezes, o que acontece de ele não querer trabalhar com agências é isto. Vamos dizer que conseguimos isto e aquilo e na verdade é muito difícil. Principalmente agora falando da parte de PR. Porque nós falamos de conteúdos editoriais. Não pagamos para sair. E, portanto, tem a ver com o valor de notícia, com o nosso relacionamento com o cliente, os meios, o *agenda setting*. Hoje em dia se não for a Covid está a ser muito difícil por outras questões dos clientes nos meios. Acho que o futuro é ter jogo de cintura, capacidade e *feeling* de que sabemos que o cliente não está tão contente connosco, que começamos a perceber que há algo que não está bem.

Capacidade de adaptação do próprio mercado, estar à procura de coisas novas e diferenciadoras. Arriscar também. Nós fazemos 20 anos este ano. Nós começamos com uma agência de assessoria de imprensa e hoje em dia temos a área do digital, a área criativa, área de PR, de eventos. Entrámos em mercados internacionais, sendo portugueses. Talvez somos a agência de comunicação que apostou e a única que tem equipas de portugueses lá fora. A coordenação é feita cá. Demos esse passo. E também nos ajuda porque aprendemos com eles. São mercados diferentes. E há coisas lá que já estão mais evoluídas.

Qualquer metodologia aplicada, pode ser boa, ou má, depende, não há uma certa ou errada, tem de ter capacidade de adaptação hoje em dia. Claro que sim, é fundamental. E acho que é muito isso a nível da própria metodologia e a nível de futuro. O ponto de viragem é mesmo a IA. A automatização é essencial. E podemos por as pessoas a pensar em vez de estarem a perder tempo a fazer relatórios. O consultor que deixou de ter de fazer aquele relatório, pode fazer coisas diferentes com o cliente, pesquisar, fazer novas estratégias. E depois é o relacionamento. O PR é o relacionamento e temos de trabalhar esse relacionamento. E se tivermos mais tempo para isso é o ideal. Não apenas estratégia, para criar relações. Estas ferramentas ajudam-nos a facilitar o nosso trabalho e dá-nos imensa informação que será muito útil para conseguirmos fazer as melhores estratégias de comunicação e aplicar e ter resultados, sem dúvida.

Relativamente às metodologias, além daquelas rodas, que se cruzam entre si, acho que além dos objetivos, que estão explícitos, devíamos considerar também as expectativas do cliente. Falamos em objetivos, temos que os ter. Mas a expectativa do cliente é muitas vezes esquecida e é um ponto

fundamental para termos sucesso ou não. Porque muitas vezes até podemos ter KPIS e atingirmos. Mas basta na cabeça dele, ele ter ficado convencido que ia sair ali ou fazer aquilo e apesar os resultados globais serem ótimos, mas depois não acontece, já não considera que correu como ele queria.

## Apêndice 7. Entrevista 6

Entrevistador = E

Entrevistado = E6

E: A minha primeira questão é: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora]?

E6: Olhe, as estratégias são definidas muito de acordo com a tipologia de cada cliente e a respetiva necessidade. Porque há aqueles clientes que têm um objetivo muito concreto do ponto de vista de trabalho e, portanto, as estratégias não são transversais e iguais para todos. Porque depende muito da necessidade. Normalmente a [nome da agência/consultora] enquanto agência de comunicação não está centrada só na área das *media relations*, está também centrada na vertente das redes sociais e, portanto, hoje em dia quando definimos uma estratégia para os clientes já definimos nesta perspetiva mais tradicional *offline* e *online* também. Portanto, há uma conjugação das duas necessidades se for o caso disso e, portanto, a estratégia é toda ela definida nessa globalidade de comunicação digital e *offline*. Já é uma estratégia integrada, mais 360. Hoje em dia não faz muito sentido para a grande maioria de clientes que chega até nós que esta estratégia seja bipartida, ou que não faça parte. Porque na realidade a marcam, ou o cliente em causa acaba por ter a necessidade de ter uma presença muito abrangente, portanto os OCS são um fator muito relevante e aquilo que são os meios mais tradicionais, mas obviamente o digital hoje em dia faz parte do universo e o caso que estamos a passar comprova também isso, que as marcas tiveram de se reinventar para marcar uma presença no digital.

E: É inevitável, por acaso esta situação veio alterar muito aquilo que eu iria fazer nas minhas entrevistas. É uma influência que agora vou ter relativamente às metodologias são utilizadas pelas organizações, porque mesmo que as metodologias fossem mais tradicionais, neste momento tiveram de mudar.

Diga-me uma coisa, vocês têm na [nome da agência/consultora] alguma metodologia base, com etapas definidas que sigam?

E6: É assim nós temos uma metodologia que assenta num modelo que se chama o modelo PESO. Que significa *paid, earned shared e owned*. A nossa metodologia passa muito por isto, por um lado analisar, depois executar, e depois voltar a analisar. Porque depois a execução permite-nos perceber se os objetivos que nós nos propusemos a alcançar foram tangíveis, ou não e se não o que

podemos mudar na próxima estratégia que formos fazer. Nesta lógica, apesar da [nome da agência/consultora] não se centrar no *Paid media* porque não fazemos compra de espaço, embora às vezes há algum cliente que nos aconselhe ou que nos peça aconselhamento a esse nível, mas a verdade é que nós temos de olhar para o cliente pelo todo. A nossa área de atuação centra-se sobretudo no *Earned media*, mas depois se eu trabalho a parte das redes sociais eu também estou a contribuir para o *Shared media* ou até para o *owned media* no sentido que quero que o trabalho seja o mais abrangente possível como lhe dizia há pouco, em termos de estratégia. Portanto o modelo, ou a metodologia no caso da [nome da agência/consultora] nós usamos muito o PESO e queremos tentar implementar ao máximo todos os clientes este modelo.

E: E ao nível do processo de gestão da estratégia, terão uma equipa multidisciplinar, ou só relacionada com os PR...

E6: Hoje em dia a equipa está dividida apesar de se complementar, mas está dividida em projetos de *media relations* e em projetos de *social media*. Claro que as equipas acabam por convergir, juntas, sobretudo quando trabalham clientes em que trabalhamos as duas vertentes, porque há clientes que efetivamente só trabalhamos *media relations* e não trabalhamos as redes e vice, versa mas obviamente as equipas hoje em dia têm de ser multidisciplinares e temos todos de ter um grande racional de identificação dos temas e de que forma os vamos abordar nas diferentes áreas. De outra forma não seria possível implementar e ter os resultados depois junto do cliente.

E: E ao nível do processo, há uma primeira reunião com o cliente, um *brainstorming*, e depois um acompanhamento constante?

E6: Sim, normalmente o que nós fazemos é há um *briefing*, o *briefing* é passado, é discutido pelas equipas se trabalharmos a amplitude toda do cliente digital e *offline*, é feito um plano de trabalho, um plano de ação e depois normalmente esse plano de ação é convergente no que diz respeito às ações a desenvolver, e basicamente é isto.

E: Também fazem a implementação do plano e depois a avaliação?

E6: Sim, fazemos. Era aquela rúbrica que lhe estava a dizer, análise, estratégia, implementação e depois análise outra vez para perceber o que nós melhorámos, em termos de *reporting*, dar-nos aqui algumas linhas condutoras.

E: Vou passar à segunda parte. Neste trabalho abordo dois termos: metodologias sequenciais e o outro termo é metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação.

E6: Assim não estou a ver, mas isso em contexto de que, da área das RP?

E: Sim, por exemplo, o PESO é uma metodologia que define estratégias não-sequenciais. Por exemplo o PESO eu insiro no meu trabalho como uma metodologia não sequencial. Agora de seguida vou lhe mostrar alguns exemplos. Esta parte é uma parte de reconhecimento. Vou tentar perceber se as agências reconhecem as metodologias que estou a abordar.

E6: Pois, muitas vezes podemos estar a falar de coisas que nós aplicamos, mas não têm exatamente essas terminologias.

E: Sim, é isso que estou a tentar perceber, porque na literatura encontramos uma coisa, mas depois a parte empírica é muito distinta. Estou a tentar a ir buscar na literatura e associar à parte prática que eu acho que é muito importante.

Ok, então nesta imagem temos o primeiro desenho que é o ROPE. São 4 passos sequenciais. Este modelo não permite que exista um ciclo, um voltar atrás, para rever os objetivos. É sequencial e linear.

Não sei se reconhece. Muitas vezes não pelos nomes, mas pelas etapas e pelo processo em si.

E6: Sim, não por esta ordem porque uma pessoa já faz isto tão rotineiro que já não é.

E: Sim, é isso que eu tenho percebido. Eu vim para estas entrevistas a pensar que me iriam mostrar esquemas, assim como estes que seguem à risca. Mas não, os passos que seguem já são uma coisa tão interiorizada que não é preciso um esquema.

E6: Sim, tanto a parte do nosso dia a dia, se calhar estamos a fazer isto, mas não estamos a fazer isto se calhar por esta ordem, nem com estes nomes. Nós fazemos isto no dia a dia, a pesquisa, os objetivos, o programar claro que sim, eu diria que para além do programar há o lado do executar propriamente dito. Eu tenho sempre de executar para depois avaliar. Eu entre o programar e avaliar punha um executar.

E: Aqui a grande diferença é que nós temos a capacidade de programar ao mesmo tempo que estamos a executar. E estes planos tradicionais não permitiam isso.

Vou lhe mostrar agora o outro que é o processo de RP em 4 etapas que é muito semelhante àquele, mas um pouco mais desenvolvido. Com etapas muito semelhantes, um pouco mais desenvolvidas, mas são muito lineares. E nós atualmente, não é isso que acontece.

E6: Sim, não é de todo. E pelo meio aparece outras coisas e outros momentos que não estão aqui refletidos. Quando estamos a fazer isto não estamos propriamente a pensar nas etapas, estamos a fazê-las e a cumpri-las, mas não estamos a pensar integralmente assim, neste processo. Mas eu perdi-me um bocadinho na sua questão, se calhar.

E: Era para saber se reconhecia estes esquemas.

E6: Sim, reconheço, eles fazem parte do nosso dia a dia. Este segundo processo que colocou aqui eu reconheço-o mais na estrutura da [nome da agência/consultora] do que se calhar o outro. Acho o outro mais redutor, nós hoje em dia temos mais isto. Estamos sempre a medir, a analisar e a testar e a executar para medir os resultados.

E: Agora mostro-lhe outro ainda mais desenvolvido. Neste aqui o livro não tinha esquema, então tive eu de fazer este esquema. Este plano pega nos 4 que há pouco analisámos e dividiu em 9 passos e aqui já tem muitos mais pormenores. Aqui a questão é esta investigação só é feita no final. Depois de estar tudo implementado. E eu acredito que hoje seja um bocadinho diferente. Portanto, pode dizer-se que as agências continuam a manter estas etapas, mas que a avaliação não é feita no final, mas no decorrer do plano. Acho que é correto dizer isto desta forma.

E6: Sim, claramente, claramente. concordo em absoluto.

E: Agora entramos nas metodologias não-sequenciais. Em que, por exemplo, neste caso temos uma tela, que podemos preencher, em que não há passos que tenhamos de seguir. (*Business Model Canva*).

E6: Nós usamos mais este modelo em atividades ligadas ao digital. É um modelo que provavelmente recorrendo mais do que propriamente nas *media relation* tradicionais. Na lógica de comunicação, sim.

E: Sim, neste trabalho o meu foco é nas RP, no entanto as RP já englobam um conjunto de áreas (o digital) não me vou conseguir afastar do digital. O PESO já é quase uma integração completa do digital do digital nas RP. O que é muito interessante.

Aqui temos uma metodologia um bocadinho diferente das anteriores, que é relacionada com o Agile. Que é o Scrum que é utilizada na área das IT. A autora adaptou o Scrum às RP e fez umas adaptações baseadas no profissional de RP e na sua visão.

E6: Sim, reconheço o scrum.

E: Depois evoluiu para esta estrutura que permite que sejam utilizadas também metodologias sequencias, mas garante que estes passos sejam seguidos, que exija uma reflexão contínua por parte da equipa e que as RP sejam *accountable*....

E6: (não reconheceu)

E: Por fim abordo o PESO. Que já falámos e que sei que usam.

E6: Sim

E: A última questão que lhe coloco é como imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E6: Olhe, é difícil prever o futuro com mudanças tão grandes como esta que estamos aqui a passar. E eu acho, nitidamente, que o mercado da comunicação vai sofrer, já tinha sofrido em 2008, 2009 aquando da crise económica, mas acho que esta crise vai nos levantar aqui novas questões acerca da estratégia de comunicação e a forma como as marcas devem estar próximas. Eu acho que o digital aqui vai ganhar uma proporção muito clara e naquilo que são as *media relation* tradicionais também as estratégias vão alterar. E vão alterar à luz daquilo que vão ser os próprios Órgãos de Comunicação e o futuro que vão ter. Que vai centrar-se cada vez mais na ótica dos meios digitais e do *online*. Eu prevejo que o futuro das estratégias de comunicação passe muito pela lógica do digital porque é aí que vai estar o futuro dos consumidores e para esta clara adaptação de todos, de quem faz a estratégia, mas também de quem sobretudo das marcas que estão a prestar um serviço ou a desenvolver um produto. Têm já de pensar numa dinâmica que o digital vai ganhar uma proporção claramente ao *offline*. Não passa só pelas estratégias de comunicação, mas passa também pela própria estratégia de conceção de produto de serviço e que vai claramente ter de ser alterada.

E: É muito isso sim. Já agora nesta perspetiva, do futuro e do digital, além do *Business Model Canvas* e do PESO existem mais alguns modelos ou ferramentas que usem, que possa ser relevante referir?

E6: Nós recorremos muito ao Swonkie que nos permite analisar uma serie de padrões ligados ao digital e há uma coisa que eu tento sempre impor nas minhas equipas que é o *costumer journey* que é no fundo fazer toda a lógica de leitura do cliente e si fazendo isto é que possível perceber o que é que temos a melhorar, quer nós enquanto agências, quer o cliente enquanto serviço ao cliente. Eu diria que a par destes modelos todos o *costumer journey* é muito importante de perceber que é o

que me leva desde o momento que eu tenho a necessidade até ao momento da compra e quais são todos os passos inerentes ao mesmo. Portanto eu queria passar um pouco esta consciencialização pois é fundamental para definir as estratégias de comunicação de um cliente.

## Apêndice 8. Entrevista 7

Entrevistador = E

Entrevistado = E7

E: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da vossa agência?

E7: Ok, então nós temos procedimentos estabelecidos, que obviamente são procedimentos flexíveis que se podem adaptar à realidade de cada cliente. Às vezes até consoante os anos fiscais de cada cliente, que podem variar e que podem ter procedimentos e *timings* diferentes, mas basicamente nós seguimos um procedimento que parte de um *briefing* que o cliente nos dá, a determinada altura do ano anterior, à definição da estratégia de comunicação do ano seguinte. Dependendo dos clientes isso pode variar desde darem-nos o *briefing* em junho, julho setembro, até darem-nos o *briefing* em novembro, ou dezembro. Ou mais em cima da hora ou com mais tempo. Esse *briefing* poderá ser mais, ou menos completo dependendo da altura em que está a ser passado, e está um pouco em aberto, pois vai sendo complementado à medida que os clientes vão tendo mais informação. Com base nesse *briefing* que o cliente nos dá, nós depois trabalhamos internamente e é nos dado um período mais ou menos longo, tendo em que conta que se trata da definição de uma estratégia para o ano seguinte, por exemplo. Para trabalharmos nisso, internamente nós organizamo-nos, as equipas que trabalham o cliente, em conjunto com os elementos mais sénior dentro da agência, fazem os seus processos internos, de *brainstorming*, pesquisa do mercado, do cliente, das tendências. Aí, nós por sermos uma multinacional temos a vantagem de conseguirmos ir beber da nossa casa mãe e dos outros escritórios espalhados pelo mundo, também das experiências deles, e paralelamente também, por vezes, acontece nós trabalharmos clientes que também são nossos clientes noutros países do mundo, portanto às vezes também partilham connosco as estratégias de comunicação que já foram delineadas a nível internacional e portanto nós tomamo-las um pouco como base de trabalho por vezes até são *guidelines*, orientações específicas quase obrigatória para nós seguirmos. E depois claro que há uma componente local não é, hoje em dia inclusive, os nossos clientes são multinacionais com quem trabalhamos em vários mercados simultaneamente, inclusive em Portugal. Esta realidade nós termos de trabalhar com outros colegas de outros países na elaboração das estratégias acaba por ser bastante interessante e desafiante. Porque partilhamos ideias e damos contributos que também serão aplicados noutros mercados.

