

Utilização da Metodologia Agile na definição de estratégias de Comunicação Interna

Carolina Alexandra Braga Moreira

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

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Canelas Rasquilho Raposo

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

LISBOA, OUTUBRO DE 2019

**Utilização da Metodologia Agile na definição de estratégias de Comunicação
Interna**

Dissertação de Mestrado

Carolina Alexandra Braga Moreira

**Escola Superior de Comunicação Social
Instituto Politécnico de Lisboa**

DECLARAÇÃO

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui uma pesquisa original e inédita que nunca foi submetida (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto, ainda, que todas as citações estão devidamente identificadas. Acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 25 de Outubro de 2019.



Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma - which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition.

Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

Quero deixar o meu profundo agradecimento a todos os que me acompanharam durante esta jornada de grande aprendizagem, organização e resiliência.

À minha orientadora, professora Doutora Ana Raposo, por ter aceite entrar comigo neste mundo da agilidade, procurando e pesquisando novas formas de inovar na área das Relações Públicas. Apesar de ter sido uma jornada muito “dura” não podia ter pedido melhor apoio.

Um obrigada especial à Professora Doutora Sandra Pereira, por estar sempre disponível para todas as dúvidas e sempre pronta a dar aquela força que faltava.

A todos os meus colegas de mestrado, sem eles nada disto seria possível pois sempre me fizeram ir mais longe, sempre me desafiaram. Realmente a turma de mestrado GERP 2018/2019 foi algo de especial.

À minha querida equipa da Jerónimo Martins por me incentivarem e demonstrarem a importância do tema da agilidade nas Relações Públicas. Sempre com uma palavra amiga e um ânimo extra nos momentos mais difíceis. Um obrigada especial à minha colega Elsa Dinis, que na “hora mais negra” me puxou para cima dando o incentivo que tanto faltava.

Um agradecimento sem igual à minha família que sempre acreditou em mim, que sempre me deu força para seguir os meus objectivos e sonhos, ensinando que só não chego onde não quero. OBRIGADA!

Ao Diogo, que já me conhece melhor que eu e que me apoia em todas as minhas decisões. Obrigada pela tua paciência, por me alimentares durante os meus fins-de-semanas dedicados à dissertação, pelo teu amor, por seres o meu confidente mas acima de tudo por seres o meu melhor amigo. Obrigada por estares sempre lá.

RESUMO

A metodologia Agile tem vindo nas últimas décadas a ganhar adeptos nos diferentes sectores de actividade, porque apresenta uma forma mais dinâmica e rápida de responder às constantes mudanças que os mercados apresentam. Contudo, apesar dos muitos benefícios comprovados que a metodologia pode trazer às organizações que adoptem esta forma de trabalhar, algumas áreas profissionais têm demonstrado uma certa relutância em tornarem a sua forma de actuar mais ágil. Exemplo disso são as Relações Públicas, área que tem vindo a demonstrar-se pouco aberta ao tema da agilidade, algo que é comprovado pela falta de aplicação desta metodologia em equipas desta área em Portugal.

O presente estudo pretende assim dissertar sobre o tema da agilidade nas Relações Públicas, focando-se na aplicação da metodologia Agile no desenvolvimento de estratégias de Comunicação Interna. A função das Relações Públicas escolhida para abordar neste estudo foi a Comunicação Interna por ser o departamento que terá que apoiar a organização e capacitar os seus colaboradores durante uma transformação para Agile, algo que começa a acontecer em bastantes organizações portuguesas.

Recorre-se à metodologia qualitativa nesta dissertação, analisando dois estudos de caso que apresentam estratégias de Comunicação Interna. Estas estratégias têm como base diferentes modelos: no primeiro caso, o modelo tradicional até aqui utilizado – o processo de RP em quatro etapas; no segundo caso, um modelo mais Agile – o *Communication Strategy Framework*. Após a comparação de ambos conclui-se que a estratégia que se demonstra mais eficaz e adequada aos dias de hoje é a que segue a metodologia Agile.

Palavras-chave: Agile – Relações Públicas – Comunicação Interna – Estratégias

ABSTRACT

In the last few decades, the agile methodology has been gaining supporters in all the different sectors, because it presents a faster and more dynamic response to the constant changes that these markets suffer.

However, despite the many proven benefits that the methodology can bring to the organizations that adopt this way of work, some professional areas have been demonstrating a certain reluctance when it comes to make their way of work more agile.

Public Relations are a good example of this, as they have demonstrated that they are not very opened to the agility topic, which is something that is proved by the lack of implementation of this methodology in Portugal.

The present study intends in this way to discuss the agility theme in the Public Relations, focusing on the development of the implementation of the Agile methodology in the Internal Communication strategies. The Public Relations role chosen to approach in this study was the Internal Communication, this is the department that needs to support the organization and empower the employees through an Agile transformation, something that is starting to happen in portuguese enterprises.

In this study it is approached a more qualitative methodology, going through two case studies that present Internal Communication strategies. These strategies have different models: in the first case, the traditional model used until now – the four-step process of PR; in the second case, a more Agile model – the Communication Strategy Framework. After the comparison of both, it is concluded that the most effective strategy and the one that is more adequate to nowadays is the one that follows the Agile methodology.

Key words: *Agile – Public Relations – Internal Coomunication – Strategies*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE DE QUADROS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	X
INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I – METODOLOGIA AGILE	15
Novos tempos... Novas oportunidades.....	15
<i>Agility</i> e Agile.....	18
Fundamentos da metodologia Agile	25
Como ser mais Agile?.....	30
Restruturação organizacional.....	34
Do “ <i>software</i> ” para o mundo	41
CAPÍTULO II – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA AGILE NAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	43
O Estado da Arte das Relações Públicas	43
Relações Públicas e o modelo de quatro etapas.....	44
Relações Públicas e as necessidades dos novos tempos	47
Relações Públicas e a Metodologia Agile.....	50
<i>Communication Strategy Framework</i>	52
Aplicação da metodologia Agile nas Relações Públicas	60
CAPÍTULO III – O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO PARA AGILE	63
O Estado da Arte da Comunicação Interna.....	63
Comunicação Interna e a Cultura Organizacional	65
Comunicação Interna e a Estrutura Organizacional.....	67

Comunicação Interna e o seu papel na Transformação para Agile.....	69
CAPÍTULO IV - COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS AGILE.....	76
Prós e Contras da transformação para Agile.....	78
Comunicação Interna e a agilidade nos seus processos	83
CAPÍTULO V – DESENHO DE INVESTIGAÇÃO.....	90
Pergunta de Partida	91
Objectivos gerais e específicos	92
Tipologia da Pesquisa	92
CAPÍTULO VI – PROCESSO DE RP EM QUATRO ETAPAS VS. METODOLOGIA AGILE.....	94
Campanha de Comunicação Interna - <i>One team delivering the nation’s flagships</i>	95
Internal Communication strategy for CoolDays’ change program.....	100
Análise dos estudos de caso.....	109
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
ANEXOS	123
ANEXO 1 - Campanha de Comunicação Interna - <i>One team delivering the nation’s flagships</i> 123	
ANEXO 2 - <i>Internal Communication strategy for CoolDays’ change program</i>	126
Referências Bibliográficas	130

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Organizações Tradicionais vs. Organizações Agile.....	18
Quadro 2 – Definição de <i>Agility</i> e Agile.....	19
Quadro 3 – Descrição técnicas Agile.....	21
Quadro 4 – Quatro modelos de Relações Públicas.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura organizacional Agile.....	23
Figura 2 – “Jornada para o sucesso”.....	29
Figura 3 – Processo de Relações Públicas em quatro etapas.....	45
Figura 4 – <i>The Communication Strategy Framework</i>	59
Figura 5 – Comunicação vertical descendente.....	68
Figura 6 – Comunicação vertical ascendente.....	68
Figura 7 – Comunicação horizontal.....	68