Duas questões que também posso complementar, não sei se tem notado ou não isso, ou se me estou a antecipar. Uma coisa que tem acontecido em relação à fase de *briefings* que eu falei, é que enquanto há uns anos atrás eu não via que acontecesse os clientes darem-nos o *briefing* em conjunto com agências de publicidade, de *media*, criar sinergias aí, hoje em dia eu já vejo alguns clientes adotarem essa estratégia, o que me parece inteligente porque eles poupam tempo, em vez de estarem a dar não sei quantos *briefings* separadamente e perderem imenso tempo com isso dão só uma vez e ao mesmo tempo entre as próprias agências, que podem ou não ser do mesmo grupo, podem também não ter nada a ver umas com as outras, também as agências não só ficam com noção do que cada uma está a fazer como também ficam com uma noção melhor do que é que cabe dentro do *scope of work* de cada uma. Porque às vezes existe um bocadinho essa confusão, que é quem é que faz o quê. Nomeadamente na área de *influencer marketing* e assim e, portanto, assim fica mais claro para toda a gente, quais é que são os limites, por assim dizer. Depois nós, para complementar o processo, pomos no papel a estratégia, há um momento oficial em que gostamos de apresentar oficialmente ao cliente, no fundo é o *debrief*, irmos lá apresentar a estratégia que propusemos, com base no *feedback* que o cliente nos dá sobre a estratégia proposta partimos para a definição de planos de ação específicos para cada uma das áreas das atividades que estavam previstas na estratégia. Obviamente é um documento em aberto, um documento que depois tem de se adaptar às circunstâncias. As estratégias de comunicação que foram definidas em 2019 para 2020 todas elas tiveram de mudar. Mas isso acontece várias vezes, há sempre imprevistos, um documento deste género tem de ser sempre um documento em aberto. Sempre preparado para sofrer ajustes.

E: É muito interessante ter-me dito que funcionam muito com outras agências para tentarem chegar a outras áreas. Dentro do espectro das PR tb fazem coisas mais relacionadas com o Digital, por exemplo, ou é mesmo apenas dentro das PR?

E7: Nós temos também trabalho dentro da área digital, é transversal a todas as áreas, acontece efetivamente que em alguns casos houve um período de alguma mudança, não se percebia muito bem quem é que fazia o quê em termo das agências. Por exemplo, se é uma agência de PR que lida com as *influencers* ou se é uma agência digital, que hoje em dia não faz sentido por ser transversal a todas as áreas. O que tem acontecido é que a área de PR é mais conotada com o *Earned media*. Sim, com aquele conceito do PESO. Nós fomos mais conotados com o *Earned*. O que seria mais esperado numa agência de PR seria conseguir, imagine, não só junto dos *media*, mas também junto das *influencers* levá-las a interessar-se pelos nossos produtos, pelo que está a ser objeto da comunicação que estamos a fazer. Por vezes, como sabemos, isso não é possível se, contrapartidas

publicitárias e, portanto, o que acontece é que em alguns casos houve clientes que definiram que tudo o que fosse *Paid*, mesmo com agências, era feito pela agência de publicidade e que nós ficaríamos apenas com o *Earned media*. O que acontece, por vezes, na nossa relação do dia-a-dia com as *influencer*, desde o envio de produtor, até aos eventos, acaba por se estabelecer uma relação e de surgirem oportunidade de comunicação que nós apresentamos ao cliente e depois obviamente se ele quiser aproveitar, aproveita, se não quiser não aproveita e que implica custos. quando isso acontece somos nós depois que coordenamos a implementação aliás, até me lembro de um caso específico neste momento que estamos a gerir, que só estamos mesmo a gerir essa parte de relação com as *influencers* com um cliente específico que envolve situações pagas com contrapartidas. Depois também gerimos páginas de Facebook, de Instagram, depois às vezes, agora vamos ter uma campanha. Os clientes não vão ter connosco, imagine, para nós fazermos um *website*. Mas imagine que temos uma campanha, estou-me a lembrar de um cliente que temos de uma área ligada à saúde, de uma doença rara, temos uma campanha que é a atribuição de uma bolsa e aquilo implica toda uma série de ações, nomeadamente a criação de um determinado *website*. Para ser mais fácil para o cliente nós centralizamos isso Não quer dizer que internamente nós tenhamos os recursos, ao nível da programação, mas pronto acabamos por centralizar o pedido para facilitar a vida ao cliente e dar a resposta integrada, independentemente de depois ter de recorrer a terceiros para nos apoiar em algumas áreas que não temos internalizadas.

E: Sim, faz sentido, estava a perguntar mesmo por uma questão relacionada com as RP, porque quando definimos ações é difícil centrarmo-nos apenas nas RP. Não sei se também fazem por exemplo publicidade paga? Ou recorrem a agências externas?

E7: É assim, imagine, nos também gerimos páginas de Facebook ou de Instagram, quando são *posts* patrocinados, nós fazemos. Quando são campanhas, Facebook *ads*, etc., aí já é a agência de *media*. Nós aí articulamos e são eles que fazem o planeamento da campanha.

E: Têm alguma metodologia que seguem, com determinadas etapas que consiga descrever?

E7: Nós representamos 3 marcas e cada marca tem a sua abordagem. No fundo as agências de PR também têm que empacotar os seus serviços e dar-lhes um nome. Portanto cada uma destas marcas tem a sua abordagem. Depois partilho consigo o *approach* em termos da estratégia. No fundo as abordagens vão sempre mais ou menos dar à mesma situação. A sequência é sempre a mesma. Tem uma fase de *research*, análise e pesquisa, depois uma fase de geração de *insights* do que é que ali sai que seja relevante para alimentar a estratégia, depois tem de ter uma fase de geração

das ideias, mais criativa, de pensamento criativo, depois a concretização e depois uma fase muito importante que é a fase de como vamos medir os resultados e como vamos avaliar os resultados. As fases são sempre estas, mas depois os nomes vão variando, as abordagens. Hoje em dia pode utilizar o *Design Thinking*, que são metodologias para ajudar a construir as ideias, na fase dos *insights*.

E: No meu trabalho distingo duas metodologias distintas para definir estratégias de comunicação. Definição de metodologias sequenciais para definir estratégias de comunicação. Não sei se já ouviu falar no termo, e depois metodologias não-sequenciais.

E7: Ok... (não ouviu falar)

E: Vou então partilhar algumas metodologias que abordo no meu trabalho.

A primeira que refiro é a ROPE. Esta eu considero-a como uma metodologia sequencial. Estes passos são sempre utilizados, mas existe uma diferença, são desenhos sequenciais, não existe flexibilidade de poder fazer alteração dos planos.

E7: Sim.

E: Esta, das 4 etapas, está um pouco mais desenvolvida, mas também contem os passos referidos

E7: Sim, como vês ambas, estas duas que já me mostrou, a sequencia é mais ou mesmo a mesma não é.

E: Lá está, é como lhe digo o problema destas metodologias é serem lineares, enquanto nós hoje temos a capacidade de fazer uma avaliação à medida que implementamos, esta avaliação era feita só depois.

E7: Sim.

E: O planeamento dos 9 passos. É semelhante ao anterior, mas mais detalhado. Eu tinha ideia de que nas agências se usavam este tipo de esquemas, já definidos, escritos.

E7: Exato, sim reconheço. É assim as agências no fundo pegam nesta sequência lógica transformam-na na sua própria metodologia. E depois é a tal questão que é, uma coisa são os procedimentos da própria agência, outra coisa é também a forma de trabalhar de cada cliente e no nosso caso com esta experiência de trabalharmos com clientes multinacionais, temos forçosamente

que alinhar este pensamento estratégico com o que está a ser feito por eles. Uma coisa é um bocadinho esta estrutura do pensamento, a tal linearidade da sequência deste processo. Outra coisa é depois as metodologias que usa para tornar o processo mais dinâmico e mais adaptado aos dias de hoje. E quem fala do *Design Thinking* pode falar de outras metodologias para estas situações. Mas pronto essas entroncam nesta estrutura que é a base.

E: Mostro lhe também o *Business Model Canvas* que já considero uma estrutura não-sequencial.

E7: Sim, sim, reconheço. Por acaso este modelo é um modelo interessante que como obriga a pensar de maneiras diferentes. O importante nem é tanto os títulos que estão em cada quadrado. podemos adaptar. Mas é uma abordagem interessante e útil.

E: Agora mais na linha do *Design Thinking*, relacionado com o Agile, coloco aqui este esquema que é o Scrum, utilizado nas TI, adaptado às RP. É recente, adaptam o processo de iteração que é o Scrum, que tem uma série de regras que permita que exista flexibilidade e uma reflexão constante por parte do profissional de RP até chegarem aos resultados. É composto por várias fases de reflexão e iteração da equipa, que é multidisciplinar, que desenvolve o projeto através da constante avaliação, testes e protótipos e da confiança na visão dos profissionais de RP que desenvolvem o projeto. Permite que se volte atrás, à definição das metas e objetivos e de adapte ao ambiente organizacional no momento. Ao contrário dos outros esquemas, este é um processo adaptativo e não linear.

E7: Sim, eu acho é que não se pode confundir o planeamento estratégico que é conduzido para cada cliente, tem a sua realidade opera num determinado setor, tem os seus objetivos de negócio e os seus consequentes objetivos de comunicação, etc. Não se pode confundir isso com a forma de gerir o trabalho do dia-a-dia da agência.

E: Neste caso ele tb aborda isso, os objetivos podem ser os do cliente, e são aqui discutidos. Isto é igual a outro plano, as partes estão cá na mesma.

E7: Numa agência de comunicação é isto, aplicado, suponha que agência tem 20/30 clientes a todos. Diariamente.

E: Claro, mas depois existem formas de o fazer como fazem as empresas de IT que têm vários projetos e conseguem fazê-lo, claro que para as RP é diferente é mais difícil, não temos a capacidade de testar e avaliar logo de seguida.

E7: Mas pronto, este um processo mais iterativo.

E: Sim que permite também o que lhe tinha falado, que são as equipas multidisciplinares. Não apenas a equipa de comunicação, mas já considera equipas de outros departamentos, o cliente, etc.

Agora o CSF que também faz lembrar o *Canva* que aborda todas as etapas referidas inicialmente, isso nunca muda, o que muda é a linearidade. Considera que possa existir uma mudança na ambição, acomoda as mudanças que surgem na organização e garante que as RP são *accountable*, isto é, que provam a sua relevância para a organização. Temos também uma etapa de investigação, definição de metas e ambições, de KPIs, *stakeholders* e recursos, que vão culminar num *gameplan* que é a implementação, que não implica que os outros parâmetros não possam ser ajustados à medida que se faz a avaliação constante.

E7: Às vezes, a mesma agência, imagine, eu trabalho nomeadamente com uma marca trabalho desde 2002. Há bocadinho quando me perguntou qual é que é o a metodologia que segue, eu ao longo de 18 anos já vi N metodologias o que é bom quer dizer que a empresa também se vai adaptando aos desafios atuais e obviamente estes modelos vão evoluindo, não quer dizer que a base e a informação que é necessária recorrer não seja a mesma. O que difere é a abordagem, que pode não ser tão linear e ser mais flexível e adaptável ao contexto.

Devemos também considerar a importância de haver uma certa interação e complementaridade entre o mundo académico e o mundo profissional, precisamente na definição destas metodologias, ou seja, as agências estão no terreno e implementam e etc. e depois existem académicos que estão a fazer a sua pesquisa e no fundo essa pesquisa reflete o que é feito na prática do mundo empresarial e vão bebendo conhecimento mutuamente. É um pouco isso.

Uma coisa que as agências se queixam é da falta de tempo para a reflexão e para a componente estratégica porque estão muito presas à tática, à execução. E quer as pessoas das agências se queixam de ter pouco tempo para esta reflexão estratégica, quer os próprios clientes pressionam para a implementação. O desafio é posicionarem se mais a um nível tático e não tanto a um nível técnico.

E: A próxima que mostro que é o PESO.

E7: Sim reconheço. Neste caso, deste modelo está a considerar isto um modelo estratégico ao nível daqueles que me mostrou anteriormente? Eu vejo mais isto como uma definição de ações.

E: É mais uma abordagem, talvez mais relacionada com as ações que permite fazer esta integração.

E7: Mas não tanto em termos de planeamento estratégico?

E: Há agências que utilizam esta metodologia a esse nível.

E7: Sim, podem usar para encaixar as áreas, mas este modelo não apresenta uma abordagem estratégica, ele diz quais são as áreas que existem.

E: Sim, por trás existem uma série de parâmetros que depois permitem chegar a esta noção de *media* integrados, considerando os meios onde se pretende atuar. Não sei se costumam utilizar outro tipo de modelos que sejam interessantes e que possa referir?

E7: É assim, como lhe disse temos os modelos internos que usamos e vou ver quais é que consigo partilhar consigo. E pode comparar com os que tem, em termos mais teóricos. Das 3 marcas, pois têm abordagens diferentes.

E: A minha última questão é como imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E7: Imagino que provavelmente deixaremos de planear a tão longo prazo, não quer dizer que não se possa fazer uma reflexão estratégica sobre tendências, mas pelo menos nos próximos tempos, na era do pós Covid, a tendência será se calhar não planear tanto no longo prazo o que não invalida que as empresas precisem de planeamento, quanto mais não seja para terem *budget* para poderem alocar às suas várias atividades, mas acho que vai haver uma reavaliação muito mais frequente e muito mais constante. O que também implica que haja uma permanente monitorização e uma permanente investigação de tendências e que as empresas passem a valorizar muito mais essa área e provavelmente não estavam a dar a devida importância porque é uma área que custa dinheiro, a área de *research* e as ferramentas de *research* e às vezes as empresas não estavam disponíveis para investir nisso. No fundo a obtenção de dados e os trabalhos dos dados que hoje em dia as tecnologias nos disponibilizam aliados à vertente humana, ter pessoas com experiência e mais jovens com diferentes visões, ter a componente humana na estratégia, de uma forma mais regular com prazos e *timings* mais curtos.

Acho que se tem de trabalhar muito com base em cenários, cenário *planning*...

E: Como na comunicação de crise?

E7: É quase vivendo numa permanente comunicação de crise, antevendo cenários, preparando possíveis respostas flexíveis para os diferentes cenários, acondicionando também equipas. estruturas de uma forma que permita adaptar-se aos diferentes cenários e preparando também estratégias de comunicação que estejam já minimamente pré-definidas e trabalhadas que possam ser aplicadas em diferentes contextos. Acho que isso vai ser privilegiado em detrimento de situações que se baseavam mais numa assunção estática das situações. As empresas com esta situação aprenderam isso. A verdade é que o mundo vai mudar.

## Apêndice 9. Entrevista 8

Entrevistador = E

Entrevistado = E8

Explicação do trabalho, falar sobre a agência, mencionei que as RP abrangem muitas áreas, são muito porosas, já não se limitam só à assessoria de imprensa e cada vez mais é difícil encontrar a linha que separa as diferentes áreas quando é necessário desenvolver um projeto para um cliente.

E8: Sim, até porque o princípio das RP, as RP são o relacionamento com todas as diferentes partes interessadas de uma organização, não é o modo como faz essa relação.

E: Claro e atualmente com a situação atual que estamos a viver mais percebemos isso. Que as RP hoje em dia têm de dar um passo à frente daquilo que eram as RP tradicionais e a basear-se mais nas relações não só através dos meios tradicionais, mas também através dos meios digitais.

O guião desta entrevista está dividido em duas partes. A primeira mais sobre a agência e sobre as vossas estratégias de comunicação e a segunda sobre as metodologias que abordo no meu trabalho. A primeira questão é: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da agência?

E8: O princípio deve sempre ter a ver com o desafio que o cliente nos coloca. Esse desafio pode ser macro, estar diretamente ligado com a estratégia de comunicação do cliente, como pode ser micro e pode ser para dar resposta a uma situação muito específica. Uma necessidade de lançamento de um novo produto ou serviço para o mercado, pode ser a necessidade de recrutar talento numa determinada área muito específica. A estratégia parte sempre daquilo que é o desafio que o cliente tem e o que procura do nosso lado é a criação de soluções, dentro daquilo que é a nossa área de atividade. Cada vez mais a estratégia de comunicação parte daquilo que é a estratégia de negócio e o objetivo de negócio do nosso cliente.

E: Considerando as diferentes exigências que são necessárias para o cliente utilizam algum modelo ou etapas definidas que possa caracterizar?

E8: Sim nós temos um modelo estratégico que engloba o conjunto de valências baseadas na área do *Design Thinking*. Mas sim, temos uma metodologia própria enquanto agência que como lhe disse parte de um ciclo vicioso que liga a estratégia do cliente com aquilo que é o seu ADN, cultura de empresa, o seu propósito, depois passa por definir quem são os canais mais apropriados, quais

são os territórios de comunicação onde o cliente pretende estar, quais são os protagonistas dessa mesma comunicação, que comunidades é que queremos chegar, é através desse método que nos chegamos a um plano tático de operação e ação.

E: E fazem também a implementação e avaliação?

E8: Sim, nós fazemos não só a parte estratégica como também temos a capacidade de avaliar a mesma.

E: Definem objetivos e depois fazem a avaliação considerando as métricas e objetivos definidos?

E8: Sim, cada vez mais os clientes exigem ter KPIs, e como estávamos a falar anteriormente, os nossos objetivos são cada vez mais de negócio. Por isso mais do que estarmos a falar sobre KPIs tradicionais da área de comunicação e RP, focamo-nos nos KPIs de negócio que o cliente pretende. Voltando aos exemplos que lhe estava a dar anteriormente, se o meu objetivo é colocar um produto ou um ser serviço novo no mercado, eu de certeza que desenhei um *business plan* na empresa que me dirá quanto é que eu quero vender daquele produto ou serviço, que quota de mercado é que eu quero atingir. Os KPIs da comunicação da comunicação fazem cada vez mais sentido ser esses KPIs porque a comunicação contribui é para atingir esses KPIs de negócio, e não estarmos a monitorizar quantos artigos ou quantos *posts*, ou quantos *likes* que são métricas que cada vez fazem menos sentido.

E: Outra das questões que eu tinha era realmente descrever as etapas dessa definição de estratégias, que já me disse aqui há pouco. Ao nível de modelos, ferramentas, estruturas, existe alguma para vós uma base que costumem seguir. Ou são sempre estruturadas à medida do cliente, consoante o cliente? Do ponto de vista do desenho de estratégias, metodologias ou estratégias que possam utilizar para o cliente.

E8: A nossa metodologia tem uma base muito assente naquilo que é o *Design Thinking*, é uma das bases, há um conjunto de ferramentas que nós utilizamos nessa área. Depois utilizamos também ferramentas de escuta digital que nos permitem ir buscar *insights* relevantes para a formulação da estratégia. Aí temos várias não somos fechados a diferentes tipos de ferramentas e basicamente são essas que utilizamos. As de escuta e um conjunto de metodologias de *Design Thinking*.

E: E a nível de gestão desse processo, ao nível das equipas, do contacto com o cliente, tem equipas multidisciplinares, vão buscar apoio dentro da agência...

E8: Criamos equipas multidisciplinares consoante o desafio que temos. As nossas equipas mais do que divididas por especialização em termos de setores de atividade, estão divididas por especialização em termos de competências técnicas. Temos pessoas que têm mais competências em digital, temos pessoas que têm mais competências em comunicação financeira, de marcas, de crise, assuntos públicos. Consoante o desafio que o cliente tem criamos equipas multidisciplinares para encontrar a solução para o problema do cliente. A equipa que poderá vir a trabalhar na implementação está envolvida desde o dia 1 na parte de desenvolvimento da estratégia. *Brainstormings, briefings* com o cliente é o que costumamos fazer, faz parte do processo. Recordar há o *brief* não é, depois há sempre *debrief* interno, e depois há um novo processo de contacto com o cliente para tirar dúvidas ou pedir informação que não esteja no *brief*. Nós temos um processo de criação de um *brief* interno. E é a partir desse *brief* interno que nós depois avançamos para o *desk research, brainstormings*, identificação de *insights*, criação da estratégia, do respetivo plano.

E: Outra questão que lhe faço, já dentro da segunda parte do guião é: Conhece o termo metodologias sequenciais? E metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação?

E8: Não

E: São termos que se relacionam com a linearidade dos processos de definição de estratégia. Agora com a apresentação é mais fácil de explicar. Então mostro-lhe agora uma apresentação para perceber o reconhecimento das agências sobre as estratégias que abordo e considerar as várias metodologias sequenciais e não-sequenciais.

A primeira é a ROPE que como pode ver tem quatro passos sequenciais, que começam com a avaliação do ambiente organizacional, a definição dos objetivos, a programação das ações e definição da avaliação das ações.

E8: Vou lhe dar uma opinião pessoal, mas que é profissional. Se reparar, aquilo que eu estive a falar anteriormente do processo, é arrumado de maneira diferente. Vai encontrar vários modelos e todos eles acabam por estar bem pois só há uma maneira de se fazer as coisas bem. Depois há ajustes diferentes. Nós quando formamos a equipa a nível de *Design Thinking* há dezenas de organizações de *brainstormings* de diferentes tipos de formatos consoante o que se procura. Há metodologias onde o *research* só vem depois de definir os objetivos para os quais está a pesquisar. E não é que uma esteja melhor que outra. Eu diria que no mundo real o que é mais importante e que nós defendemos muito é há que ter um método. Porque o método garante-nos que nós não

saltamos etapas e não perdemos conteúdo. Eu olho para a sua sequência e considero-a correta. Eu no nosso caso posso dizer que é raro partirmos para o *research*, sem termos feito o *briefing* e o *debriefing* interno que de certa maneira já traz os objetivos marcados. Depois com o *research* até podemos refinar os objetivos. Porque encontramos um conjunto de situações que nos coloca em causa os objetivos. Mas acreditamos, pela experiência, que partir para um *research* demasiado aberto, é um desafio porque cada vez há mais informação, temos acesso a mais fontes de informação. Portanto se não vamos focados sobre o que nós queremos procurar, validar, ou questionar, o *desk research* pode nunca acabar. Nós preferimos ter uma predefinição, através do *debrief*, dos objetivos antes de arrancar para o *research*.

E: Não quer dizer que o que esteja aqui a mostrar seja a maneira mais errada ou correta de fazer as coisas. São metodologias que abordamos em termos de literatura e que eu gostava e perceber se as agências seguem. São metodologias que são lineares, que têm uma sequência que deve ser seguida e que não consideram alterações pelo caminho. Não há flexibilidade para realizar o que referiu, por exemplo, definir os objetivos, depois a *research* e caso seja necessário, redefinir os objetivos. O que eu gostava de mostrar com este trabalho é que as coisas não são tão lineares como está escrito nos livros e que na verdade as agências têm uma forma de trabalhar que se calhar entre a literatura e o processo empírico existe uma diferença significativa, ainda que os pilares sejam os mesmos e a base seja a mesma, existe uma diferença significativa.

E8: Há e começa logo, aliás mesmo naquilo que é a metodologia pura e dura, independentemente de se poder reverter nalguns casos. Eu depois a seguir posso mostrar o ecrã com a nossa. A nossa metodologia é circular. Porque o facto de você terminar o *evaluation*, de onde retira um conjunto de conclusões e não reiniciar o processo. A avaliação teoricamente pode lhe dar novos objetivos e continuar.

E: Agora mostro-lhe uma circular. O primeiro passo é a análise, tradicionalmente era o que se fazia, mas antigamente fazer uma *research* numa organização não era tão fácil como agora, era preciso consultar muitos documentos...

E8: Ou fazer estudos de mercados que duravam meses.

E: Exato. Hoje através dos meios digitais e das bases de dados que existem é muito mais simples fazer este processo. Definir os objetivos e depois então fazer essa avaliação. Neste caso o problema destes modelos é mesmo esse, é que não permite que exista uma flexibilidade do plano. Claro que não passa disso, é um plano que pode ser adaptado, mas isto é o que nós aprendemos e que devem

ser passos seguidos. Atualmente por exemplo já conseguimos implementar e avaliar ao mesmo tempo e nós enquanto alunos aprendemos os modelos desta forma.

E8: No mundo digital, que eu conheço, mas não sou especialista, convivo de perto com pessoas que são altamente especializadas nisso, é claramente um *test and try*. Nós definimos com os nossos clientes e somos muito fortes na definição de estratégias digitais e em que canais estar e como estar e com que objetivos e com que comunidades. Mas depois a verdade é que a estratégia não muda, mas o plano de ação é um *test and try*. São as comunidades que nos vão dizendo realmente se são aqueles conteúdos que nos levam a atingir os objetivos que queremos, ou se os temos de retificar porque não estão a funcionar. É uma dinâmica permanente e não se pode pensar que se faz um desenho aqui ao início e que vai ser tudo assim.

E: Sim, é por isso que considero que os planos atuais devem ser flexíveis e que deve de existir a capacidade de adaptação e estes planos não têm.

Mostro-lhe outro com mais pormenores.

E8: Sim, reconheço os passos, não o esquema.

E: No meu trabalho também abordo metodologias não-sequenciais como o caso do *Canvas*. Já se pode dizer que temos uma tela em que temos a capacidade de adaptar, desconstruir, construir e desenhar uma estratégia muito mais flexíveis. Não sei se reconhecem e usam.

E8: Nós usamos diversos tipos de Canvas, no *Design Thinking*. o *Business Model Canvas* não tínhamos visto ainda. Há vários, há n modelos.

E: De seguida temos o Scrum que é utilizado na área das IT e está aqui adaptado às RP.

E8: Sim, a nossa equipa do digital nomeadamente nos projetos de *inbound marketing*, utiliza scrum do ponto de vista do desenvolvimento da estratégia, mas é a única.

E: Sim, porque isto é uma metodologia de gestão de projeto, pode ser adaptada para várias áreas e neste caso a autora adaptou para as RP. Ela fez os testes na Holanda e diz que resultou muito bem.

De seguida temos outro esquema, também semelhante a um *canvas*, também Agile, que envolve a análise do ambiente e da situação, a definição de uma ambição para o cliente, a garantia que são determinados KPIs que permitam que as RP provem a sua *accountability*, a sua relevância para a

organização. É um processo que também permite flexibilidade, reflexão e iteração. Poderá depois ser desenvolvida uma estratégia linear, ou não linear.

E8: É quilo que estávamos a falar no início aquilo que é mais relevante à data de hoje no mundo das empresas, é não perder a visão global de tudo o que temos de integrar numa estratégia. Não é a ordem. Estes modelos o que nos permitem é ver se nós, ao longo de todo o processo, se acabámos por passar por todas as questões e se mapeamos toda a informação que era necessária para definir a estratégia. Acho que é o que estes modelos fazem. Pelo nome, CSF, é exatamente aquilo que é preciso. São precisos *frameworks* e não modelos lineares.

E: Por fim abordo o modelo Peso, que é mais uma estrutura, neste caso de integração dos meios. Não sei se usam...

E8: Temos alguns projetos onde ele é levado em conta, mas não está no cerne do nosso pensamento estratégico. Nós olhamos mais para o modelo PESO como uma necessidade de termos serviços que deem resposta à integração destes 4 tipos de canais e perceber onde é que estrategicamente nós estamos, do que à criação de uma estratégia per si.

E: As agências têm se focado mais no *Earned* e referem que o *Paid* não é tanto feito pelas mesmas, é o que faz mais sentido, não é?

E8: Sim e não. Isto é, nós vimos do *Earned*, originalmente. PR vem do *Earned*. Mas depois entrámos no *Shared* e no *Owned*. Na verdade, hoje em dia não faz sentido nós não percebermos do *Paid*. Porque no *Earned* precisamos do *Paid*, no *Shared* precisamos do *Paid*. Não há volta a dar. A grande diferença que eu acho que nos caracteriza e que não podemos perder a essência é não nos esquecermos de onde vimos. Isto é, eu transformar a minha empresa e a minha organização com foco em *Paid*. Eu passo a ser uma agência de *performance marketing* ou *advertising*. Agora se eu focar a minha agência em *Earned Shared* e *Owned* mas há alturas em que eu também preciso de colocar uma campanha de *Earned* algo de *Paid*, já não faz sentido eu não ter a capacidade de falar com o meu cliente sobre isso. Portanto, a minha equipa digital, de conteúdo, pensa sempre como é que aquele conteúdo vai organicamente chegar às comunidades que nos queremos e promover as ações que nós queremos, mas tem de ter a capacidade de, para além do orgânico, se necessário fazer o *Paid*, para chegar mais longe.

Agora também não faz sentido eu na minha génese, estar a propor aos meus clientes, campanhas cujo ponto de partida seja o *Paid*.

E: Exato. Se tiver também oportunidade de partilhar comigo, como disse há pouco.

E8: Sim posso, sem problema. Esta é a base da metodologia macro. Independentemente depois da metodologia micro. Da criação da proposta. Que não nos apresentamos a um potencial cliente este é o que nós mostramos.

Como eu lhe disse nós partimos da estratégia do cliente, quais são os objetivos que ele pretende.

A narrativa que o cliente tem, seja qual é que é a minha narrativa, o meu propósito, o meu ADN. Aquilo que eu sou, no fundo.

Uma identificação de riscos e oportunidades. que é muito relevante.

As comunidades que queremos impactar e os territórios onde queremos estar, os territórios de comunicação e quem são os protagonistas da mesma.

Depois, taticamente, quais são as histórias que vamos contar, em que canais e em que formatos. Que podem ser múltiplos.

Ao mesmo tempo a parte toda da escuta. Cada vez mais a escuta ativa e a capacidade de disseminar e obter interações é muito relevante de maneira a podermos ajustar a estratégia e as métricas que KPIs ou os objetivos a que nos propúnhamos e que vale a pena nos propormos. Que são o core, os objetivos do cliente.

E: Vou lhe fazer a última questão: Como imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E8: Eu acho que o futuro já está cá. É o que estávamos a falar. O Futuro é líquido, esta questão de quem é que faz o quê, o que é que é publicidade, o que é que é RP o que é que é marketing, não faz sentido, os clientes trazem-nos desafios e querem soluções. E nós não podemos criar estratégias dizendo que eu só faço até aqui, mas a estratégia até precisa de uma campanha publicitária e isso não é comigo. Ou a estratégia precisa de um logo e isso não é comigo, ou precisa de uma ativação e isso não é comigo. Cada vez mais a estratégia passa por ter capacidade de integrar o todo, independentemente depois não termos de ser todos especialistas na execução do todo. Ou seja, pode haver quem tenha mais capacidades num tema do que no outro, agora o que os clientes cada vez mais procuram é alguém que consiga integrar todo esse nível de especialização que possa depois fazer a implementação da gestão de todo o projeto de uma forma integrada. Eu acho que no futuro a estratégia passa muito por aí. Temos de ser capazes de olhar para o todo, fazer

estratégias integradas, independentemente depois de algum parte da execução serem feitos por terceiros e por ecossistemas com quem nós nos relacionamos.

## Apêndice 10. Entrevista 9

Entrevistador = E

Entrevistado 9 = E9

E: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora]?

E9: Depende de cliente para cliente. A primeira coisa que temos de fazer é uma análise do contexto da própria empresa e saber quais são os objetivos. E quando falamos em objetivos falamos não de objetivos de curto prazo, mas em objetivos de medio longo prazo. O que me interessa a mim é saber onde é que a empresa quer estar em termos de reputação e imagem daqui a um ano, ou daqui a dois anos, ou que seja. E de acordo com isso nós desenhamos a estratégia. Só que temos de conhecer muito bem a empresa porque tem que haver uma coerência entre a imagem que a empresa que passar e o que a própria empresa é. Ou trabalha para ser. Porque se há uma incoerência entre a missão da empresa, ou a sua atividade, etc. como é que comunica, a qualquer momento pode haver um problema reputacional grande. A primeira coisa que eu quero saber relativamente à empresa é onde é que ela quer estar daqui a um ano, ou dois anos em termo da imagem. Depois é importante também sabermos quais são os objetivos de negócio. Porque a imagem é importante, a reputação é importante para as empresas, mas as RP têm também que ser um bom apoio em termos de crescimento e desenvolvimento de negócio para as empresas. Portanto até porque as empresas podem ser trabalhadas do ponto vista da comunicação de vários eixos. Eu normalmente divido os eixos entre o eixo racional e o eixo emocional, depende das empresas. há empresas que só trabalhamos o racional, principalmente quando são muito institucionais. Quando as empresas são institucionais, mas também têm produtos, nós trabalhamos muito o racional e algum emocional. Depois temos aquelas empresas que são empresas que do ponto de vista institucional têm alguma importância e que têm muita importância em termos de produto. Aí trabalhamos 50-50 os dois eixos. Normalmente o eixo emocional assenta sobre a comunicação dos próprios produtos. E depois há empresas, normalmente que são as empresas de grande produção e multinacionais que estão totalmente preocupadas com o emocional.