INTRODUÇÃO

A metodologia Agile ao longo das últimas décadas tem vindo a ganhar adeptos nos mais diversos ramos de negócio. Tornou-se uma daquelas *buzz words* que ouvimos constantemente, pois os tempos em que vivemos exigem maior agilidade. É exactamente pelas exigências dos dias de hoje que a metodologia Agile tem vindo a ganhar mais força e adeptos, porque mais do nunca é essencial ser-se rápido e ágil para conseguir responder às constantes mudanças do mercado. Agile pode definir-se como “... um conjunto de métodos e práticas que emergiram no sector da tecnologia para melhorar o desenvolvimento de *softwares* ... através da colaboração entre equipas auto-organizadas e multifuncionais. Promove o planeamento adaptativo, desenvolvimento evolutivo, entrega antecipada, melhoramento contínuo e encoraja uma rápida e flexível resposta à mudança” (Waldock, 2015, p. 3)

Passaram-se dezoito anos desde que profissionais da área do desenvolvimento de *software* se juntaram para formular o conhecido *Agile Manifesto*, que procurava estabelecer “... os valores e princípios fundamentais das metodologias ágeis” (Scrum Portugal, 2018)”. E desde 2001 que muito se tem escrito e pesquisado sobre Agile e agora podemos encontrar a aplicação desta metodologia em áreas como o fabrico automóvel, sector bancário, redes sociais, entre outros. Tal é verificável porque até os negócios mais tradicionais, como a banca, precisam de se transformar e agilizar os seus processos e repostas ao cliente.

Apesar da crescente aplicação desta metodologia a diferentes áreas de negócio e dos seus diversos benefícios comprovados, como redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos ou serviços, algumas indústrias têm vindo a ser reticentes em aderir a métodos mais ágeis. Um desses casos são os profissionais de Relações Públicas, que muito têm resistido a abandonar os seus antigos modelos e transitar para propostas mais adaptadas. Tal relutância está ligada ao modo de actuar dos profissionais que tradicionalmente planeiam previamente todos os resultados que querem atingir e como os pretendem alcançar. Esta definição *à priori* de todos os elementos não acontece na metodologia Agile, porque apesar de existir um planeamento este não é detalhado ao ponto de explicitar todos os passos que irão ser colocados em prática, pelo contrário procura-se

fazer uma priorização dos elementos, indo depois testando e desenvolvendo de acordo com o *feedback* recolhido.

É então necessário que os profissionais de Relações Públicas comecem a adoptar formas mais ágeis de actuar, pois se tal não acontecer, as equipas de comunicação “simplesmente não se irão conseguir adaptar ao ritmo da mudança – e sem se adaptarem, elas, por fim, irão ficar para trás (...)” (Jordan, Miskevics, & Qayoumi, 2018). Contudo já começam a existir estudos nesta vertente e até modelos que podem ser aplicados à área das Relações Públicas, respondendo às necessidades de Comunicação que os tempos actuais apresentam, como o *Communication Strategy Framework* proposto pelos autores Betteke van Ruler e Frank Kover (2019).

Algo que os profissionais desta área devem ter em consideração é que por mais que resistam esta metodologia cada vez está a ganhar mais adeptos e, por isso, muitas organizações começam a fazer uma transformação para Agile. Isso implica que os departamentos de Relações Públicas que se inserem nessas organizações tenham que lidar com os desafios que esta mudança apresenta, ajudando até a organização na transformação. É por essa razão que o foco da pesquisa presente nesta dissertação irá incidir sobre a Comunicação Interna, função das Relações Públicas que tem como um dos objectivos apoiar as organizações durante transformações como as que Agile implica. A Comunicação Interna precisará de comunicar a transformação para a metodologia Agile e que implicações isso terá, e ainda capacitar os colaboradores com ferramentas e processos que forem necessários para garantir uma transformação de sucesso. Para que tal aconteça é necessário que a própria Comunicação Interna adira às metodologias Agile, pois só desta forma conseguirá dar o exemplo aos restantes colaboradores e apoiar nas suas dúvidas. Não esquecendo que um dos principais objectivos dos departamentos de Relações Públicas é contribuir para as metas organizacionais, e, por isso, deverá também alterar a sua forma de actuar.

Com esta exposição preliminar, tinha-se como objectivo contextualizar a presente pesquisa que propõe a Aplicação da Metodologia Agile na definição de estratégias de Comunicação Interna. Para tal recorreu-se a uma revisão literária sobre Agile, Relações Públicas e Comunicação Interna, procurando encontrar as razões pelas quais esta área da comunicação deve aderir a metodologias mais ágeis.

Para este propósito nesta dissertação procurou-se realizar uma investigação apoiada na tipologia qualitativa, tentando responder à seguinte pergunta de partida: “*Como se aplica a metodologia Agile na definição estratégias de Comunicação Interna?*”

Tendo em conta a pergunta de partida definida, é objectivo desenvolver conteúdos que respondam ao seguinte objectivo geral: Gerar uma nova forma de entendimento sobre estratégias de comunicação. A partir do qual se desenvolveram os **objectivos específicos**: a) Explorar uma área inovadora no âmbito das RP: metodologia Agile; b) Comparar a aplicação do processo de RP em quatro etapas e da metodologia Agile em estratégias de Comunicação Interna; c) Verificar qual o modelo mais eficaz para a elaboração de estratégias de Comunicação Interna: Processo de RP em quatro etapas ou o *Communication Strategy Framework*.

Para se responder aos objectivos estipulados para esta pesquisa, a presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos, sendo que os quatro primeiros compõem a base teórica da investigação e no capítulo V e VI é exposto o desenho de investigação proposto e análise de estudos de caso escolhidos para responder à pergunta de partida proposta.

No primeiro capítulo, intitulado Metodologia Agile, como o nome indica, procurou-se contextualizar a metodologia, apresentando definições, os seus fundamentos, técnicas que permitem as organizações tornarem-se mais ágeis e as reestruturações que são necessárias numa organização.

No segundo capítulo, intitulado Aplicação da metodologia Agile nas Relações Públicas, começou-se por fazer um estado da arte desta área da comunicação, seguindo-se para a exposição das razões pelas quais está relutante em aderir à metodologia Agile. Contudo, as necessidades dos tempos actuais exigem respostas mais rápidas e eficientes e, por essa razão, começam já a existir alguns estudos sobre agilidade nas Relações Públicas, nomeadamente um modelo que pode ser aplicado para desenvolvimento de estratégias comunicacionais: *Communication Strategy Framework*. No restante capítulo abordou-se este ponto, apresentando ainda um exemplo da transformação de um departamento de comunicação e os principais desafios que enfrentou.

No terceiro capítulo, intitulado O papel da Comunicação Interna na transformação para Agile, procura-se explicar que esta função das Relações Públicas é o foco da dissertação porque mais do que todas as outras funções desta área, esta é a que vai ter que ajudar as

organizações na transformação para Agile, é a que vai ter que apoiar e capacitar os colaboradores para lidarem com os desafios que a metodologia apresenta.

O quarto, e último capítulo da parte teórica, tem como título Comunicação Interna Mais Agile, e tentou-se demonstrar como é importante que a própria Comunicação Interna se torne mais ágil nos seus processo e estruturação de equipas.

No quinto capítulo descreve-se o desenho de investigação utilizado para a pesquisa deste trabalho, apresentando os seus componentes: pergunta de partida, objectivo geral e objectivos específicos, tipo de metodologia utilizado e definição do método para recolha de dados.

O sexto capítulo apresenta e analisa dois estudos de caso a que se recorreu para responder à pergunta de partida. Têm como objectivo comparar estratégias de Comunicação Interna que recorrem a diferentes métodos: o primeiro utiliza o processo de RP em quatro etapas e o segundo o *Communication Strategy Framework*. No fim é feita uma conclusão sobre os resultados recolhidos, chegando-se à conclusão de qual dos métodos é o mais adequado para desenvolver estratégias de forma mais eficaz.