A primeira coisa que faço é saber onde as empresas querem estar dentro de um a dois anos, em termos de imagem, depois de acordo com o perfil da empresa vejo quais são os eixos de comunicação a trabalhar (racional, os dois, ou emocional). Depois, parto daí para saber quem são as pessoas que eu percebo atingir, quais são os SH. Nós temos um sistema de mapeamento de *Stakeholders* (SH). É um esquema que é desenvolvido através de esferas de influência. Eu coloco

dentro de esferas de influência grupos. Eu agarro nos SH e englobo-os em esferas de influência. Por exemplo falando de uma esfera de influências de OCS. Eu posso ter como *target* jornalistas de produto, mas existem outro tipo de jornalistas que também são importantes e, portanto, estão todos dentro dessa esfera de influência. Se eu falo numa esfera de influência pública, eventualmente as entidades com que, estas entidades podem ter que se relacionar ou que seja oportuno relacionarem-se até para credibilizar a própria instituição. Portanto nós criamos este sistema WISE que avalia a importância dos SH através do da relevância e do impacto da decisão e depois definimos quais são os SH prioritários. Trabalhamos todos, sendo que damos uma atenção especial aos prioritários. Nós a partir daqui já sabemos onde o cliente quer estar, quais os eixos de comunicação que temos de desenvolver e sabemos quais são os *stakeholders*, com quem vamos falar. Partindo daí vamos a cada SH e de acordo com os objetivos definidos com os clientes, quer em termos de comunicação, quer em termos de desenvolvimento de negócio nós vamos definir o que é que nós queremos comunicar e a quem. De acordo com os SH que nós temos que falar definimos que mensagens a passar a cada tipo de SH. É com base nisto que depois partimos para a implementação, ou seja, com todos estes objetivos, com tudo definido, quais são as melhores ferramentas para nós fazermos passar as mensagens para os nossos SH. Sendo que nós temos que ver a comunicação como uma ferramenta para melhorar, reforçar ou modificar perceções dos SH. Num mundo ideal as empresas teriam dinheiro para nós fazermos estudos de relação para sabermos como é que os SH viam as entidades. Isso de facto não acontece e por isso andamos um pouco na base da experiência e por isso a experiência é tão importante nesta área, enfim e com alguns contactos informais etc. conseguimos mais ou menos ver quais são as necessidades em termos de alteração de perceções, ou de reforço de perceções e tudo isso. De forma a reforçarmos e a alterar essas perceções nós vamos pensar como vamos implementar. E passamos à segunda parte da estratégia que é a estratégia de implementação e eu não estou ainda na parte tática, será a seguinte, ainda estou na parte estratégica, no sentido que tenho de escolher, tenho de pensar e desenhar um conjunto de ações que despertem a atenção dos SH que eu quero atingir. Porque se eu não despertar atenção eu não consigo passar a mensagem. Portanto, há coisas que as pessoas não percebem muitas vezes na comunicação, porque é que fazemos de uma maneira e não de outro. O objetivo é passar as mensagens, mas nós temos de primeiro despertar a atenção, porque estar a falar para o boneco não vale muito a pena. E, portanto, dentro dos resultados todos desta primeira abordagem que já lhe falei nós precisamos de definir qual será a melhor forma de conseguirmos passar a mensagem. Porque normalmente pensamos em fórmulas e formas. Quando estamos a falar do ponto de vista do eixo emocional normalmente o que nos interessa a nós é aproximarmo-nos de um conjunto de SH institucionais que sejam importantes para os clientes aí há parcerias, há

contactos *one to one*. Eu acredito muito nisso, daí eu ter criado o sistema WISE. Eu acredito muito que as esferas de influência que os *stakeholders* podem criar mais valias uns aos outros. Há sempre necessidades comuns e com essas necessidades comuns podemos criar projetos comuns. Eu isto estou a falar mais a nível institucional e racional. Criar projetos comuns em que dois, ou três ou que seja, SH tenham importância uns para os outros, possam trabalhar para um fim comum e que também os aproxime. Do ponto de vista emocional é saber com que tipo de consumidor que estamos a falar o *target*, os interesses e tudo isso e depois desenvolver uma forma e formulas que despertem a atenção desses *targets* e depois de despertar a atenção passamos a mensagem.

Com tudo o que lhe disse até agora. Nós já desenvolvemos a parte estratégica da proposta de estratégia para o cliente. Passamos à parte dois que é a parte da implementação. E depois os projetos também podem ser bem implementados ou mal implementados. O sucesso tem a ver com duas coisas não há resultados de sucesso se o desenvolvimento estratégico não for bom. Mas o desenvolvimento estratégico pode ser bom, mas se não for bem implementado também não há sucesso e, portanto, em termos de implementação nós trabalhamos muito na área tática. E a área tática tem muito a ver com senso comum e com bom senso e diria até, isto é, muito pouco científico, quase como um 5º sentido, ou 6º sentido que durante o projeto se vai desenvolvendo. Porque eu sou das que acredita que a qualquer altura do campeonato e quando estamos mais perto de quem queremos alterar, modificar perceções etc. se nós achamos que estamos um bocado ao lado em termos de estratégia e de implementação e se podíamos ter mais sucesso de outra forma, podemos rever a estratégia, ou o desenho da estratégia ou a forma de implementar. Ao contrário da publicidade que a pessoa desenha, está feito, põe em cima da mesa, transmite, nós temos esta possibilidade de ir ao longo de todo o processo, se for necessário, ir adequando a estratégia. Eu estou-lhe a falar só da comunicação. Depois há dois tipos de planos de comunicação que podemos desenvolver: para projetos a curto ou médio prazo, ou projetos de longo prazo, o trabalhar ao longo dos meses e dos anos a reputação dos clientes. Quando estamos a trabalhar a longo prazo, através da avaliação dos resultados é-nos muito mais fácil. Quando são as estratégias de curto prazo é mais difícil conseguirmos implementar e avaliar. Nós quando estamos a falar de médio longo prazo, quando estamos a falar da avaliação de resultados torna-se mais fácil perceber quando é que podemos melhorar ainda mais a performance de resultados. Às vezes isto não acontece, as coisas estão exatamente feitas como devem ser. As RP não são uma ciência exata porque nós estamos a lidar com relacionamentos, e não há nenhum relacionamento entre pessoas que seja linear. Quando não estamos a relacionarmo-nos com pessoas, o nosso relacionamento também depende do estado de espírito das próprias pessoas. Daí eu dizer que nas RP é bom ir avaliando em termos táticos se

estão a funcionar, ou se não estão a funcionar. Acho que é uma questão de inteligência e não de competência eu acho que enquanto os consultores de comunicação não estiverem preparados para assumir que nem sempre as estratégias que desenvolvemos na sua implementação podem em algumas coisas não estar a ter exatamente os resultados e nós definirmos que mais vale mudar. Essa falta de humildade pode resultar em falta de resultados.

Quando comecei na área, e já ando nisto há mais de 20 anos, não havia comunicação 360. Enquanto eu posso desenvolver uma estratégia tática num projeto de curta duração, num pequeno projeto, usar mais tática, criar uma estratégia em que me preocupo mais com a tática, relativamente a projetos de médio longo prazo isso está fora de questão. Temos de pensar de uma forma mais séria, até porque alterar perceções é muito difícil. Mais uma vez há agências muito diferentes.

E: Ok, o que é que ainda não falámos... ao nível de equipas, como é que funcionam? Reúnem também com outras agências, ou têm uma equipa multidisciplinar?

E9: Eu vou lhe explicar. A [nome da agência/consultora] tem alguns anos, mas é minha há dois. Nós de há dois anos para cá passámos de 4 para 12 pessoas. Duplicamos o número de clientes, crescemos muito. Estamos muito especializados na área mais institucional e na área de *lobbying* e *public affairs*. Sendo que a maior parte dos nossos clientes a comunicação que temos é comunicação institucional. Eu já fiz tudo, não é. No fundo somos especialistas em comunicação, no tema quem tem de ser especialista é o cliente. Eu basicamente tenho diretores. tenho um diretor *ads* contas mais institucionais e que têm *public affairs*, tenho outro diretor que tem contas mais institucionais e menos *public affairs*. Depois tenho uma diretora mais para a comunicação de produto e depois tenho mais dois diretores em *outplacement*. E um diretor que está numa grande farmacêutica e funciona como responsável de certas áreas de *public affairs* nessa equipa desse laboratório. Depois tenho a trabalhar com os diretores um conjunto de consultores, mais sénior, mais juniores. Tento uma vez por ano contratar para formar e para ficar. Eu gosto mais de gente formada por mim e de acordo com o perfil que eu gosto e tenho feito isso. Eu funciono em termos estratégicos, de *networking*, *lobbying* e o *new business* está comigo. Embora eu reúna com as minhas equipas em concursos, etc, para termos algumas ideias, as propostas para ter novos clientes são minhas. Ao nível das estratégias de comunicação é cada diretor que define o que acontece é que muitas vezes, o que eles fazem é reuniões de *briefing* eles chama quem eles querem dentro da equipa, fazem *brainstormings* e são eles que gerem.

E: Falei com agências que iam buscar elementos de outras agências, durante o planejamento estratégico, para que a estratégia seja o mais completa possível, era para saber se a [nome da agência/consultora] também procedia desta forma?

E9: Ah sim, fazemos, nós atualmente temos duas questões. Uma que tem a ver com a parte internacional. Estamos integrados numa rede internacional muito grande e tenho parceiros para a área criativa, design, *media* tudo isso. Eu prefiro não ter parcerias fixas com esse tipo de parceiros porque eu acho que de acordo com as necessidades e de acordo com os clientes eu posso, eu própria, selecionar qual é a melhor agência de publicidade, qual é a agência de meios, digital. Qual a melhor. Nós estamos a desenvolver o departamento digital, eu espero até ao final do ano estar a funcionar em pleno, porque eu não consigo já desenvolver uma estratégia de RP sem haver um pensamento global em termos das RP mais RP digitais e, portanto, estou a desenvolver. Como eu lhe disse a agência está comigo, fez o mês passado dois anos e, portanto, comigo, totalmente, só comigo, e estamos agora a desenvolver isso. É com parceiros, tenho vários parceiros, e chamo esses nossos parceiros para os *briefings* e fazemos em conjunto e tenho ganho alguns concursos que por exemplo têm a parte de publicidade, design etc. e RP e nós concorremos em conjunto.

E: Ok, revendo o que ainda não falamos, a avaliação, definem métricas no início para depois poderem avaliar, avaliam à medida que implementam, como fazem?

E9: Bem, a questão da avaliação para mim é sempre uma complicação. Eu não acredito muito nos ROIs e nos AVEs. É assim que as multinacionais nos avaliam e por isso temos de o fazer. Eu tenho alguma dificuldade em explicar aos clientes como é que eles avaliam quando está para sair uma notícia muito negativa com um cliente e nós conseguimos com ela não saia. Ou quando uma notícia está para sair muito mal, é alterada e sai menos mal. Portanto, qual é a melhor maneira de eu avaliar os resultados. Quando estamos em assessoria de imprensa é mais fácil, não é, quando estamos a falar de outro tipo de ferramentas é de acordo com as ferramentas, mas para mim, mais uma vez no mundo ideal fazemos uma análise, um estudo, antes de iniciar o trabalho com o cliente e depois faríamos um estudo no fim, isso não é possível e portanto analisamos muito se a mensagem e se os objetivos que queríamos passar se foram atingidos. Se as mensagens passaram, se os objetivos que tínhamos que era ir mais gente experimentar, ou seja o que for, funcionou.

E: Vou passar à segunda parte da entrevista que é mais relacionada com o meu trabalho. Reconhece os termos metodologias sequenciais e metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação.?

E9: Não, se for pela palavra percebo. Se tiver a ver com o que está a dizer, eu já lhe respondo.

E: Ok eu vou partilhar consigo o ecrã e mostrar lhe alguns exemplos que abordo. Há várias metodologias permitem desenhar estratégias que nós abordamos nas aulas. E que estão definidas na literatura e que eu tive de referir no trabalho. Esta apresentação é para perceber se as agências reconhecem estas metodologias.

E9: (falando da ROPE) Isto é exatamente tudo o que eu lhe falei.

E: Exatamente sim. Ao nível dos passos, as etapas nunca mudam. Estas etapas têm sempre de ser feitas. Neste desenho podemos perceber que é um desenho muito linear, muito sequencial. É aquilo que tinha falado que até relacionou com a publicidade. Não há adaptação...

E9: Sim, esses passos é o que fazemos, mas eu punha entre o *research* e os objetivos a análise e desenvolvimento de estratégia, no *programming* a implementação de depois a avaliação.

E: Aqui temos o processo de RP em 4 etapas, que é muito semelhante ao anterior.

E9: Sim

E: Aqui temos outro, o de Smith, com passos mais detalhados, mas que apresenta a mesma linearidade, as etapas que devem ser realizadas uma após a outra, e no final se os objetivos não forem alcançados, considera-se que o plano falhou e que foi uma perda de tempo e dinheiro. As metodologias sequenciais não permitem que exista flexibilidade.

E9: Eu acho que de facto se se definem métricas que não são tangíveis, o profissional tem obrigação de saber que aquelas métricas não vão funcionar.

E: Claro, mas podem sempre surgir questões como o caso da Covid, por exemplo.

E9: Sim, mas isso foi uma situação muito particular. Relativamente às mudanças que surgem e aos planos a longo prazo, eu posso estar a trabalhar um cliente numa estratégia a dois, três anos, ou ano. Mas pode pelo meio surgir uma questão e posso definir um projeto mais pequeno para determinada situação. Não quer dizer que isso vá derrogar o projeto inicial que eu tinha em termos de posicionamento.

E: Claro podem definir estratégias a longo prazo, como um ano, e depois se existir a necessidade definir planos mais curtos.

E9: Eu ia mais além do ano sabe? Eu já acho paupérrimo não existir um plano a dois, três anos percebe? porque o que depois pode ir mudando anualmente é, dentro do plano que temos a 3 anos, anualmente definirmos este ano através de que mensagem ou de que eixo nos vamos lá chegar. e no próximo ano mudá-lo. Mas tudo para o mesmo objetivo que deve ser um objetivo a longo prazo.

E: O *Business Model Canvas* podemos olhar para ele com o uma tela onde podemos desenhar uma estratégia, já com flexibilidade, é uma metodologia que permite adaptar a estratégia no decorrer do percurso. Neste caso está mais relacionado às áreas de negócio, no entanto pode facilmente ser adaptada às necessidades de um cliente na área das RP.

E9: Não reconheço.

E: O *Reflective Communication Scrum* é um processo iterativo, que vem da filosofia Agile, que permite a constante reflexão do profissional de RP durante o desenvolvimento do projeto. São seguidas as regras do Scrum, em que existem várias reuniões para permitir a iteração, uma inicial para decidir o que será projetado para ser implementando, são definidas prioridades que serão desenvolvidas, ao longo do sprint, que é o tempo dado para desenvolver determinadas tarefas. As reuniões diárias, que são pequenas *stand up meetings* servem para que exista uma constante análise do que está a ser feito, das dificuldades encontradas e da previsão do que será feito no decorrer do dia de trabalho. E assim até ao final, quando há uma última reunião em que os produtos estão terminados e podem ser implementados, permitindo sempre testes, protótipos e tentativa e erro.

E9: Mas olhe, eu acho que isto tudo, vou ser muito sincera consigo, eu sou muito prática e muito transparente. Eu acho que é tudo a mesma coisa, só muda o boneco. Na sequencial ou não sequencial, tudo o que eu lhe disse, está lá tudo. Se é feito desta forma, ou na sequencial, tudo tem de lá estar. Agora depois eu posso inventar a fórmula que eu quiser, até pode ser uma redonda ou, enfim.

E: Claro, mas é isso mesmo. É isso mesmo que eu quero mostrar com o meu trabalho. A diferença dos planos que aprendemos e que estão escritos nos livros para aquilo que realmente é feito. Na realidade há flexibilidade, há formas de adaptar, não é linear. A avaliação é contínua.

E9: O primeiro sequencial do ponto de vista formal uma pessoa olha e parece que não pode ser circular, mas pode é só a maneira como está posto. Este dá a sensação de que nós podemos voltar ao princípio, atrás, de uma forma mais simples. Mas o outro também pode.

E: Sim, mas a forma como os autores abordam essas etapas, não garante essa flexibilidade.

E9: Pois, isso é porque eles não trabalham na prática.

E: Também porque se baseiam numas RP muito mais antigas, muito mais relacionadas com a assessoria de imprensa em que era possível fazer as coisas daquela forma. Hoje em dia sendo mais 360 é impossível nós termos publicações, eventos diários sem uma constante avaliação.

E9: Sabe quantos *press releases* nós mandamos hoje em dia, por semana na agência. No máximo para aí 3. Trabalhamos a imprensa muito na base de trabalhos de aprofundamento de propostas de... enfim evitamos ao máximo o *press release*.

E: O *Communication Strategy Framework* é também um modelo Agile, que acaba por poder ser desenvolvido considerando os vários fatores que estão apresentados, não de forma sequencial, ainda que os três primeiros passos, da Visão, Situação interna e externa da organização, que levam à ambição, devam ser seguidos de forma mais linear. As restantes etapas devem ser desenvolvidas considerando o que é encontrado no ambiente organizacional, é possível ajustar a ambição, os *stakeholders*, os recursos. Quando falamos da *accountability*, são os KPIs que permitem provar o porque das RP serem relevantes para a organização através do projeto de comunicação em questão. O *Gameplan* no fundo é a definição das ações, o que vamos fazer, com quem, as prioridades.

E9: [Não conhece]

E: E por fim o PESO...

E9: Sim, tem a ver com o que falamos há bocado, que é quando trabalhamos 360 com parceiros. Utilizamos também este tipo de modelos.

E: Utilizam mais algum tipo de ferramenta, ou modelo que considere relevante?

E9: Sim, eu tenho, de mapeamento de *stakeholders*. Não mostrei ainda a ninguém porque ainda estamos a trabalhar nisto.

[partilha de ecrã]

E: Muito interessante este mapeamento. As ações são depois pensadas conforme o que se pretende de cada *stakeholder*. Para não lhe roubar mais tempo, pois está quase na hora da sua reunião, a última questão que eu tenho, só para terminar: como imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E9: Eu acho que o futuro é hoje e eu acho que o futuro é mais uma vez nos pensarmos nós pensarmos nas estratégias de comunicação a medio/longo prazo e de uma forma abrangente. Reunindo todas as ferramentas possíveis e que estiverem ao nosso alcance. Não sei se todas as agências pensam nessa forma, mas eu continuo na minha batalha que o nosso principal objetivo é reforçar, alterar ou modificar percepções e, portanto, será sempre relativamente a isso que devemos pensar. Devemos ter sempre isso em mente no desenho das estratégias de comunicação. E, portanto, para mim o futuro é hoje e o futuro é trabalhar, modificar, reforçar percepções através de uma estratégia de comunicação que seja eficaz. utilizando todas as ferramentas que tenhamos ao nosso alcance e isso significa colocar todas as disciplinas da área da comunicação (pub, design digital) todas ao serviço destas modificações, reforço ou alteração de percepções. Pode vir muita tecnologia, no entanto há algo que nunca muda... as pessoas. Podem mudar, uma coisa é trabalhar com ciência e objetos, outra coisa é trabalhar com pessoas. As estratégias de comunicação não de mudar no sentido em que as pessoas mudarem. Como eu acho que as mudanças das pessoas são mais ou menos cíclicas eu acho que isso vai acontecer com as RP. Relativamente às fórmulas podem ser redondas, quadradas, como a minha, enfim. Mas na base vai estar sempre a mesma coisa.

## Apêndice 11. Entrevista 10

Entrevistador = E

Entrevistado 10 = E10

Nota: Esta entrevista teve vários problemas técnicos e foi dividida em duas partes, sendo que tivemos de retomar mais tarde porque surgiu outra reunião ao entrevistado.

E: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora]?

E10: São definidas em função dos objetivos do cliente, não há um modelo *standard* aquilo que nós dependemos é reputação e dependemos do tipo de cliente da indústria onde atua e do problema que tem ou da oportunidade que pode existir. Depende muito daquilo que é o cliente. Para cada cliente uma estratégia. Se for um cliente puramente corporativo *B to B* uma empresa que quer ter relevância e reputação e notoriedade junto do mercado empresarial porque o produto que vende, ou aquilo que pretende, vamos recrutar, isso depende de dois fatores, os objetivos do cliente e o *target* que esse cliente pretende atingir. Se é um cliente consumo, se é um cliente corporativo, se quer atrair negócio porque é um escritório de advogados. Isso vai depender A: do tipo de cliente e do seu perfil. Nós temos clientes de todo o tipo, empresas que prestam serviços a outras empresas, clientes que vendem produtos ou serviços ao consumidor e temos clientes de diferentes tipos de indústrias e temos também clientes que são pessoas. Uma banda, ou um músico, ou se for um *coacher*. E centrado na identidade e na visibilidade da pessoa enquanto marca, ou se é uma organização empresarial que vende produtos ou serviços para empresas. Nós não temos, nem estamos muito especializados. Nós estamos muito ligados à inovação e às *startups*, sobretudo *startups* tecnológicas. De há 10 anos para cá já trabalhamos com mais de 200 *startups*. Ainda trabalhamos com algumas de relevo e algumas empresas tecnológicas que são as maiores em Portugal e depois também clientes de turismo, gastronomia, restauração, música, eventos culturais.

Depois depende do tipo de *target* onde se quer chegar, nós podemos estar a fazer uma estratégia para uma universidade, por exemplo, e as universidades tem vários SH que pretende impactar. Seja através da comunicação mais tradicional, que são as *media relations*, ou com uma estratégia, de se nós queremos atrair os miúdos do secundário se calhar o ideal é definirmos estratégias nas redes sociais, se calhar utilizar *influencers* que são *youtubers*.

(chamada caiu)

E10: Vou resumir. Não há um modelo físico. Depende do que são os objetivos do cliente. As estratégias são definidas em função disso mesmo. E, portanto, não é um modelo estanque que, ok eu vou aplicar isto e isto é transversal a todos os clientes. Mas nós usamos uma metodologia própria que tem sempre a ver, mas é para arrumar as ideias. Nós no que nos posicionamos, desde há 10 anos atrás, foi *PRIME relations* e eu usei uma brincadeira com as iniciais de *Public, Responsible, Investor, Media e Employee*, Comunicação com estes vários SH. Nós temos duas coisas que fazemos na agência. Uma é uma metodologia que utilizamos seja para um plano mais alargado contínuo, é um modelo que passei a usar que se resume a uma análise de situação - ou o cliente tem um problema, ou uma oportunidade (S) ou o cliente vai lançar o produto, o que se passa, vem de um *briefing*. Depois o (I) é a iniciava, o que é que vamos fazer, que ação vamos desenvolver, que plano, que estratégia vamos desenvolver para responder á situação. Nessa situação está incluindo o objetivo. Depois o (M) é a mecânica, nós aplicamos isto para uma ação específica, na mecânica podemos definir a estratégia e a tática. Qual é a estratégia e depois quais são as táticas para responder. Depois o (A) são os argumentos que é ao fazermos isto, respondemos a isto, faz sentido porque... permite-nos passar as seguintes mensagens...

Depois vamos abrindo, fazemos uma espécie de *cascade*, podemos entrar em detalhe. E por fim o (C) custo. SIMAC. Mas tipicamente, os planos de comunicação têm objetivos, estratégia, táticas, narrativas, mensagens, avaliação no final. E este é mais ou menos o modelo standard que se aplica a dezenas de diferentes setores, negócios, organizações não lucrativas.

E: Ao nível de equipa, trabalham com outras agências ou possuem uma equipa multidisciplinar dentro da [nome da agência/consultora], para as várias áreas?

E10: Não, somos uma agência pequena, somos oito pessoas. Temos muitos clientes, portanto não trabalhamos áreas digitais, mas fazemos parcerias. Temos uma parte que é o lado criativo, que nos permite pensar. Tudo o que fazemos tem de ser partilha. Tudo o que nós fazemos tem de ter partilha. Pode ser nas redes sociais, mas tem de ter, no final do dia, um resultado mediático. Se não, não é digital. Uma campanha exclusivamente digital, com anúncios nas redes sociais, para gerar leads, nós não fazemos. Quando é necessário levo o cliente para uma empresa que sei que é de confiança, trabalhamos em conjunto, definimos a estratégia fazemos um *revenue share*, mas o cliente depois trabalha com aquela agência. Como eventos, ou seja, o que for. Se conseguirmos acrescentar valor fazemo-lo, mas temos parcerias com empresas, seja de eventos, ou outras. Nós não executamos, não trabalhamos essa área. Não significa que não possam aparecer oportunidades e ideias.

(Interrupção para reunião do entrevistado)

(Nova chamada)

E: Conhece os termos metodologias sequenciais e metodologias não-sequenciais para definir estratégias de comunicação?

E10: Não

E: São dois termos que abordo no meu trabalho. Agora partilho consigo o ecrã e mostro alguns exemplos para perceber se reconhece. Sequenciais quer dizer que possuem etapas lineares. Que se baseiam apenas nos objetivos e no *target* e não acomodam as mudanças que podem surgir ao longo do tempo.

A ROPE, tem 4 etapas, que são sequenciais, decorrem umas a seguir às outras. Primeiro a *Research*, depois a avaliação dos objetivos, de seguida define-se as ações e por fim, a avaliação.

E10: Isto são metodologias lineares?

E: É uma metodologia que permite desenhar uma estratégia linear. Começa com a pesquisa, objetivos, definição das ações e no fim a avaliação.

E10: Ok para mim faz mais sentido essa ROPE ser em círculo.

E: Sim, eu vou lhe mostrar outro exemplo, o Processo de RP em 4 etapas, que tem passos semelhantes, mas são em ciclo. Não invalida que o outro modelo não possa ser um ciclo, no entanto, mesmo neste caso é uma metodologia sequencial. Os passos devem decorrer em sequência. Não á espaço para mudança. Se os objetivos falharem, se a meta não for alcançada é como se o plano falhasse. Mas hoje em dia, é possível adaptar, à medida que é feita uma avaliação contínua.

E10: Sim, isto é o básico, eu acho que tenho isto no meu site. Isto é muito *old school*. Na prática dá para resumir o global *picture* de uma ação.

E: Agora mais um. De Smith. Acaba por ser sempre o ciclo, ainda que esteja em linha.

E10: Sim, foi praticamente o que lhe falei. Só que nós fazemos o *Cascade*.

E: Estes modelos são criticados por alguns autores devido à sua linearidade, como referi há pouco. Não existe forma de acomodar as mudanças que surgem no ambiente organizacional. Seja algo como a Covid, seja uma mudança mais pequena, uma crise, uma mudança nas tendências...

E10: Eu nem concordo muito com isto, apesar de depender da perspectiva. A parte da investigação, do *research*, deve vir depois de sabermos quais são os objetivos. Eu diria que aqui o ponto dois e o ponto 3 já fazem parte de um período anterior à estratégia, mas apenas após os objetivos. A investigação vem depois do objetivo e da análise de situação. Nós só fazemos o *research* depois de saber muito bem quais são os objetivos do cliente.

E: O *Canvas*. Já não é tão linear. É uma tela em aberto que podemos ir adaptando e construindo.

E10: Sim, o CANVAS, O *Canvas* nasce do *Lean*. E nasce e é adaptado e faz sentido ser não especificamente para as RP, mas claramente para a estratégia de marketing e construção de valor. Eu aplico o *Canvas* na [nome da agência/consultora] e não na estratégia de comunicação do cliente. Em termos de modelo sim, sou conhecedor do *Canvas*, porque trabalhamos com muitas *startups* e o *canvas* é o um modelo de criação.

E: Mostro-lhe outros também, como o Scrum, não sei se conhece...

E10: Sim, sim. Que vai dar ao Agile, conheço sim. Eu também aplico, aplico o Agile, mas dentro do processo de gestão da própria [nome da agência/consultora] e não para os clientes.

E: O meu trabalho inicial era todo sobre todo esta metodologia. no entanto houve um aluno que se adiantou e fez a investigação e descobriu que não havia nenhuma organização que pudesse estudar e que aplicasse este modelo às RP. Então eu decidi fazer a minha investigação e outra forma.

E10: O Scrum, como o Agile, são metodologias que foram criadas na indústria de *software* e que hoje em dia são adaptadas a um mercado dos RH Marketing, etc.

E: Sim, às áreas de gestão.

E10: Sim, nós em termos de modelo organizacional, embora isto no papel seja tudo muito bonito, mas depois implementar é mais difícil, nós somos completamente *customer centric*. As nossas métricas organizacionais, os nossos SLA, os *Service Level Agreements* com o cliente para além dos KPI típicos, resultados, sair nos meios ABC, etc. Uma das nossas métricas, por exemplo, um tempo máximo de resposta a um cliente deve ser meia hora. Nem que seja vou ver isso amanhã.

Totalmente customer centric. As nossas equipas têm conhecimento de tudo o que os clientes estão a fazer. Alguém tem que dar uma resposta, mesmo quando os accounts do cliente não estão disponíveis. Nós vivemos e trabalhamos sempre a pensar no cliente. Nós temos dois clientes diferentes. Aliás 3. Os colaboradores para mim tb são relevantes. Os meus colaboradores têm dois clientes, o cliente, por assim dizer, e o jornalista. E eu tenho mais um. A gestão das expetativas das pessoas. Muito do que eu faço tenho de decidir e fazer é a pensar também no meu cliente empregado que também tem que ter da [nome da agência/consultora] uma resposta. Nós funcionamos muito mais neste modelo Agile do que em que qualquer outro. A redefinição que vamos fazer da [nome da agência/consultora] vamos usar o *canvas* para nos posicionarmos. Temos de perceber qual é o nosso valor, a nossa rede de clientes, a nossa estrutura de custos, vai equacionar inclusivamente, agora com esta situação, se vamos ter um escritório fixo, se vamos ter um escritório variável. E temos a sorte de ser uma agência flexível.

E: Isso é muito interessante. Não ter um espaço físico, é incrível! No seguimento do Scrum temos também este modelo, que é o *Communication Strategy Framework*, que implica os primeiros três passos essenciais de pesquisa, e garantir que é assegurada a visão do cliente e aquilo que pretende e depois os restantes passos que são adaptáveis e ajustam-se às necessidades do cliente. Destaco a *Accountability* que permite garantir que as RP definem KPI que permitam mostrar que são essenciais ao cliente ou à organização.

E10: Muito interessante, posso fazer um *screenshot*? Este modelo permite arrumar as coisas de uma forma muito interessante.

E: Por fim, o PESO.

E10: Eu aqui só discordo em dois. O *Shared* e o *Earned*. É a mesma coisa. Eles fazem uma divisão entre o *Earned media* nos *media* tradicionais e aquilo que partilhamos nos outros. o que define as RP é a partilha. Quando conto uma história a uma jornalista e ele decide partilhar com a audiência, é partilha por parte da organização. Da mesma forma quando eu crio um conteúdo e alguém partilha o conteúdo e isto tb é partilha. É PR. *Earned media*, foi a mesma forma que criei o PRIME Relations. As áreas que cobrimos como principais SH. O *Earned media* é o mesmo que o *Shared media*. Deviam intercalar quase na totalidade. O *Paid media*, eu não considero que sejam os anúncios de ADS do Facebook, nem a geração de Leads. Isso é marketing. o PR quanto muito pode ajudar. Menções para efeitos de SEO, por exemplo. *Paid media* são conteúdos pagos. É pagar por determinado conteúdo nos *media*. Isso é *advertising*.