A presente Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, procura mais do que tudo apresentar o tema da agilidade nas Relações Públicas à comunidade científica portuguesa. O tema das Relações Públicas e da metodologia Agile em Portugal, até ao momento desta investigação, ainda não tinha sido abordado em conjunto. Por isso, este trabalho, mais do que uma investigação científica procura ser uma apresentação teórica dos temas, encontrando elementos agregadores. Como se pode verificar, existem quatro capítulos dedicados à pesquisa bibliográfica e análise de teorias, e apenas dois sobre a investigação científica realizada para esta dissertação, tal acontece por o tema ser tão recente e em Portugal, durante a realização desta investigação, não foram encontrados departamentos de Relações Públicas que sigam a metodologia Agile. Por esta razão, foi decidido no decurso da investigação que o objectivo principal fosse apresentar o tema através de uma base teórica. Espera-se que os profissionais de Relações Públicas em Portugal comecem entretanto a ser mais Agile para que daí a academia possa retirar dados e efectuar investigações científicas mais completas.

CAPÍTULO I – METODOLOGIA AGILE

Agile tornou-se uma daquelas *buzz words* que se lê com frequência, nem que seja sobre a necessidade dos processos burocráticos se tornarem mais ágeis. Mais do que nunca vivemos em tempos que exigem maior agilidade nas respostas dadas aos Stakeholders, que, por sua vez se apresentam mais exigentes e mais activos nas organizações.

Novos tempos... Novas oportunidades

A transformação digital veio modificar as formas tradicionais como as organizações se estruturam, pois apesar de estas se terem tornado muito boas em a planear a executar planos através de cadeias complexas e globais o mundo está a mudar e as exigências de hoje não são iguais às de outrora (Zuazua & Lohmeyer, 2019).

Algumas organizações começaram a perceber que se tinham que reinventar para conseguirem responder aos diferentes desafios que esta nova era apresenta, desafios estes que estão a transformar indústrias, economias e sociedades e que se expressam em quatro tendências correntes”, como referem Aghina, et al., (2018). Partimos desta divisão em quatro pontos, que explicitamos abaixo:

1. **Desenvolvimento rápido do ambiente:** Os *Stakeholders* estão cada vez mais rigorosos, exigem resultados rápidos e uma resposta eficiente face à competição. Como refere Hallahan, (2014, p. 261), “as organizações já não actuam num ambiente em que possam assumir que possuem mais conhecimento ou que se encontram numa posição mais privilegiada para fazer decisões pelos outros”, isto é, os *Stakeholders* parecem ter cada vez mais uma voz activa nas organizações;
2. **Introdução constante de tecnologia disruptiva:** A introdução de tecnologia nos negócios e indústrias tem levado a alterações na forma de trabalhar, bem como na forma de uma organização se estruturar. Exemplos disto são a Inteligência Artificial e *Internet of Things* que tornam os processos, por vezes, muito mais autónomos mas exigem um conhecimento mais especializado por parte dos colaboradores.

3. **Acelerada digitalização e democratização da informação:** a tecnologia permite que todos tenham mais acesso à informação, sendo até distribuída de forma mais uniforme e rápida pelas pessoas. Quer sejam rumores ou notícias fidedignas, tudo se propaga de forma muito rápida. Por exemplo, devido às redes sociais, e isto obriga que as organizações respondam de forma eficaz e que se encontrem preparadas para tais situações.
4. **A nova guerra pelo talento:** A importância de reter talento que muitas vezes tem projecções de carreiras distintas – exemplo disso são as gerações Y e Z, que têm expectativas diferentes quando comparadas com as gerações anteriores, como referem os autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 8). Estes são também novos desafios com que as organizações têm de lidar.

Estas tendências, entre outras, têm vindo a “(...) mudar dramaticamente a forma como as organizações e os colaboradores trabalham” (Aghina, et al., 2018). Novas estratégias, estruturas e processos são necessários para tentar manter o ritmo das grandes alterações que vão surgindo por parte dos *Stakeholders* e novos concorrentes (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 3).

As organizações até aqui eram vistas como máquinas, sendo este considerado o **antigo paradigma** que começa agora a ser desafiado (Aghina, et al., 2018). Este paradigma baseia-se na “(...) ideia de uma organização (...) com uma hierarquia estrutural estática em silos, que opera através do planeamento e controlo linear para executar modelos de negócios” (De Smet, Lurie, & St. George, 2018). As organizações que se regem por este paradigma funcionam como uma máquina, isto é, seguem sempre o mesmo tipo de modelo para as diferentes áreas, a mesma “linha de montagem”, em que as equipas têm as suas responsabilidades definidas há muito tempo. É uma “(...) abordagem que se baseia no pressuposto de um mundo previsível e imutável” (Nerur & Balijepally, 2007).

Mas, no seio deste antigo paradigma, talvez se torne oportuno perguntar: “Como podem os negócios sobreviver num mundo altamente disruptivo, digital e ágil?” (Young & Kulesa, 2018). Num mundo que muda tão rapidamente, que já não chega “(...) um processo que identifique o que melhor se adequa entre uma organização e o seu ambiente (...) assumindo um mundo previsível e imutável” (Nerur & Balijepally, 2007)? É necessário um modelo que saiba lidar com um ambiente imprevisível e em rápida mudança, que saiba aceitar e incorporar os imprevistos, em vez de os tentar delinear atempadamente, ou prevenir, parafraseando Fowler & Highsmith (2011).

“Os mecanismos tradicionais de visão do mundo estão a ser desafiados por uma nova perspectiva ágil, que atribui primazia à unicidade, ambiguidade, complexidade e mudança, em oposição à predictabilidade, verificabilidade e controlo” (Nerur & Balijepally, 2007). Nasceu assim um **novo paradigma**, que olha para as organizações como “organismos vivos” (Aghina, et al., 2018). Os autores parecem aplicar este termo da biologia porque, assim como acontece nos seres vivos, também as organizações são capazes de se desenvolver e manter, de “... se adaptar a um futuro imprevisível” (Aghina, Handscomb, Ludolph, West, & Yip, 2018).

Segundo os autores Aghina, Handscomb, Ludolph, West, & Yip (2018), as organizações Agile são entendidas como sendo mais orgânicas porque “procuram equilibrar a estabilidade com o dinamismo (...)”, conseguindo assim adaptar-se às situações que vão surgindo. Isto é considerado um paradoxo uma vez que organizações deste género têm bases sólidas – existe a definição “clara de prioridades estratégicas e definição de objectivos relacionados para as equipas” (Cormella-Dorda, Kaur, & Zaidi, 2019) – mas por outro lado, são dinâmicas porque têm a capacidade de se conseguirem “adaptar rapidamente a novos desafios e oportunidades” (Aghina, et al., 2018). Os autores Aghina, et al., (2018) utilizam uma analogia para explicar este paradoxo: um telemóvel. Este objecto “... funciona como uma plataforma estável, [com base igual para todos os utilizadores, de fácil percepção], para inúmeras aplicações dinâmicas, dando assim a cada utilizador uma ferramenta única e necessária”. Assim parecem também funcionar as organizações agile: base estável e “interior” dinâmico.

Os autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 6 e 7) comparam as organizações tradicionais com as organizações agile, como se pode verificar no quadro abaixo:

Organizações Tradicionais	Organizações Agile
São organizações desenhadas primeiramente para a estabilidade. A sua estrutura organizativa é vertical, as hierarquias e responsabilidades estão bem definidas. As estruturas são ainda fortes, mas frequentemente muito rígidas e inflexíveis. As decisões e objectivos são filtradas pelo <i>Top Management</i> . O planeamento é linear e controlado com o objectivo de obter valor para os <i>Shareholders</i> .	São organizações desenhadas tanto para a estabilidade como o dinamismo. Baseiam-se em redes de equipas com uma cultura centrada nas pessoas. O seu modo de actuação tem por base a acelerada aprendizagem e ciclos de decisão rápidos, que são suportados pela tecnologia. Estas organizações são guiadas por um forte propósito comum: co-criar valor para todos os <i>Stakeholders</i> .

Quadro 1 – Organizações Tradicionais vs. Organizações Agile.

A “fórmula” até aqui utilizada, organizações a funcionar como máquinas, não parece estar a resultar mais, a questão agora é: “A crescente imprevisibilidade do futuro é um dos aspectos mais desafiantes da nova economia. Turbulência – tanto no negócio como na tecnologia – causa mudanças, que podem ser vistas tanto como uma ameaça da qual se têm que proteger ou como uma oportunidade a ser abraçada.” (Agile Alliance, 2001). Vão as organizações resistir ou tornar-se mais ágeis?