E: Ok, agora vou para a minha última questão: Como imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E10: Acho que o futuro vai claramente passar pela criatividade. Vai ser um pilar base. Até porque a tendência, cada vez mais. Estamos a falar das RP em geral, independentemente seja agência ou cliente?

E: Este é um contexto de agência, sim.

E10: Nós temos um conjunto de ameaças: A nossa proposta de valor, a *accountability* porque é que eu devo recorrer a uma agência? A *call* que tive, que nos interrompeu, foi precisamente para falar com a antiga responsável de *marketing*. Nós estamos a viver um período complicado. Esta situação do COVID coloca-nos numa situação em que o CFO manda cortar. E a primeira coisa que manda cortar é nos custos de *marketing* e comunicação. Ah, porque é que queremos uma agência? Temos aqui reputação, visibilidade e tal. Epá corta isso. Gera vendas? Não, mas ajuda... Não gera vendas - corta. Nós temos esses constrangimentos. Como é que valorizamos o nosso trabalho? Os clientes que nos conhecem e sabem e têm *budget* não colocam isso em questão. Mas quando surgem situações de crise e quando a ordem é corta, não importa. Não olham a isso. Não se contrata agências, mete-se alguém de dentro a fazer. (...) Esta é uma das situações que no futuro será uma ameaça para as agências de comunicação. O cliente achas que sabe fazer isto e que não é difícil. Conheço os jornalistas, mando um *press release*. De facto, a verdade é que uma grande parte de cliente que temos tb fizeram porque não tinham recursos para pagar. Mas depois vieram-nos bater à porta. Porque acrescentar valor não é só enviar *press releases* para uma base de dados de pessoas que já te acompanham. Se isso for o nosso trabalho, morremos. Nós ainda não morremos porque não fazemos isso. Tive oportunidade de explicar isso a essa pessoa. Se nós ainda existimos e continuamos a ganhar prémios e a crescer, isso é derivado de trabalharmos desta forma diferente e gerarmos histórias e narrativas e conteúdos, O que vocês fizeram é o que qualquer um faz. O que cobraria, por exemplo, 1500 euros. Quantas horas estiveram a perder? Qual é o vosso preço base? É mais de 1500 euros. (...) Esta é uma das ameaças, para responder à pergunta. As empresas cortam nas agências e acham que podem fazer isto melhor do que com um parceiro, o que é raro. Embora haja empresas que, conheço um caso que são mesmo bons, em que o CEO faz todo este trabalho de *media relations*.

Depois outra ameaça é que as agências criativas, tipicamente de publicidade que também mudaram, foram obrigadas a mudar o paradigma de passar de agências de publicidade para

agências criativas, e que trabalham outros campos, desde a criação de conteúdo digital, pensam nas campanhas e incluem as RP. E já o fazem de forma interessante. Então é normal vermos, por exemplo em Canne, na categoria de RP, tipicamente quem ganha o outro são agências de criativas e não de RP. Nós ainda estamos muito atrasados. Dentro de casa vivemos muito da assessoria de imprensa, e do jornalismo e estes não são necessariamente os melhores criativos.

Para lhe responder, aqueles que vão ser os desafios para o futuro, é nós irmos buscar criativos para trabalhar a área das RP connosco com o cliente. E vamos competir, no limite vamos acabar por nos incorporar e fundir, com as agências criativas. Embora cada uma tenha o seu *modus operandi* só faz sentido fazê-lo em conjunto. Nós tentamos trabalhar de forma mais criativa, mais conteúdo criativo, por ser esse o futuro. Eu estou neste momento a desenhar para um cliente nosso que está em crise económica e em crise de percepção. A marca está em pareceria global, E na reinvenção que eles já fizeram de produto, estamos a desenvolver uma estratégia criativa, vamos considerar esta abertura gradual do país para fazer uma coisa diferente. Tem a ver com uma forma de tu suares um conceito de liberdade porque é o que tu mais tens de vender agora porque estamos presos. Para uma marca vamos propor uma campanha que passa por uma narrativa que depois se declina também para a imprensa, claro. Queremos vender o conceito de ter uma experiência de aventura, que agora não podes ter. Depois seguindo aquela metodologia que me mostrou, por exemplo. As estratégias passam muito pela criatividade e pela utilização eficiente de recursos, técnicas, áreas e disciplinas de forma integrada para que no fim do dia se responda àquilo que são as necessidades. A criatividade é chave. Depois há aqui mais dois elementos muito importantes para o futuro: A tecnologia e a utilização de tecnologia nas campanhas de RP. Vários tipos, toda a parte de plataformas digitais, quer para *Earned media* quer para *owned media*. Plataformas *online* que permitam a facilidade do acesso aos produtos e serviço, este tempo de quarentena mostrou-nos que existe muito essa necessidade.

Por fim, DATA... dados. Criar uma ferramenta de segmentação de *stakeholders* e para campanhas digitais que possam ser consideradas RP e por outro lado como ferramenta de comunicação. Hoje, agência, mais 30 ou 40% das comunicações que nós fazemos dos nossos clientes são dados. De utilizadores, de estudos, de mercado. E é o que estão a fazer grande parte das empresas tecnológicas. Quais são os serviços mais procurados na época da Covid... Tecnologia e dados. São fundamentais.

## Apêndice 12. Entrevista 11

Entrevistador = E

Entrevistado 11 = E11

Esta entrevista teve alguns problemas de rede. O entrevistado não tinha muita cobertura e a chamada estava com muito *delay*.

E: Vou começar para não lhe roubar mais tempo, por causa da sua reunião. Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora]?

E11: A estratégia começa sempre com um *briefing* do cliente, ou construído pelo cliente, ou contruído em conjunto com o cliente.

O *briefing* mais não é do que um diagnóstico e aquilo que é uma expectativa. Depende muito disso, de um *briefing*. É assim que começam as estratégias. Com a identificação de uma necessidade, de um problema, de uma oportunidade. De uma vontade, de uma expectativa. É isso que está na origem.

E: E utilizam alguma metodologia?

E11: Nós temos uma metodologia nossa que é conhecida como a estratégia dos 3 Ps que nós acreditamos que o que gera a Preferência é o propósito mais a performance. Ou seja, o Propósito + a performance = Preferência da audiência, do consumidor, do interlocutor, do *stakeholder*, e, portanto. P+P=P.

E: E ao nível da definição de estratégias de comunicação? Quais é que são as etapas que seguem para desenhar uma estratégia de comunicação?

E11: Definido o *briefing*, aquilo que nós fazemos de seguida sempre, é ir à procura do insight, da informação disponível que existe sobre o que está em causa. De certa maneira é o que é que já foi dito, o que é que não foi, quais são as tendências. Procuramos DATA. A DATA hoje em dia está na origem da criatividade. Nós temos o *briefing*, temos a criatividade, a ideia, o poder da ideia. Perante o *briefing*, a DATA e toda a informação como é que nós vamos transpor isto para realidade. O *Briefing* ajuda a chegar à DATA e a DATA ajuda-nos a desenvolver a criatividade e depois desenvolvemos estratégias de RP para a implementação daquilo que é a nossa ideia criativa, baseada nos *insights*, na DATA que nós recolhemos tendo sempre presente o *briefing* e a problemática que o *briefing* nos gera.

E: Definem objetivos com métricas para depois poderem avaliar?

E11: Os objetivos são construídos em conjunto, às vezes os objetivos são tangíveis têm KPIs muito objetivos, queremos aparecer x vezes em x jornais, outras vezes são menos e mais difíceis de medir, não se faz com a régua e o esquadro, portanto os KPIs têm de ser construídos em conjunto com o cliente.

E: E ao nível da equipa de comunicação, têm uma equipa multidisciplinar?

E11: Nós estamos integrados num grupo de comunicação que é o maior grupo de comunicação do mundo e é também o maior grupo de comunicação em Portugal. Emprega cerca de 700 a 1000 pessoas dependendo das áreas. Temos agências criativas puras e duras, temos agências de *media*, agências de *intelligence*, agências de produção e de RP. Trabalhamos numa comunicação verdadeiramente 360 porque temos a sorte de ter o maior grupo de comunicação, com mais talento. No fim do dia depende de metodologia, tecnologia, mas também de talento. E nós temos esse talento na agência e também no grupo.

E: E também implementam as estratégias e fazem a avaliação, ao mesmo tempo, só para ter noção dos vários passos tradicionais?

E11: Sim

E: Conhece o termo metodologias sequenciais para definição de estratégias? E o termo metodologias não-sequenciais?

E11: Não

E: Vou partilhar consigo o ecrã. Explicação das metodologias. ROPE. Tem quatro etapas, lineares. No meu trabalho considero que é uma metodologia sequencial.

E11: Esta faz sentido.

E: De seguida mostro-lhe uma semelhante, um pouco mais desenvolvida. Processo em 4 etapas. Continua a ser sequencial, embora em ciclo porque em nenhuma das etapas é possível acomodar mudanças. Não é flexível, a avaliação é final e não é contínua.

E11: Sim, sim, este também faz sentido (não reconhece, mas percebe as etapas).

E: O Plano estratégico de Smith é mais detalhado, as etapas são mais bem definidas.

E11: Eles são similares.

E: Sim a principal característica destas estratégias é que elas são lineares. Quando digo que são lineares quer dizer que não é possível voltar atrás se as coisas não estiverem a correr bem. Se os objetivos não forem alcançados considera-se que o plano falhou. Mas talvez se a estratégia fosse alterada, melhorada, se houvesse uma avaliação contínua, uma flexibilidade para alterar o processo, seria mais eficaz e talvez menos dispendioso.

E11: Esta do Smith. Tu aqui não falas de canais, não falas de feedback permanente. Quando tens uma estratégia de social, muito assente em *influencers* no que resulta em que tu consegues ter uma métrica. Esta é muito *oldschool*, antes da internet era perfeita.

E: Exatamente. É um plano que vem muito das RP tradicionais. Agora mostro as metodologias não-sequenciais que se adequam mais ao digital. Por exemplo o *Business Model Canva* que é como que se fosse uma tela, onde pode colocar a informação para criar a estratégia. É um esquema que permite fazer adaptações e alterações e por isso, permite desenhar estratégias não-sequenciais.

E11: Ok, sim. Concordo. Conheço e acho que faz sentido.

E: O Scrum vem da filosofia Agile, das equipas de IT que desenvolvem *software*. Desenvolve-se através do trabalho de uma equipa pluridisciplinar através de várias reuniões que permitem fazer uma reflexão relativamente ao projeto. É um processo iterativo. Todos os dias é avaliado o processo para se perceber se está tudo a correr como previsto ou se serão necessárias alterações, no próximo ciclo de trabalho. O trabalho é feito em ciclos até se chegar ao produto final, e permite que exista iteração. Decorre através de várias regras que garantem que exista flexibilidade, mas que o produto é desenvolvido.

E11: Não conheço. Acho meio confuso.

E: O CSF é da mesma autora do RCS e surge também num registo Agile. Garante as fases de investigação, a definição de uma ambição e em vez da avaliação propriamente dita são desenvolvidos KPI para o cliente, que mostrem o motivo pelas quais as RP foram *accountable*. O Game Plan é o caminho que se quer seguir ao nível de ações, a quem se quer chegar.

E11: Não reconheço. O que preferi foi o CANVAS.

E: E por fim o PESO

E11: Sim. nós também trabalhamos com o PESO.

E11: Vou também partilhar contigo a nossa metodologia. Basicamente, para nós no centro da nossa ação está a definição do propósito. O propósito é a razão de ser da marca. É de certa maneira o legado que a marca quer deixar. O lado emocional, o racional e a explicação porque a marca é importante. Definido o propósito trabalhamos na causa. E a causa é a plataforma criativa para nós. É aquilo que vem, de certa maneira dar vida ao propósito. É o segmento que veicula todas as comunicações. Nós quando definimos a causa trabalhamos a causa sempre com duas perspetivas, uma emocional e outra racional. A emocional tem sempre um lado humano, o racional tem sempre um lado produto e categoria. E depois nós construímos os *story lines*, as linhas de narrativa, da marca. Produzimos o conteúdo e quando produzimos o conteúdo, produzimos nestas 4 plataformas como tu tinhas ali. O *Earned*, o *Shared*, o *owned* e no *Paid*. E é claramente isso que nós fazemos.

Cá está o nosso modelo 3 Ps. Desempenho mais propósito que gera preferência. Posso-te mostrar o que nos move, que está aqui. Gerar crescimento, construir reputação, proteger contra o risco.

E: Obrigada por ter partilhado. A última questão, para se poder despachar: Como imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E11: O Futuro será mais digital, com mais rastreabilidade, mais dependente da DATA, mais [Nome da agência/consultora] made do ponto de vista daquilo que é o consumidor, com mais entrega, com grande proximidade. Tudo quanto é o consumidor receber, ser impactado no seu habitat, receber todos os inputs no seu conforto e esse *feedback* ser dado a quem gere comunicação, vai ser o futuro. Portanto, rastreabilidade, *accountability*, uso da DATA. A DATA é o coração daquilo que fazemos. Informação em tempo real, com grande velocidade. O consumidor hoje em dia muda muito rapidamente, porque o mundo também está a mudar, o mundo está mais pequeno, está mais rápido, está tudo interligado, está mais digital. Tudo isto traz-nos uma maior rastreabilidade, uma maior capacidade de nós sabermos quem é quem, quem sabe o quê, quem quer o que. Quem fez o quê. Tudo isto torna a comunicação mais exigente, mais [Nome da agência/consultora] made, por um lado mais previsível e por outro mais volátil.

### Apêndice 13. Entrevista 12

Entrevistador = E

Entrevistado 12 = E12

E: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora]?

E12: Normalmente temos um *briefing*, nós precisamos de saber as necessidades dos nossos clientes, fazemos também a auscultação do mercado, algum benchmarking, para saber o que é que o mercado está a fazer e como. Depois temos sempre como orientação os objetivos do cliente, sejam eles quais forem, depois estabelecemos uma estratégia de comunicação com base em toda a informação que recolhemos e que tem de responder aos objetivos do cliente.

E: E têm alguma metodologia?

E12: É mais ou menos esta. Primeiro angariação de informação, quer dada pelo próprio cliente, quer investigação feita por nós, tentar perceber o que é que já foi dito. Se o cliente já tem uma estratégia de comunicação, o que é que tem, se já efetivou essa estratégia, quais foram os resultados. Fazemos algum benchmarking para saber o que é que outras empresas de outro setor estão a fazer em termos de comunicação, quais são os posicionamentos e depois é centrarmo-nos nos objetivos do cliente para fazer a estratégia de comunicação.

E: E ao nível da implementação e avaliação?

E12: A implementação é feita depois no dia-a-dia. Uma coisa são estratégias de comunicação e essas em princípio, a partir do momento em que a estratégia, enquanto o grande o conceito for aprovado pelo cliente depois não pode haver, ou não deve haver grandes desvios. Outra são os planos de comunicação que são as ações propriamente ditas e nessas é obvio que o dia a dia às vezes dita desvios porque é necessário fazê-los porque surgem imprevistos, existem outras condicionantes e é obrigatório fazer. Por exemplo, ninguém estaria à espera de ter que alterar quase todos os planos de comunicação agora nesta fase da Covid. Portanto é necessário fazer ajustes, no entanto a estratégia em princípio, desde que aprovada, será mais imutável, os objetivos mantêm-se e a implementação tem a ver com isso, tem a ver com o prosseguir a estratégia que foi definida e ir implementando as ações de comunicação que, entretanto, foram definidas. A nível de análise, existem várias formas, uma das formas mais rigorosas teria a ver com gestão de reputação, onde teríamos de fazer estudo de reputação prévio ao nosso trabalho e depois ciclicamente, anualmente,

ou semestralmente, fazer uma revisão desse estudo para tentar apurar alterações reputacionais, ou seja, percepções por parte dos nossos públicos estratégicos. Essa seria uma forma que eu tenha grande conhecimento no mercado nacional, não é feita por ninguém. É preciso um investimento muito grande, é preciso fazer estudos de mercado, é preciso fazer auscultação de SH, etc. Não será esta a forma escolhida. Normalmente a forma mais escolhida, com a qual eu não concordo em absoluto, ou não concordo totalmente, tem a ver com o retorno noticioso e o retorno de investimento, face ao espaço publicitário. Eu não concordo porque nós não trabalhamos em publicidade. Ao nível do digital é mais fácil de medir, tem a ver com interação, número de partilhas, toda a interação que é feita da parte do nosso cliente com os seus públicos, é mais mensurável.