Agility e Agile

Como mencionado anteriormente, muitas organizações têm vindo a alterar a sua forma de actuar, uma vez que a gestão tradicional tem vindo a revelar-se incapaz de lidar com a rápida mudança que os mercados globais e a emergente tecnologia exigem. Se as organizações não conseguem acompanhar as mudanças que vão ocorrendo, o que vai acontecer é que quando os planos estão completos e são entregues já se encontram desactualizados e o consumidor já passou para uma nova inovação, algo até, por vezes, mais avançado, como nos explica Waldock, (2015, p. 4). É, por isso, que a abertura à mudança e a formas de trabalhar mais ágeis têm vindo a ganhar adeptos no mercado. Muito se tem escrito e reflectido sobre a metodologia Agile, assim como sobre “ a

crescente importância da agilidade e diversas estratégias para [as organizações] se tornarem mais Agile” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 6).

Agility (“agilidade” em português) e *Agile* (ágil em português), dois termos muito frequentemente utilizados para definir a forma como as organizações podem responder à mudança constante a que estão expostas, têm significados diferentes, como se pode verificar pela tabela abaixo:

<i>Agility</i>	<i>Agile</i>
“Agilidade é a capacidade de rapidamente se sentir e se adaptar a mudanças externas e internas para entregar resultados relevantes de uma forma produtiva e com custo-benefício”.	“Agile é uma mentalidade baseada num conjunto de valores chave e princípios designados para permitir um melhor trabalho colaborativo e entrega contínua de valor através da orientação “pessoas primeiro”.

Quadro 2 – Definição de *Agility* e *Agile* retiradas do relatório *Achieving Greater Agility: The people and process drivers that accelerate results* do PMI (2017, p.9).

Após a análise das definições utilizadas no relatório “Achieving Greater Agility: The people and process drivers that accelerate results” do PMI (2017, p.9), consegue-se concluir que *Agile* é a metodologia a seguir, que, como refere Belinda Waldock, “... requer um verdadeiro estado de espírito, uma mentalidade que informa cada decisão.” (2015, p.xiv); já *Agility* é a capacidade que as empresas têm que adquirir para conseguir responder às demandas do mercado.

Definir “Agile” não é tarefa simples visto que se “... perguntarmos a 100 adeptos de agile provavelmente vamos obter 101 respostas” (Waldock, 2015, p. xiii). Assim como as organizações *Agile* se vão adaptando às mudanças necessárias, também a própria definição é alvo de transformação, também muda. Contudo, Belinda Waldock, no seu livro *Being Agile in Business* (2015, p. 3), faz um resumo do que significa *Agile*: termo utilizado “para um conjunto de métodos e práticas que emergiram no sector da tecnologia para melhorar o desenvolvimento de *softwares* (...) através da colaboração entre equipas auto-organizadas e multifuncionais. Promove o planeamento adaptativo, desenvolvimento evolutivo, entrega antecipada, melhoramento contínuo e encoraja uma rápida e flexível resposta à mudança.” O objectivo é trabalhar mais junto dos diferentes públicos, durante todo o processo, e ir constantemente entregando resultados de forma a

recolher *feedback*, com o objectivo de que o resultado final seja o mais adequado às necessidades.

Agile é um termo muito utilizado hoje em dia mas não é necessariamente um conceito ou fenómeno novo como nos explicam Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p.7). Os autores referem que o conceito inicialmente se focava na indústria fabril, passando depois para o campo da produção e gestão de cadeias de fornecimento, desenvolvimento de *software*, tecnologia de informação, entre outros. Mas foi na indústria de *software* que ganhou dinamismo, e é a área onde o conceito é mais aplicado hoje em dia. Tal como o termo, também a “maior parte das técnicas que as organizações usam para tornarem o planeamento mais dinâmico não são novas” (Cormella-Dorda, Kaur, & Zaidi, 2019). O quadro abaixo sistematiza 3 destas técnicas, que “normalmente são das primeiras coisas que nos vem à mente quando pensamos em agilidade” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 18):

Técnica	Descrição
Kanban	“Palavra Japonesa que significa tabuleta” (Waldock, 2015, p. 3). Técnica que foi desenvolvida na Toyota na década de 50, tal como indica o significado do nome “dentro de Agile é usado como uma representação visual do trabalho em progresso” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 19), como uma tabuleta. É uma técnica que “procura reduzir o tempo de espera, a quantidade de trabalho em processo e assegurar o fluxo de trabalho contínuo” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 19).
Lean	Também deriva do sistema de produção da Toyota. O objectivo desta técnica é “... reduzir o desperdício e assim promover e priorizar as actividades que adicionam valor” (Waldock, 2015, p. 3). As

	organizações devem assim analisar todo o seu processo de planeamento e perceber quais as tarefas que trazem valor ou não, de forma a dedicar os esforços de forma eficiente.
Scrum	<p>Scrum é muito usado no desenvolvimento de <i>softwares</i> e talvez seja a técnica de que mais se ouve falar quando se menciona Agile. Segundo Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 21), é uma técnica que permite resolver problemas através do trabalho em equipa com interações em tempos muito específicos, os chamados <i>sprints</i> (normalmente 30 dias ou menos, o mais comum é ser de duas semanas). Todo o acompanhamento da equipa é feito todos os dias em <i>stand-up meetings</i> de 15 minutos.</p> <p>Esta é uma forma muito específica de actuar que tem implicações a nível da estrutura organizacional.</p>

Quadro 3 – Descrição técnicas Agile.

As técnicas acima apresentadas podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto, isto é, uma organização pode seguir a técnica do Scrum, que tem implicações a nível da estrutura organizacional e até da forma como se organiza o espaço físico do escritório, e ainda a técnica de Kaban como quadro para visualizar o fluxo do trabalho. É importante reter que “cada projecto e cada equipa de projecto é diferente das restantes – não existe uma solução única que sirva a todos” (Agile Alliance, 2001). É fundamental que as organizações reflectam constantemente e adoptem a melhor solução, porque o importante é que se consiga ser ágil o suficiente para responder a situações imprevisíveis.

Exemplo de que a metodologia Agile nas organizações está em constante mutação e adaptação é a sua aplicação na conhecida *startup* **Spotify**. Um dos mais conhecidos serviços de *streaming*, vídeo e *podcast* segue a metodologia Agile: em 2008, quando o

seu primeiro *player* de música foi lançado, a *startup* focava-se na técnica Scrum, como nos explica Vargas, (2018). Com o rápido crescimento com que se depararam, e com o aumento inevitável de equipas, perceberam que algumas práticas da técnica não se adaptavam à sua realidade e “que ser ágil vai além do Scrum, e que os seus princípios ágeis são muito mais importantes do que qualquer prática específica” (Vargas, 2018). O que a *startup* fez foi avaliar o seu desempenho e perceber o que funcionava e o que não se adequava, quebrando as regras quando fosse necessário. “Scrum (...) é apenas uma forma de implementar Agile” (Professional Development, s.d.), não deve ser visto como algo que tem que ser seguido à risca mas antes como adaptação à realidade de cada organização.

Algo que também influencia a sua aplicação é o tamanho das organizações, como explicam Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 13). Empresas muito grandes muitas vezes criam Ilhas de Agilidade, ou seja, só apenas alguns projectos ou equipas é que adoptam a metodologia. Esta forma de implementar Agile permite que as organizações comecem a experimentar sem realizar grandes mudanças organizacionais. Segundo os autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 13), existem duas estratégias para implementar a metodologia Agile nas organizações:

1. **Ilhas de Agilidade:** “As organizações criam subestruturas que experimentam formas de trabalhar agile, por exemplo, (...) *hubs* de inovação”. Esta fórmula de aplicação é a que normalmente se encontra mais nas organizações, pois implica poucas alterações e permite um período experimental.
2. **Reestruturação radical:** Por outro lado, existem organizações que “efectuam mudanças mais radicais através da agilidade a nível da estrutura, por exemplo, reestruturar o desenho da organização ou departamento, (...)”.

Podemos encontrar um exemplo de reestruturação radical no ING, instituição financeira com sede na Holanda. O banco ING foi uma excepção em relação ao observável na maioria das outras organizações, que normalmente começam por experimentar a metodologia Agile em apenas algumas equipas, como nos explica Neil Perkin, (2017). O que o banco holandês fez foi “reinventar a sua organização na sede do Grupo na Holanda a partir do zero, passando de um modelo tradicional (...) para um modelo completamente Agile” (Perkin, 2017). A mudança teve lugar em 2015 e o seu motivo não esteve relacionado com questões financeiras, mas antes com as necessidades dos clientes – estas estavam a modificar-se, principalmente no que toca ao uso dos canais digitais, como nos

explica Bart Schlatmann, anterior *Chief Operating Officer* na ING Netherlands, em entrevista (Jacobs & Schlatmann, 2017). O Grupo ING percebeu que, para continuar a prosperar no mercado, tinha que fazer alterações na sua forma de trabalhar, e essa transformação foi feita de forma radical. A transformação teve início na sede do grupo, na Holanda, com o objectivo de demonstrar “(...) que podiam começar com o *core*, dando assim o exemplo ao resto do negócio” (Perkin, 2017).

A estrutura da organização foi alterada na íntegra, ao contrário do caso da *startup* Spotify - exemplo anteriormente mencionado, que desde o início aplicou a metodologia Agile de forma total na sua organização - o ING teve que redesenhar completamente a sua estrutura. Neil Perkin, (2017) explica-nos que os colaboradores passaram a organizar-se em *squads* e *tribes*, ao invés de em departamentos, assim como nos mostra a imagem seguinte:



Figura 1 – Estrutura organizacional Agile - Imagem retirada do artigo *Agile Transformation at ING – A Case Study* de Neil Perkin, (2017)

Os *squads* são “pequenas equipas multidisciplinares (não mais do que nove pessoas) que são co-aloçadas para trabalharem juntas com um grande grau de autonomia. Cada *squad* está focado em objectivos relacionados com clientes específicos (...)” (Perkin, 2017). As *tribes*, por sua vez, são constituídas por *squads* que têm missões interligadas, e, normalmente, não excedem as 150 pessoas, como nos explica Perkin, (2017). Na imagem acima encontram-se ainda os *Chapters*, *Tribe lead* e *Agile Coach*. Os *Chapters* são grupos de pessoas que trabalham dentro de uma área específica, por exemplo, cada um dos *squads* tem um designer, o *Chapter* junta todos esses designers

porque trabalham a mesma área, garantindo que reúnem frequentemente. O *Tribe lead* e *Agile Coach* são funções a atribuir dentro uma organização:

- *Tribe lead*: “ajuda a co-coordenar prioridades, *budgets* e é a ligação com outras *tribes* para garantir o alinhamento e partilha de conhecimento” (Perkin, 2017);
- *Agile Coach*: “Cada *tribe* tem também um Agile Coach que ajuda a suportar altos níveis de performance” (Perkin, 2017), esclarecendo também todas as dúvidas em relação à metodologia Agile, assim como o seu nome indica.

Uma mudança organizacional nunca é algo simples, principalmente quando envolve reestruturar departamentos e funções, acção que vai ter impacto directamente nos colaboradores. Peter Jacobs, *Chief Information Officer do ING*, e Bart Schlatmann, antigo *Chief Operating Officer*, em entrevista, explicam que durante a transformação do Grupo os colaboradores passaram por um novo processo de selecção, pois foi necessário perceber se as pessoas tinham a capacidade de se adaptarem a esta forma mais autónoma de trabalhar. No ING, muitos colaboradores mudaram de posição e outros abandonaram o Grupo.

Na visão de Jacobs e Schlatmann (2017), o impacto da transformação segue a bom ritmo e esta foi bastante positiva, uma vez que agora o banco ING é mais rápido no mercado, aumentou o *engagement* dos colaboradores, reduziu as obstruções nas entregas e, mais importante, melhoraram a experiência do cliente.

O Grupo ING é um estudo de caso em todo o mundo, uma vez que, sendo as instituições bancárias reconhecidas pela sua estrutura robusta e hierárquica, não seria previsível ver uma mudança tão profunda e que atravessasse todo o Grupo. Como nos explicam Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 14), normalmente as organizações são muito reticentes em relação a mudanças tão drásticas, como aquelas que a metodologia Agile implica, por isso, as **abordagens híbridas** são muito usadas. As abordagens híbridas dão-se quando as organizações “seleccionam elementos e técnicas que lhes parecem ter mais valor (...) usam formas verticais de se organizarem [ou seja, hierarquias bem definidas, por vezes] mas complementam-nas com abordagens Agile” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 14). É como se a estrutura organizacional se mantivesse, mas se formassem equipas multidisciplinares para certos processos, os chamados *squads*, mencionados anteriormente. Tal como as Ilhas de Agilidade, estas abordagens permitem

às organizações ir percebendo o que funciona e o que não se adequa à sua realidade e, assim, chegar a uma melhor solução.

Fundamentos da metodologia Agile

Em 2001, dezassete profissionais que utilizavam métodos mais ágeis de desenvolver *software* reuniram-se para encontrar pontos comuns nos seus projectos com sucesso e nas práticas que utilizavam. Desse encontro resultou o Manifesto Agile onde ficaram estabelecidos “os valores e princípios fundamentais das metodologias ágeis” (Scrum Portugal, 2018). Importa notar que o Manifesto é direccionado para o *software*, pois foi nesta indústria que a metodologia ganhou mais dinamismo e onde mais se verifica a sua aplicação.

Foram definidas crenças e valores que ajudam a compreender o que é necessário para garantir o sucesso num ambiente em mudança (Agile Manifesto citado em Waldock, 2015, p. 25). Seguem, abaixo, quatro afirmações que a metodologia Agile valoriza:

1. Indivíduos e interacções são mais importantes que os processos e ferramentas;

Uma equipa pode ter todas as ferramentas, processos e informações necessárias, se não tiver as pessoas correctas e estas não interagirem entre si pouca será a utilidade que trarão ao projecto. Para além disso, “as pessoas, os seus papéis e actividades, devem ser suportadas pelos sistemas e processos, e não controlados por eles (...)” (Waldock, 2015, p. 25)

2. *Software* a trabalhar é mais importante que documentação detalhada;

É mais importante ter soluções a funcionar, mesmo que isso implique alterações no que estava previsto, do que seguir todas as especificações anteriormente definidas em documentação, como nos explica Belinda Waldock, (2015, p. 25).

3. Colaboração com os clientes é mais importante do que a negociação de contratos;

Se o produto final é para entregar aos clientes, estes devem estar envolvidos em todo o processo e não apenas na passagem do *briefing*, isto é, no que pretendem que seja desenvolvido, e no momento da recepção do produto. Nerur & Balijepally (2007) explicam que existe uma falta de participação activa dos clientes ao longo do processo de produção, porque existe uma separação clara dos papéis: clientes *vs.* fornecedor. É importante envolver o cliente, não só para o produto ser experimentado mas também para se perceber cada uma das etapas, bem como a razão de se optar pelo caminho B em detrimento do caminho A. “Se tivermos uma boa relação com alguém, é muito mais fácil chegar a um compromisso mútuo (...) negociar acordos *ad hoc*, compensações especiais e acordos de trabalho flexíveis. (Waldock, 2015, p. 25).

As expectativas do cliente vão sendo ajustadas ao longo das diversas fases e, assim, o fornecedor consegue perceber quais as funcionalidades que o cliente pretende do produto, podendo assim fazer as adaptações necessárias. O contrato deve ser negociado mas deve existir espaço para as alterações que vão surgindo.

4. **Responder à mudança em vez de seguir os planos.**

É importante referir que a metodologia não nega a importância do planeamento, dos documentos ou ferramentas, “não é anti-metodologia (...) Abraçam modelos, mas não apenas para preencher diagramas (...) Abraçam documentação, mas não para gastar papel com temas que ninguém usa. Planeiam, mas reconhecem os limites do planeamento num ambiente turbulento” (Agile Alliance, 2001). É importante planear mas é ainda mais importante deixar espaço para o imprevisível, o não planeado.