E: E relativamente à gestão do processo de definição de estratégias? A equipa, por exemplo. Têm uma equipa multidisciplinar, eu percebi que têm vários serviços na agência... Precisam de recorrer a outras agências, já possuem uma equipa que participa no processo?

E12: Nós na [nome da agência/consultora] temos uma área de Design, que ajuda, de comunicação digital, a área de eventos e, em casos de que é necessário envolver todas estas áreas, obviamente que se juntam as várias áreas para definir uma estratégia de comunicação. Se não for necessário, normalmente são equipas dentro da própria área de consultoria de comunicação.

E: E fazem um constante acompanhamento do cliente, contactos semanais....

E12: O nosso acompanhamento permanente é mesmo isso, são contacto semanais com o cliente porque temos de fazê-lo. Existem duas formas de trabalhar neste mercado. Ou se trabalha em regime avençado, onde nós trabalhamos permanentemente e diariamente com os nossos clientes, mesmo que não estejamos em contacto com eles estamos sempre disponíveis para. E ações que são por projeto, ou seja, existe um determinado projeto nós recebemos um *briefing*, implementamos esse projeto, acaba o projeto, fazem-se todas as análises e todas as avaliações da implementação do projeto e o projeto termina o que significa que depois já não trabalhamos mais. Existem as duas formas, sendo que a preferível, que é aquela que garante mais retorno para o nosso cliente, é o projeto em permanência.

E: Agora vou entrar na segunda parte do guião, para perceber o conhecimento das organizações sobre o que abordo no meu trabalho. Conhece o termo metodologias sequenciais? E o termo metodologias não-sequenciais de definição de estratégias?

E12: Percebo o conceito, nunca ouvi o termo.

E: Ok então agora vou fazer a partilha de ecrã e apresento algumas metodologias que insiro dentro destes dois termos, para perceber se reconhece.

Primeiro a ROPE. Divide-se em quatro etapas, lineares, de pesquisa, objetivos, programação de ações e avaliação das ações.

E12: Sim, reconheço.

E: Processo de RP 4 etapas, muito semelhante ao ROPE, mas um pouco mais detalhado que demonstra a necessidade de ser um ciclo de trabalho, em que a avaliação permite gerar *insights* para o próximo plano de comunicação.

E12: Sim, também.

E: Ainda dentro das metodologias sequenciais, o planeamento de Smith, que mostra os mesmos passos, mas com mais detalhe, que gera um plano extenso, muito detalhado, que geralmente não é lido por ninguém. A avaliação neste processo não é contínua e que não acomoda a mudança, como agora as estratégias de comunicação exigem que seja e, não existe espaço para acomodar mudanças que possam surgir durante o percurso.

E12: Depende da abordagem Patrícia. Depende da abordagem, pode acomodar. Por norma a parte da avaliação está permanente a partir do momento que a estratégia é definida. A partir daí a avaliação faz parte constante da implementação na estratégia,

E: Sim, eu acredito que nas metodologias atuais, que são desenhadas atualmente isso é uma ação garantida. Estas em particular que abordo, que fui buscar à literatura de RP, eles não acomodam isso São metodologias muito antigas, que surgem antes dos meios digitais, já estão ultrapassadas. Os passos hoje são estes, na mesma, mas acredito que nenhuma estratégia seja definida com esta linearidade.

Agora entramos nas metodologias que definem estratégias não-sequenciais. Aqui vemos o CANVAS, reconhece?

E12: Sim. Este é um modelo de negócios mesmo. Mas sim, reconheço, não para a área de RP.

E: Atualmente algumas organizações adaptam para a área das RP.

E: O Scrum é um modelo que surge da área da filosofia Agile da área do desenvolvimento de *Software*, não sei se já ouviu falar, as empresas de IT utilizam este modelo e aqui ele foi adaptado às RP. Fez do processo de desenvolvimento da estratégia um processo iterativo e de reflexão contínua.

E12: Sim, já ouvi falar,

E: Depois o CSF que surge também do Agile, foi desenvolvido pela mesma autora. É o esquema que permite desenvolver uma estratégia considerando as mudanças no ambiente organizacional, desenvolvendo KPIs que permitam a *accountability* das RP, que mostrem a sua relevância para o cliente e para as suas necessidades. Se existirem mudanças, se for necessário alterar objetivos, esta estrutura garante isso, na medida que nenhum dos passos é sequencial, talvez à exceção dos iniciais, porque para chegar à ambição é preciso ter a análise da situação interna e externa.

E12: Com o Scrum já trabalhei, esta não conhecia. Mas foi num projeto de um website, design. Toda a área de programação recorria a esta metodologia. Senti dificuldade em trabalhar assim, mais porque existe a parte teórica que é gira e que até funciona no papel, mas depois existe a parte prática, e as coisas não funcionam como estão desenhadas e, portanto, as organizações que se dizem Agile não são. Funcionou bem porque nós conseguimos impor também a nossa metodologia de comunicação em relação ao projeto. Mas era um projeto pontual, de implementação de desenho de um site.

E: Acredito, no papel é tudo mais simples, na prática não é tão assim.

Depois mostro o PESO que deve conhecer, talvez utilizem na definição e implementação das ações nos vários meios.

E12: Sou um grande defensor do modelo PESO. Em Portugal é muito desconhecido e por outro lado, não estamos infelizmente, nas agências de comunicação a conseguir puxar a nós todas as componentes do modelo PESO. Os clientes olham para as agências de comunicação para a parte do *Erned Media* e, eventualmente quando conseguimos ter uma presença mais forte dentro do cliente, às vezes conseguimos a parte do *Shared media*. Toda a parte do *Paid media* e do *owned media*, os clientes ainda não nos vêm como interlocutores chave nessas áreas. O que é pena porque de facto melhor do que ninguém nós poderíamos ajudar nas quatro áreas.

E: Por fim, a minha última questão: Como imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E12: Ui, se eu soubesse responder isso era a *million Dollar Question*. Eu acho que tendo em conta todas as alterações tecnológicas que vamos assistindo nos últimos anos e vamos continuar a assistir. No *PAID Media* aí no PESO podemos ver o Facebook *Sponsored Posts*. O Facebook em Portugal ainda é muito utilizado. Provavelmente daqui a muito pouco tempo e se formos por exemplo para um público mais jovem não podemos sequer pensar em Facebook. Não vale a pena. Como é que eu vejo. Eu vejo como um setor que vai ter de estar em permanente adaptação e evolução. Mas ainda não está preparado para isso. Vai ter de considerar e impor-se no modelo PESO, mas do que todos os outros modelos que a Patrícia Mostrou e o Scrum são muito giro, mas na prática não funciona. E eu vi isso a acontecer. E, portanto, temos de ter equipas multidisciplinares preparadas para responder e com uma coordenação em que cada vez mais a experiência vem a ser importante. Mas experiência com vontade de novas aprendizagens, não pode ser uma experiência que fique estagnada no tempo em que fez determinadas coisas e agora é sempre assim. Não, tem de se adaptar. E o modelo PESO vai ser um modelo que eu espero que as agências se afirmem porque essa afirmação vai ser fundamental para a sobrevivência das próprias agências. Porque cada vez mais aquilo pelo qual nós somos pagos que é o *Earned media*, cada vez mais vai haver menos *Earned media*, vai haver mais competição dentro deste *Earned media*, menos espaço, vamos ter menos jornalistas, vamos ter menos meios. Vamos reduzir o espaço e aí só se vão afirmar as coisas verdadeiramente importantes. Tudo o resto vai ter de ser canalizado nas outras vertentes. Eu espero que seja o modelo que se vá afirmar nos próximos tempos nas agências sob o risco de dificultar a sua própria vida.

Relativamente à área do *PAID*, nós nunca nos conseguimos informar muito nessa área e isso é um dos problemas e que depois leva a que o cliente também não nos veja como tal. Depois temos uma grande concorrência, quando nós temos agências de meios que chegam aos *influencers*, que chegam aos próprios meios e conseguem negociar conteúdos, que já são trabalhados pelos próprios jornalistas, ou seja, já são conteúdos pagos, são trabalhados pelos jornalistas e aparecem como não sendo pagos e isso cada vez mais se vê, nem sequer existe uma identificação entre o conteúdo pago e o conteúdo não pago. Existem N situações em que os conteúdos foram pagos, mas isso não aparece identificado como tal. Já assisti a muitas coisas dessas, a muitas situações similares. Eu que eu sei que é pago e não aparece identificado como tal. Os novos meios são muito pródigos em fazer isso, mas os meios mais tradicionais também já aprenderam que é uma forma de fazer dinheiro e tb já o fazem. Quando isso está na área de compra de espaço pura e dura, e não existe uma estratégia de comunicação. Toda a parte de consultoria de comunicação só se afirmará no dia em que começar a ser reconhecida como consultor de comunicação e não como executor de planos

de assessoria de imprensa. Portanto é todo um trabalho que terá de ser refeito nesse sentido de forma a afirmarmo-nos. Depois também tem a ver com a remuneração. Uma grande empresa não tem qualquer problema em pagar 500 euros à hora a um grande escritório de advogados, mas tem problemas quando dizemos que tem de pagar 50 euros à hora a uma agência de comunicação. Se calhar também é tão, ou mais importante que o escritório de advogado para essa grande empresa. É uma questão que vai ter de ir sendo mudada.

E: Sim, um dos modelos que mostrei considera isso mesmo, a accountability, em que as RP devem procurar conseguir provar porque são relevantes para a organização.

E12: O problema é que nós temos intangíveis e os intangíveis são difíceis de aceitar. Nós podemos fazer um excelente trabalho, fazemos uma mudança de 180° graus na perceção de um determinado cliente ou projeto nosso e se calhar não temos uma única forma de medir isso. A menos que façamos um estudo de perceção prévio e um estudo de perceções posterior. E como o cliente não quer fazer nem quer pagar isso e como se calhar não saiu nem uma única notícia sobre o assunto, porque não era suposto sair, deixamos de ter uma forma de medir os resultados. Não tendo forma de medir os resultados seremos sempre o parente pobre. Porque uma agência de meios diz: Você investe 100 mil euros e eu garanto lhe espaço aqui, depois mostra os resultados. Nós estamos a trabalhar com intangíveis, com perceções. Em áreas que depois a forma de medida não é fácil. Não sendo fácil perde o valor. Que não deveria perder, mas para o cliente perde porque não é mesurável.

## Apêndice 14. Entrevista 13

Entrevistador = E

Entrevistado 13 = E13

E: Como estava a referir há pouco, a entrevista será dividida em duas partes, uma primeira parte sobre a [nome da agência/consultora] e as suas estratégias de comunicação e uma segunda parte mais relacionada com as estratégias que uso no meu trabalho. A primeira questão é: Como é que são definidas as estratégias de comunicação para os clientes da [nome da agência/consultora]?

E13: Primeiro é importante explicar-lhe qual é, no fundo, a maneira de trabalhar da [nome da agência/consultora], o significado do nosso nome e como nós nos definimos. Quer dizer ser corajoso, valente, arrojado, não tem medo das coisas. Somos uma consultora que não tem medo de traçar a estratégia mais desafiante para os seus clientes. É muito nisso que procuramos trabalhar. E explicar, nós não definimos como uma agência de comunicação. Quando fizemos a mudança do nosso nome, que nos anteriormente chamávamo-nos *inforpress* e quando mudámos para [nome da agência/consultora] quisemos perceber muito bem o que é que nós queríamos ser como consultora e em primeiro lugar não somos agência, somos consultora porque procuramos realmente pensar muito bem as estratégias dos clientes, não sermos executores de um pedido de um cliente, mas ter um raciocínio e refletir sobre a estratégia. E depois definimo-nos como uma consultora de comunicação e de posicionamento corporativo. E quando dizemos esta parte do posicionamento corporativo é sempre tentarmos fazer uma viagem, ver que o cliente está num sítio e está com um trabalho de comunicação, ou o trabalho de comunicação e quer fazer um voo para estar num outro step, nós conseguimos fazer essa viagem, no fundo é uma *client journey* que nós fazemos que é fazer com que o cliente se eleve em termos dos objetivos de comunicação, essa é a nossa definição. Isto aplica-se em tudo o que fazemos das estratégias de comunicação. Nós temos várias áreas, dentro da empresa, e começamos por exemplo pela área de comunicação corporativa, que tem uma parte muito importante que é a área de crise. Tudo o que é *crisis management* o que normalmente aconselhamos a um cliente é, para além de ter de ser muito rápido a reagir à situação, mas saber dizer o que tem a dizer, temos de saber muito bem ao que estamos a reagir, mas acima de tudo, se queremos ter uma estratégia proativa em vez de reativa. Estarmos preparados quando surge uma crise, termos uma estratégia de vigilância constante. Uma vigilância da marca nas redes sociais, em tudo o que são social *media*, tudo o que seja meios em papel, monitorizar através do *clipping*. Temos esse tipo de estratégia para irmos sentindo o que é que se passa e não sermos surpreendidos com nada. Esta monitorização serve para termos um *daily basis* de informação para podermos

evitar a crise e reduzir o seu impacto. Através do *intelligence* que recebemos e dos *benchmarkings*, temos sempre essa *info* para podermos reagir eficazmente.

Temos uma outra área muito importante que é a área de *public affairs*. Nesta situação da covid, a Patrícia imagine que há muitas decisões da parte legislativas que vão ser tomadas e tudo em cima do joelho, porque é tudo a correr, veja o *layoff* que tem dado muito que falar. Há muitas, muitas temáticas e nós, nessa área de *public affairs* o que tentamos acima de tudo é representar interesses dos nossos clientes. Não fazemos lobby na perspetiva no sentido entendido por vezes como algo mal visto. Nós temos uma técnica que é apresentar os argumentos do cliente, apresentar as informações todas que temos para defender aquela marca, aquela estratégia e portanto a esse nível temos deito projetos muito interessantes, muito bem sucedidos e que acabam por derivar numa coisa que nos dá imenso gosto porque umas das coisas que também temos definido na [nome da agência/consultora], nós temos o nosso propósito muito bem definido. O nosso propósito é definido com uma frase que diz: Ajudamos o mundo a entender-se melhor. Cada vez que a digo tenho mais certeza que é realmente a evidencia daquilo que nós fazemos. por exemplo quando conseguimos apresentar determinado argumento de uma organização, determinado interesse de uma organização fazemos com que realmente o mundo se entenda, porque às vezes estes argumentos não são ouvidos, nunca tinham chegado a deputados e são realmente relevantes.

Nós temos outras áreas dentro da [nome da agência/consultora], uma área de eventos, que obviamente com esta situação tem estado parada. Mas que se está a transformar para a parte digital. Tudo o que eram conferências, estamos a trazer para a parte digital, aquele orador que era difícil trazermos a Portugal, conseguimos agora falar com ele. Tudo o que são conferências de farmacêuticas e congressos agora podem fazer-se via digital.

Temos uma área também, dentro da [nome da agência/consultora], que é mais de influências, mais de *branding*. essa é a área quando os jovens da sua idade vêm ter connosco ficam fascinados e adoravam trabalhar nesta área. Porque são *celebrities* porque fazem apresentações, fazem *endorsement* dos produtos.

Depois temos uma área que tem muita estratégia e que depende muito do que nos é pedido que é a área do digital, em que nos fazemos estratégias de social *media*, mas temos de entender muito bem - temos clientes que nos pedem uma estratégia de A a Z para a organização e temos outras que nos pedem uma estratégia de LinkedIn para o CEO, somos nós que fazemos os *posts* que são

colocados no Facebook, por exemplo, ou no LinkedIn, ou no IG. Temos diferentes tipos de necessidades

Há uma nova área que nós criamos também que é uma área de tecnologia. Nós estamos a desenhar apps de comunicação interna e *apps* para clientes. Temos a nossa própria app de comunicação interna e que acaba por ser uma mini intranet que trazemos no nosso telemóvel, e que temos acesso a uma série de conteúdos da organização. Quando os clientes nos pedem uma app nos fazemos o *branded* da organização e depois colocamos os conteúdos à medida das necessidades da organização.