Para além das quatro afirmações apresentadas acima, no Agile Manifesto é ainda apresentada uma lista de doze princípios, como se pode ler no documento *Agile Manifesto* do Scrum Portugal, (2018):

1. Garantir a satisfação do cliente, através da entrega rápida e contínua de *software* funcional;

Se o cliente for sempre recebendo parte do produto, seja para testar ou perceber em que fase o projecto se encontra, isso vai trazer mais envolvimento por parte do cliente e, provavelmente, maior satisfação.

2. Mesmo mudanças tardias ao âmbito do projecto são bem-vindas;

Tal como referido anteriormente, a mudança pode “ser vista tanto como uma ameaça da qual se têm que proteger ou como uma oportunidade a ser abraçada” (Agile Alliance, 2001). É importante que as organizações percebam que mudar, seja em que fase do projecto for, não é sinónimo de falha, mas apenas uma oportunidade de criar um produto mais adaptado às exigências do mercado.

3. *Software* funcional é entregue frequentemente;

Entregar resultados frequentemente é muito importante para a recolha de *feedback*, para perceber se o caminho escolhido é o correcto ou se é necessária alguma alteração.

4. Cooperação constante entre as pessoas que entendem do “negócio” e os programadores;

No Agile Manifesto (Agile Alliance, 2001) é explicado que “comprar” *softwares* não é a mesma coisa que comprar um carro, ou seja, não é chegar ao *stand*, olhar para o que está feito, negociar preço e fechar negócio. No *software*, tal como foi mencionado anteriormente, é importante ter a visão de quem vai colocar em prática o produto, isto é, o “negócio”. As duas partes — “negócio” e programadores — devem participar e “ter responsabilidade conjunta pelo projecto (...)” (Agile Alliance, 2001).

5. Os projectos devem ser criados em torno de indivíduos motivados. Dar o ambiente e o apoio que necessitam, e confiar para começarem o trabalho feito.

O tema das equipas que trabalham com a metodologia Agile será abordado adiante, mas é importante que líderes das organizações forneçam os recursos necessários e removam os obstáculos institucionais, permitindo assim que as equipas sejam o mais autónomas possível. É muito importante a tomada de decisões no momento, evitando a espera por decisões hierárquicas que atrasam o projecto, tal como nos explicam Cormella-Dorda, Kaur, & Zaidi, (2019).

6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para dentro de uma equipa de desenvolvimento é a conversa cara-a-cara.

Tal como mencionado anteriormente, na técnica Scrum são realizadas *stand-up meetings* de 15 minutos, todos os dias, de forma a acompanhar o que foi feito e o que se espera fazer. Estes momentos de partilha com conversas cara-a-cara são muito importantes, pois

“o problema não é a documentação mas a falta de compreensão [do que se pretende que façam] (...)” (Agile Alliance, 2001).

7. *Software* funcional é a principal medida de progresso do projecto;

A entrega regular de produto ajuda a garantir que o projecto segue o percurso correcto, o mais adaptado às necessidades dos clientes. Estas entregas regulares evitam que só no fim do projecto, já sem tempo e sem *budget*, as equipas se apercebam de diversas alterações que têm para realizar, como nos é explicado no Agile Manifesto (Agile Alliance, 2001). Desenvolver o produto ou projecto aos mesmo tempo que se vai entregando partes desse produto ou projecto para ser testado, é uma forma de ir medindo os progressos e saber em que ponto se encontram.

8. Os processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, programadores e utilizadores devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;

É importante “encontrar um ritmo de trabalho em que a equipa [se] possa manter ao longo do tempo e permanecer saudável” (Agile Alliance, 2001). É importante garantir as entregas constantes, nos *timings* certos, mas é também igualmente importante que as equipas não trabalhem em demasia.

9. A atenção contínua à excelência técnica e ao bom design aumenta a agilidade;

Pode existir a ideia de que o trabalho pode ficar descuidado, devido à existência de inúmeras entregas e ciclos de acção (por vezes muito curto). O que se observa é o oposto: entregas frequentes exigem que se mantenha sempre os mesmos níveis de qualidade a nível da técnica e do design, ajudando a garantir que não existem descuidos.

10. Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não feito – é essencial;

“Num projecto Agile, é particularmente importante usar abordagens simples, porque estas são mais fáceis de mudar. É mais fácil adicionar algo a um processo que é mais simples do que retirar algo de um processo que é complicado” (Agile Alliance, 2001). A simplicidade, por vezes, é chave para o sucesso.

11. As melhores arquiteturas, requisitos e projectos emergem de equipas auto-organizadas.

É importante referir a importância de uma cultura que encoraja a troca de trabalhos baseados na autonomia. Este tipo de cultura “(...) constrói *skills* especializadas e generalizadas entre os membros para que se possam tornar multifacetados e exibir conhecimentos acumulados que se possam auto-organizar em resposta a requerimentos urgentes” (Nerur & Balijepally, 2007). É importante dar liberdades às equipas para que estas se consigam organizar e daí tirar o melhor benefício.

12. Em intervalos regulares, a equipa reflecte sobre como se tornar mais eficaz, em seguida, ajusta o seu comportamento em conformidade.

Belinda Waldock, (2015, p. 29 e 30), explica que Agile dá-nos um método que permite adoptar uma atitude de aprendizagem, que permite agir e de seguida reflectir e aprender com essa reflexão, agindo assim com base no que foi reflectido. A figura seguinte ilustra esse método:

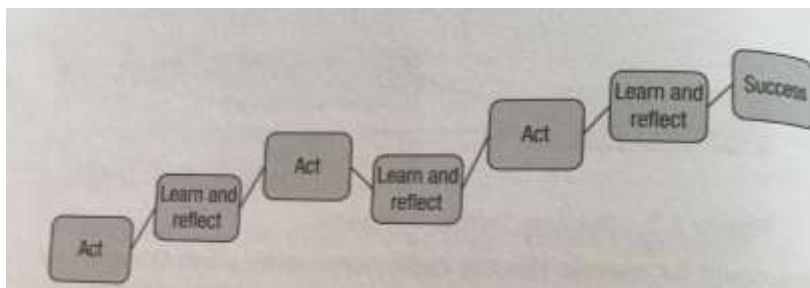


Figura 2 – “Jornada para o sucesso” retirado do livro *Being Agile in Business* de Belind Waldock, (2015, p. 30).

O Agile Manifesto (Agile Alliance, 2001) termina exactamente a referir que este documento é apenas o princípio, foi a partir deste documento que novas ideias apareceram e se desenvolveram.

Como ser mais Agile?

Como visto antes, não existe uma fórmula única de aplicação da metodologia Agile, cada caso é um caso. Contudo, existem técnicas que são normalmente usadas para ajudar organizações a serem mais Agile. E existem também diversas etapas que normalmente se seguem dentro desta metodologia, que ajudam na definição do caminho a seguir, realizando um melhor trabalho.

→ Técnicas de Agile

Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 23), no seu artigo, explicam que existem técnicas que podem ajudar um departamento ou uma organização a tornarem-se mais agile. As organizações podem assim utilizar certas técnicas para se tornarem mais eficientes, mesmo sem efectuar uma transição para a metodologia. Seguem abaixo as técnicas:

1. **Gráfico de quebras** “é uma representação gráfica do trabalho que se deixou para fazer vs. o tempo” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 23). Luís Gonçalves (2019), explica que “é uma ferramenta muito comum e útil, geralmente usada em reuniões *stand-up* (...) [de] formato simples e visualmente atractivo é usado por muitos utilizadores da metodologia Agile, porque pode ser facilmente entendido por todos os membros da equipa”.

Apesar de ser muito utilizado na metodologia Agile esta é uma técnica que qualquer projecto pode implementar, uma vez que ajuda a perceber o que está a acontecer e o progresso que está a ser feito.

2. **Retrospectivas:** Um dos princípios do Agile Manifesto refere-se à necessidade de reflexão em intervalos regulares, de forma a ajustar o que for necessário conforme o feedback recolhido (Agile Alliance, 2001). Este processo é uma retrospectiva, em que “todos os membros da equipa avaliam o que fizeram, e não fizeram, bem ... [tentando assim] encontrar a maneira mais eficiente para implementar e melhorar as práticas de agile” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 23).