No fundo, para responder à sua pergunta, as estratégias são diferentes. Nós sentimo-nos um bocadinho médicos. Somos os médicos da comunicação. portanto, tentamos ao máximo ir à procura de qual é o problema. E normalmente nenhuma organização nos pede trabalho sem ter um problema. Todas as que vêm ter connosco têm um problema. Temos agora uma *startup* internacional que quer começar em Portugal um serviço de sms, mas um serviço personalizado. Então temos de perceber muito bem qual é o *target* deles, qual é o mercado empresarial a que eles querem chegar e a partir daí aconselhamos uma estratégia mais de social *media*, uma estratégia mais de *media relations*. Ou um evento digital.

Há uma área que não lhe falei, que para nós também é fundamental nas estratégias de comunicação que é a parte de formação. Para nós é crucial, quando temos uma necessidade de comunicar com os SH quer seja colaborador, clientes, jornalistas, *partners*, temos de ter uma estratégia bem definida sobre qual é o nosso público alvo e como conseguimos chegar àquele público para conseguirmos depois medir o ROI. Aqui entro também numa questão pertinente, que é como é que medimos os resultados daquilo que nós fazemos. E é sempre complexo, há muitos anos que foi criada aquela *measurement* de publicidade, o que se faz em PR tem mais impacto do que é feito em termos publicitários. Continuamos a guiar-nos muito, mas arranjámos outras métricas que acabam por ser o impacto que aquela informação tem quando é positivo o tom, quando é neutro e quando é negativa. Fazemos essas métricas e podemos fazer perceber que há um valor muito grande na área da comunicação que é que a publicidade eu pago e tenho. O que é PR é alguém que escreve por mim. É deixarmos alguém escrever determinado comentário à volta de um interesse.

E: Pelo que eu percebi, tendo em conta as várias áreas em que atuam, não terão uma metodologia única para definir estratégias de comunicação, deverá ser difícil referir as etapas que usam, descrever essas etapas.

E13: Nós, na parte de *Public Affairs* essa é uma área que normalmente tem um ROI muito específico que é conseguir ou não conseguir o êxito do resultado. Por vezes temos métricas muito claras, como conseguir que farmacêuticos consigam a comparticipação de um determinado medicamento por parte do estado. Uma métrica muito clara. Quando temos a questão do dia a dia do PR nós sabemos de antemão o que é que o cliente persegue, se ele quer sair na TV, se quer sair no expresso, que tipo de abordagem é que é para ser feita. Mais uma vez aquilo que eu lhe dizia Patrícia, nós somos uma consultora de posicionamento corporativo, para nós não é enviar *press releases*, não é isso o nosso trabalho. Não deixamos de mandar, mas quando o fizermos temos definido qual é o ROI, que é uma pequena nota e o **press release** não vai ser uma grande história, mas pode ser um fio condutor para poder chegar a uma história maior. E a partir de um PR podemos conseguir ter duas págs. de uma reportagem ou entrevista mais alargada. Na parte de comunicação com os *media* cada vez mais nos focamos no exclusivo. Vários exclusivos para diferentes OCS, com abordagens diferentes que eles podem pegar.

Uma coisa que tentamos fazer é evitar ao máximo que saiam notícias que não sejam nos meios estratégicos. Há determinados meios que não fazem parte do *target* do nosso cliente, tentamos evitar que saiam notícias nesses meios. Às vezes fala-se numa agência de comunicação com a perspectiva que saiam notícias, mas uma agência de comunicação, quando falam com as consultoras que fazem o trabalho mais estratégico, as consultoras têm também esse papel, que não saia uma não-notícia.

E: Ao nível dos vossos clientes, geralmente eles já vos trazem objetivos específicos, ou após uma análise é que são definidos os objetivos?

E13: Cada vez mais que trabalha nesta área, é uma profissão por vezes um bocadinho inglória, muitas vezes não somos tão reconhecidos como deveríamos ser, mas é uma profissão de senhores e senhores e quem faz um pedido de proposta está à procura pelo menos, nem que seja de nos dizer o que querem fazer. São muito definidos e quando não nos são dados, nós tentamos perceber *behind the scenes* quais são os *targets* que vão ser atingidos, também fazemos essas perguntas quando não nos dizem nós fazemos as perguntas, é a melhor maneira. Não há nenhuma consultora que consiga fazer um trabalho bom se realmente não perseguir os objetivos.

E: Ao nível das estratégias que falou elas costumam ser a 360, envolvem várias áreas de comunicação ou fazem estratégias muito específicas?

E13: Grande parte dos nossos clientes são clientes que se mantêm todos os meses, ou seja, são clientes anuais. e dentro do trabalho que desenvolvemos, temos sempre o PR, muitos deles fazem sempre a parte de *media relations*. O *social media* está muito ligado, está sempre alinhado. Quem está a nível de PR faz as duas vertentes, *social media* e parte de PR e o que varia um pouco são as áreas de *public affairs* que são projetos muito específicos, empresas que depende muito do âmbito da empresa, que nos pede um projeto mais a esse nível. A parte de formação que tb já falei e ao nível nas áreas de *branding* temos obviamente muito as áreas de influências, aí é também um bocadinho como o PR e o *influencers*, eu acho que na parte de marcas temos muito na comunicação de marca temos PR, temos a parte dos *Influencers* e parte digital. São coisas que estão sempre ligadas.

Na parte de comunicação corporativa temos sempre a parte de crise, que bate-nos sempre, pode não aparecer alguma coisa específica na parte de *public affairs*, pode não haver um nicho muito específico, cada vez mais também existe uma outra área que ainda não lhe falei que cada vez mais é fundamental, ainda por cima têm surgido muitas iniciativas nossas, que é área de comunicação interna. A área da comunicação interna tem surgido em quase todas as empresas em que trabalhamos a parte de PR, o externo e o interno também é nosso. Ainda por agora na situação da Covid em que não houve muito tempo para colocar as equipas, houve uma corrida contra o tempo, para estarmos a informar o interno e externo estavam muito alinhados. São áreas muito importantes e por isso também surge muito em todas as empresas que fazem comunicação corporativa.

Há uma outra área que começou a dar passos antes da situação da Covid e já e tem havido tentativas de crescer mais no nosso mercado e no mercado espanhol cresce bastante que é a área da responsabilidade social corporativa. Tudo o que tenha a ver com a sustentabilidade. Neste momento essa área está a crescer e vai passar a ser muito solicitada pelas empresas.

Nós trabalhamos tanto empresas e dentro das empresas trabalhamos *family companies*, trabalhamos PMES, trabalhamos *startups* e grandes multinacionais, mas depois também temos empresas estatais, trabalhamos com a comissão europeia, trabalhamos com o parlamento europeu. temos projetos governamentais que também tem um *mindset* por vezes diferente. Nós a nível da comissão europeia trabalhamos muito as campanhas. Eles pedem-nos campanhas para melhorar nichos que temos em Portugal. Agora temos a Covid, que estamos todos a trabalhar, mas normalmente temos nichos que a comissão europeia nos pede para trabalhar. Por vezes temos projetos de educação, de pedagogia. Divulgação e apelar ao voto.

E: Para desenvolver os projetos, as estratégias, têm algum modelo, algum desenho, alguma forma de gerir as equipas, algo que possam mostrar, um esquema?

E13: Nós normalmente temos KPI que definimos por equipas e que estão definidos de acordo com os resultados que vamos tendo. Esses KPI que nós temos, por vezes o próprio cliente já os tem e por isso também seguimos muito os KPI dos clientes. A esse nível temos essas metodologias já orientadas dentro das equipas.

E: E fazem uma avaliação contínua, não é?

E13: Sempre. É inevitável. Nós temos reuniões semanais com os clientes, temos calls diárias, ao final da semana temos de mandar os *reports*, que dão conta de todos os resultados, depois fazemos obviamente análises mais esmiuçadas, mensais. É muito importante. Mas temos os KPI completamente definidos e alinhados com aquilo que os clientes nos dizem.

E: E ao nível das equipas, a vossa equipa é multidisciplinar, a [nome da agência/consultora] tem imensas áreas...

E13: Sim. Nós somos 400 no grupo. Só para ter uma ideia, em Portugal somos 45. Somos uma empresa espanhola, mas em Portugal somos 100% portugueses. Também estamos em vários países da América Latina, somos uma multinacional. É uma exposição muito grande que nos dá uma capacidade de conhecimento bastante abrangente. Porque temos noção do que se está a passar do outro lado do mundo e temos uma noção muito real dos desafios da comunicação em diferentes mercados, e isso é o que nos faz evoluir. E isso é uma das coisas que sinto muita diferença quando tenho conversas com os nossos concorrentes, pois fazemos parte da mesma associação, é que o facto de estarmos numa ligação, de fazermos parte de um grupo grande dá-nos esse insight. Depois temos o outro lado, que é muito importante, a [nome da agência/consultora] há praticamente 20 anos tb faz parte da maior rede de agências de com e RP do mundo que se chama PROI e está em todos os continentes, por isso temos noção das situações nos vários pontos do mundo e um contacto muito estreito com os nossos *partners* para pegar no telefone para pedir apoio. E acabamos por ter essa ligação forte.

E: Passando agora à segunda parte do meu guião: Conhece os termos metodologias sequenciais para definir estratégias de RP? O outro termo é metodologias não-sequenciais.

E13: Não, não reconheço.

E: Então vou lhe mostrar alguns esquemas, para perceber se reconhece e aproveito para explicar a diferença entre as metodologias. Esta primeira é o ROPE. O nome equivale às várias etapas, da Pesquisa, Objetivos, programação das ações e Avaliação de Resultados.

E13: Sim, reconheço. Este acaba por ser a metodologia que fazemos na área da vigilância. Fazemos a pesquisa, a partir daquilo que captamos da informação que vemos do cliente, ou da marca, definimos determinados objetivos, e depois a partir daqueles objetivos programamos muito a parte da vigilância, daquilo que tem de ser analisado, para depois podermos fazer a avaliação.

E: Aqui o Processo de RP em 4 etapas, que neste caso é um ciclo, no entanto mantém-se a linearidade, se reparar. É difícil pegar neste processo para desenhar uma estratégia que exija uma avaliação constante, muitas vezes uma mudança de caminho. À partida garantimos logo que será aquele o resultado final, mas isso nem sempre faz sentido.

E13: Este eu vejo-o muito na área da crise. É o modelo que utilizamos para *crisis management* que acaba por ser o *Assessment, situation, Analysys, strategy, implementation*. Mas isto na fase da prevenção. Na área da crise temos o modelo que é o diagnóstico, prevenção, a gestão e depois recuperação de imagem.

E: Aqui temos o planeamento de Smith, que acaba por ser muito semelhante aos anteriores, mas muito mais detalhado, com os passos mais bem definidos. Mantém-se a linearidade.

E13: Sim, sim.

E: O BMC já considero que entra nas metodologias não-sequenciais. Conhece?

E13: Sim, este nós usamos para social *media*. É *canvas*, é mais nessa área. Fazemos adaptação, mas a nossa ase principal é esta. Inclusive temos uns quadros gigantes onde estão as equipas e estas é uma das que faz parte da equipa digital e outra que eles utilizam é também o *Design Thinking*.

E: Depois tenho também outra metodologia que é o Scrum, mas aqui adaptado às RP com muito foco na visão do profissional de RP e na reflexão da equipa sobre o projeto.

E13: Sim, essa outra que eles utilizam.

E: Na mesma filosofia, do Agile, surgiu ainda o CSF, que garante a *accountability* das RP através da definição de KPI que possam demonstrar como foram relevantes para o cliente relativamente

àquele projeto. Os passos aqui estão todos, como nos últimos modelos, ainda assim, não existe linearidade, tudo pode ser adaptado consoante as necessidades do cliente e o acompanhamento que vais sendo feito.

E13: Muito bem (este não reconheceu).

E: E o PESO. Há pouco já tínhamos falado na importância do *Earned*. Reconhece?

E13: Este acompanhamos imenso. Este é o modelo que usamos mais. É circular em toda a organização. Isso é tudo o que nós fazemos, está tudo aí.

E: Mesmo o *Paid*, que muitas agências me referiram que não faziam?

E13: Sim, dou-lhe um exemplo de um projeto que fizemos para uma empresa de aviação em que fizemos nós a compra de espaço. Isto porquê, porque em alguns momentos, uma consultora de com tem um fator de negociação melhor do que se forem diretamente para as centrais de meios porque nós conseguimos os acordos que também temos com os meios de comunicação. Eu sou completamente defensora do *integrated*. Nós somos de estratégia, nós estamos no posicionamento e com isso temos de saber se o cliente tem um budget para investir em termos de *Paid media* e como é que o vamos fazer para gerir aquele budget da melhor forma possível. Às vezes o que acontece é que a Patrícia não consegue determinadas histórias, num determinado meio de comunicação através do normal, do PR. Mas com um *Paid media*, uma boa história que tem de ter *intelligence* e é bem pensada, eu acho que faz todo o sentido. Assim como por exemplo nos fazemos a parte de *advertising* e há muitas agências que não fazem, o *copy*. A isso a nós dá-nos muito gozo, estamos a fazer vários vídeos, publicitários. E eu vejo cada vez mais que isto tem tudo a ver umas coisas com as outras. Eu fui jornalista anteriormente, mas de ser trabalhei como copy numa agência de publicidade. Eu fiz jornalismo em rádio, tv e imprensa escrita. Tive boas experiências naquilo que fiz e atualmente vejo tudo plasmado na forma como nós nos temos de posicionar e temos de conseguir fazer tudo o que seja possível pelo cliente, mesmo que seja comprar espaço de publicidade. De todas as métricas que me apresentou, este é o que espelha mais todas as áreas.

E: A minha última questão é: Como imagina que será o futuro quando falamos na definição de estratégias de comunicação?

E13: Eu já lhe disse de alguma forma que para mim o futuro vai ser muito, muito integrado. Incrivelmente, antes da covid, nós continuávamos a achar para nossa surpresa que o PR continuava

a ser muito importante, continuava a ocupar muito do nosso trabalho, contrariamente àquilo que eram as projeções que todos os scopes e todas as tendências, as *trends*, que diziam que o digital iria ocupar mais e que iria ser sobreposto ao PR. Não sentíamos isso, o *media relations* continuou a ter uma força muito grande e uma necessidade muito grande. trabalhamos muito com os nossos colegas da América Latina e continuamos a ter essa tendência, mas se olharmos para os outros parceiros que fazem parte da rede tb sentiam exatamente a mesma coisa. E outra coisa que tb nos acontecia, o PR local incrivelmente continuava a ter muita força, às vezes fazer uma ação só com uma rádio ou com determinados meios de comunicação continuava a ter muita força. mas o que dizem os livros e as tendências é que o digital continuava a sobrepor-se cada vez mais e que agora neste momento com a questão da Covid tornou-se inevitável que o digital se tenha sobreposto. E a Patricia veja, infelizmente quem é que está a consumir jornais e papel, que é que está a comprar jornais em papel? Não está a acontecer, infelizmente os meios de comunicação estão a enfrentar um desafio bastante grande que é conseguirem permanecer em papel com a mesma força que têm, eu continuo a gostar de ler um jornal e considero que o papel que têm na sociedade continua a ser relevante, mas o digital é inevitável. Por isso, o que nós defendemos é o *integrated*. Que é o digital integrado com todas as outras áreas. Para nós o futuro vai passar por isso, cada vez mais tudo mais integrado. As várias vertentes a sobrepoem-se e depois o *Paid media* que veio para ficar. *Branded content* veio para ficar. A Patrícia abre os jornais digitais, como o ECO e o Observador que têm muito *branded content*. A mim não me choca e acredito que tenha valor imenso, mas bem feito. Não gosto da publireportagem, gosto da objetividade do jornalismo e não gosto daquela página que publireportagem que já vem toda trabalhada pelo cliente. Gosto de ler um bom artigo de investigação. Se podermos também crescer a esse nível da investigação, com as plataformas que agora temos e com o tempo de alguma forma mais rentabilizado, poderá haver a possibilidade de se trabalhar mais a investigação. O futuro é neste âmbito no *integrated* mas que fossem trabalhos mais bem feitos, mais pela rama. O futuro vai passar muito pela criatividade, conteúdos criativos, emocionais aliados ao digital. O *integrated* porque as áreas de *public affairs* que há uns atrás estavam distantes, hoje começam a aparecer. Os interesses movem-se mais rápido, a tecnologia e *apps* vão também estar integradas.