3. **Stand-up meeting:** As stand-up meetings consiste em reuniões diárias, normalmente não mais do que 15 minutos, em que a equipa reúne para “reportar

o que fizeram no dia anterior, que problemas podem ter ocorrido e o que estão a planear para o presente dia (...) [permitindo] que todos os membros da equipa estejam cientes do *status* do projecto (...)” (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 23).

4. **Interacções ou *sprints***: Scrum trabalha por *sprints*, ou seja, interacções em tempos muito específicos (normalmente 30 dias ou menos, o mais comum é ser de duas semanas) Waldock, 2015 (p. 32 e 363), explica que os projectos são como fazer um bolo, ou seja, um bolo é feito por camadas, e essas camadas não são todas feitas ao mesmo tempo, mas sim por etapas, ou seja, *sprints*, “um período definido de tempo em que uma equipa ou uma pessoa trabalha para completar um objectivo. Esta repartição do trabalho permite que em cada etapa se faça uma retrospectiva, mencionado no ponto 2, e assim perceber qual o melhor caminho a seguir.

5. ***User stories***: Esta técnica consiste em uma “breve afirmação que identifica os *Stakeholders* e as suas necessidades ou objectivos...” (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 21). Como se pode ler no Agile Manifesto (Agile Alliance, 2001), uma das afirmações é a “colaboração com os clientes é mais importante do que a negociação de contratos”, ou seja, é importante envolver os *Stakeholders* no desenvolvimento do produto final, e as *user stories* ajudam a perceber quais os seus objectivos.

Para além destas técnicas, os autores Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 24), mostram ainda que a agilidade pode ser apoiada pela tecnologia. Existem ferramentas tecnológicas que “oferecem soluções digitais de gestão de projectos (...) que dão ênfase à transparência e partilha de conhecimento”. Exemplo é o *Sharepoint*, ferramenta do Office 365, que permite o armazenamento de documentos na *Cloud* e a partilha com os restantes membros da equipa, em tempo real. Através desta ferramenta do Office todos os elementos da equipa podem carregar informação no mesmo local e garantir assim o acesso geral à informação.

→ Etapas do pensamento Agile

Belinda Waldock, (2015), no seu livro *Being Agile in Business*, descreve diversas etapas que ajudam a estabelecer um processo mais Agile dentro de uma organização, quase como um caminho a seguir. Na metodologia Agile existe planeamento, apenas se reconhece os limites do planos num ambiente volátil como os dias de hoje, ou seja, planeia-se sempre mas procura-se deixar espaço para o imprevisível. As etapas apresentadas por Waldock (2015) são as seguintes:

1. Definir objectivos – *Agile Goals*;

Waldock (2015, p. 37) explica que definir objectivos ajuda a equipa a perceber para onde quer ir, ajudando a “encontrar a melhor solução e defini-la e controlá-la desde o início”. Os objectivos não são assim um caminho a seguir sem possibilidade para desvios ou alternativas, mas antes qual é a meta final, onde se quer chegar.

2. *Reality Check – Agile reality*;

Para o desenvolvimento de um projecto, seja de que área for, é muito importante mapear a realidade circundante. Para Belinda Waldock, (2015, p. 40), estarmos atentos ao que está a acontecer é uma forma de melhorar o que estamos a fazer, pois assim tentamos analisar de diferentes pontos de vista de forma a descobrir o problema real.

3. Mapear opções – *Agile Options*;

“Assim que temos uma percepção do objectivo e a realidade da situação corrente ter sido analisada, estamos em boa posição para mapear as várias opções disponíveis” (Waldock, 2015, p. 47).

Waldock (2015, p. 48), explica que uma forma de mapearmos as opções é através da visualização, ou seja, desenhar uma linha horizontal e anotar: data de início; data expectável de término do projecto, adicionar as tarefas a desenvolver; as *milestones*, entre outros. Este processo de visualização pode ajudar a encontrar caminhos alternativos e até “cenários que não tinham sido considerados anteriormente” (Waldock 2015, p. 48).

Contudo, devemos ter presente que “ao longo da jornada, factores internos e externos podem-se alterar, o que pode influenciar a direcção das acções (...)” (Waldock 2015, p. 48). O mapeamento de opções ajuda assim a definir e pensar num projecto como um todo, sendo que devemos é deixar espaço para o imprevisível.

4. Detalhe do trabalho por etapas e tarefas específicas;

“(...) o próximo passo é partir o trabalho em requisitos geríveis e, em seguida, accionáveis que possam ser prioritizados e agendados” (Waldock 2015, p. 48). Ao mapear as opções devemos imediatamente perceber quais as tarefas que precisam de ser realizadas e tentar assim partir o trabalho em requisitos geríveis, ou seja, requisitos que possam ser entregues ao cliente para que este possa fazer testes.

5. Entrega de parte do produto desenvolvido para teste – MVP (Minimum Viable Product);

No fim de cada etapa uma parte do projecto deve ser entregue ao cliente para este testar e perceber se o desenvolvimento vai no caminho correcto ou não. A definição MVP (*Minimum Viable Product*) normalmente aplica-se à primeira entrega do produto, quando este ainda não está completamente desenvolvido mas já está viável para funcionar e provar o seu valor, como nos explica Belinda Waldock (2015, p. 75).

6. Reflexão e *Feedback* – Agile Reflection;

A repartição do trabalho em requisitos geríveis também permite que no final de cada etapa se faça uma retrospectiva de forma a perceber qual o melhor caminho a seguir. “A reflexão é [assim] uma *skill* vital para sensibilizar através do *feedback*, que nos permite aprender e identificar oportunidades para melhoria e mudança” (Waldock, 2015, p. 118). Ao recolhermos *feedback* do cliente conseguimos reflectir sobre o nosso trabalho e fazer melhores decisões.

7. Seguir em frente ou refazer? – *Learning from experience*.

Após a recolha de *feedback* e a sua análise “temos duas opções: continuar com o nosso curso actual de acção, ou mudar e adaptar outro tipo de actividade. Quando o *feedback* recebido é bom, nós podemos continuar no caminho definido com as próximas

prioridades; se o *feedback* está a demonstrar falta de satisfação, talvez tenhamos que mudar os nossos planos e explorar outras alternativas” (Waldock, 2015, p. 125).

É preciso ter em conta que, apesar de muito se ter escrito sobre a metodologia Agile, uma transição deste género não é um processo simples quanto possa eventualmente parecer, uma vez que pode implicar grandes reestruturações. Contudo, os novos tempos e a rapidez com que tudo acontece exigem que as organizações estejam cada vez mais reactivas e capazes de se adaptar às mudanças. Para tal, é importante trabalhar junto da liderança das organizações, para que entendam a importância da mudança e a apoiem, assim como junto dos colaboradores, explicando os benefícios e entregando as informações e ferramentas necessárias para o sucesso.

Reestruturação organizacional

O artigo *How to Get Agile Right* (The Boston Consulting Group, 2019), demonstra que “os benefícios de Agile são inegáveis”, apresentando os seguintes dados de empresas que adoptaram a metodologia:

1. “25% a 35% redução de custos”;
2. “20% de melhoria na qualidade”;
3. “100% a 200% de aceleração na entrega de novos produtos e serviços”.

Para além das melhorias financeiras, os autores De Smet, Lurie, e St. George (2018) referem que as organizações que conseguem fazer a transição para agile “(...) com sucesso alcançam melhorias substanciais de desempenho e saúde [organizacional]: crescimento, lucro, satisfação do cliente e *engagement* por parte do colaborador”.

Muitos parecem ser os benefícios que a metodologia Agile pode trazer a uma organização, e Belinda Waldock, (2015, p. 5) no seu livro apresenta-nos sete deles, seguindo abaixo alguns deles:

1. Abraçar e gerir a mudança;

Tal como anteriormente mencionado, as mudanças “podem ser vistas tanto como uma ameaça da qual se têm que proteger ou como uma oportunidade a ser abraçada” (Agile

Alliance, 2001). A metodologia Agile, com a repartição do trabalho em blocos entregáveis, permite ir avançando de acordo com as necessidades mapeadas, o que leva a uma gestão muito mais eficaz da mudança quando esta surge.

2. Entregar valor mais cedo;

Como vimos, a repartição do trabalho permite ir entregando partes do projecto para que possam ser avaliados pelos clientes, permitindo assim recolher *feedback* e avançar com parte do produto já testado. Este ponto é bastante importante, uma vez que um dos princípios do Agile Manifesto (2001) é: garantir a satisfação do cliente, através da entrega rápida e continua de *software* funcional.

3. Ganhar vantagem competitiva;

A forma ágil de responder ao mercado e aos *Stakeholders* permite ganhar vantagem face à concorrência, pois se os planos não se forem actualizando correm o risco de se encontrarem “desactualizados antes de estarem completos e quando um produto chegar ao mercado o consumidor já passou para a próxima inovação.” (Waldock, 2015, p. 4).

Acima foram apresentados alguns dos benefícios que a metodologia Agile pode trazer para uma organização, mas como mencionado anteriormente esta transformação não é tarefa fácil, uma vez que implica mudanças na estrutura organizacional, na sua cultura e na própria forma de gestão e liderança. Contudo, os autores Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus (2018, p. 10) apresentam os seis factores que são precisos para estabelecer uma organização ou departamento Agile:

1. Estruturas;
2. Processos;
3. Cultura;
4. Pessoas;
5. Ferramentas;
6. Tecnologias;

Estruturas e processos

“Alinhar estruturas e processos é um dos mais importantes passos para os (...) departamentos que pretendem ser Agile” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 13). Tal é necessário, uma vez que “estruturas lineares e burocráticas com cadeias de comando rígidas tendem a atrasar decisões” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 10), algo que precisa de ser aligeirado para se entregar o trabalho de forma rápida e eficiente ao cliente. Nas equipas Agile as “decisões acontecem localmente nos *squads*, ao invés de um monte de reuniões. Isso ajuda a minimizar o tempo de espera das decisões (...)” (Vargas, 2018), conseguindo-se assim avançar e entregar o trabalho de forma mais rápida e eficiente.

Para que as equipas tenham tal autonomia, não ficando presas a burocracias e decisões de superiores, o desenho organizacional Agile deve ser mais horizontal, descentralizando o poder ao definir processos de tomada de decisão mais interactivos, como nos explicam Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 10). No seu artigo, os autores referem ainda que muitos departamentos “criaram hierarquias planas, abandonando antigas estruturas disciplinares (...) começando colaborações interdisciplinares com outros departamentos.” (2018, p. 13).

É importante esclarecer que as hierarquias e os processos continuam a existir mas que “as pessoas, os seus papéis e actividades, devem ser suportadas pelos sistemas e processos, e não controlados por eles ...” (Waldock, 2015, p. 25). Os autores Aghina, et al. (2018), referem que as organizações devem implementar hierarquias planas mas que sejam claras, procurando apoiar as equipas nas suas decisões e deixando especificado o papel de cada um.

Cultura e pessoas

Bart Schlatmann (Jacobs & Schlatmann, 2017), antigo *Chief Operating Officer* do Bnco ING, refere, em entrevista, que “a cultura é talvez o elemento mais importante deste tipo de esforço de mudança”. Porquê a cultura? Porque “para as iniciativas agile terem sucesso, uma estratégica mudança cultural é necessária, baseada na colaboração e na partilha” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 11). Como “a cultura precisa

de ser refletida e enraizada em tudo e qualquer coisa que empreendemos como organização e como indivíduos” (Jacobs & Schlatmann, 2017), é necessário que a cultura de uma organização Agile reflecta os seus princípios. Por essa razão, a cultura “ é provavelmente o ponto crucial para maior agilidade (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 10).

Quando se realiza uma transformação para a metodologia Agile, torna-se necessário o desenvolvimento de uma nova cultura corporativa e um novo *mindset*. A nova cultura organizacional deve ser “baseada na mentalidade criativa da descoberta, (...) [e] a abertura e liberdade que é dada para as pessoas experimentarem ... desempenha um papel ainda mais importante nestas organizações do que nas organizações tradicionais” (De Smet, Lurie, & St. George, 2018). As equipas Agile devem ter elevada autonomia para realizar decisões de forma a tornar os processos muito mais eficientes e rápidos, e, para que isso aconteça, deve existir a abertura e liberdade acima descrita, que por sua vez leva à descoberta de soluções.

“Quando dada clara responsabilidade e autoridade, as pessoas vão-se envolver, tomar conta umas das outras, descobrir soluções engenhosas e entregar resultados excepcionais.”

(Aghina, et al., 2018)

Os autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 15), referem também seis aspectos que normalmente se encontram na cultura corporativa de uma organização Agile:

1. *Empowerment* dos colaboradores:

Vimos que, os “colaboradores e equipas desfrutam de grande autonomia e liberdade para estruturar o seu trabalho” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 15). As equipas tornam-se assim mais detentoras dos seus projectos e da forma como os gerem.

2. Colaboração nas equipas:

As equipas deixam de ser estáticas e passam a ser dinâmicas, tal como o próprio mercado, que se encontra em constante mudança. O que acontece é que muitas organizações começaram “colaborações interdisciplinares com outros departamentos” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 13), o que permite que um maior número de

conhecimento de diferentes áreas se junte para encontrar a melhor solução para o projecto em questão.

Os próprios escritórios de uma equipa Agile são organizados de forma diferente, sendo otimizados para responder às necessidades destes, como nos explica Vargas (2018) ao referir-se às instalações da *startup* Spotify. Estes espaços normalmente focam-se “na colaboração, onde todos os membros de um determinado *squad* trabalham juntos, com mesas ajustáveis e com fácil acesso (...) [aos ecrãs] uns dos outros.” (Vargas, 2018).

3. Responsabilidade Partilhada

Todas as decisões são discutidas e “feitas colaborativamente em equipa e não por um único executante. O que reduz o risco de erros e leva a melhor identificação e satisfação com os resultados alcançados” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 15), uma vez que todos têm uma voz e nenhuma decisão será individualizada.

4. Tarefas fluidas

Nerur & Balijepally (2007, p.82), explicam que a filosofia Agile permite a formação de equipas que encorajam a troca de papéis e funções baseadas na autonomia, ou seja, os próprios colaboradores têm liberdade para escolher que função desempenhar no projecto. Não existe uma divisão clara do trabalho, mas sim uma abertura para que num dia seja um colaborador a desempenhar determinada tarefa, e no dia seguinte já seja outro colaborador o detentor dessa mesma tarefa. Contudo, é importante referir que as equipas têm autonomia mas que devem estar alinhadas entre si, sendo, por isso, importante ter uma cultura e prioridades bem definidas, como nos explica Vargas, (2018).

5. Transparência

“Objectivos e decisões dos processos transparentes são factores de sucesso críticos para a agilidade (...) ajuda os outros a perceber os passos e as decisões tomadas” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 16). A autora Belinda Waldock (2015, p. 157) explica que, como Agile permite a comunicação fluir de cima para baixo e vice-versa no negócio, isto permite haver clareza e transparência à organização. Como existe fluidez na comunicação, há uma maior transparência no desenvolvimento do trabalho, fazendo até com que os objectivos se tornem mais evidentes.

6. Apoio do *top management*

Este é talvez o ponto mais importante, uma vez que, como referem De Smet, Lurie, & St. George (2018), “este novo tipo de organizações Agile requerem fundamentalmente um tipo diferente de liderança”. Passamos de: “Para atingir resultados desejados, os líderes precisam de controlar e direccionar o trabalho constantemente, especificando tarefas e orientando o trabalho dos funcionários”, para: “Líderes eficazes capacitam os colaboradores a assumirem a total propriedade do trabalho, confiantes de que irão dirigir a organização para cumprir o seu propósito e visão” (Aghina, et al., 2018).

É, por isso, “crucial que os líderes seniores desenvolvam um novo *mindset* e capacidades de se transformarem a si próprios, às suas equipas e à organização” (De Smet, Lurie, & St. George, 2018). Este é o ponto mais importante, pois vão ser os líderes de topo a ajudar a construir uma nova cultura corporativa, guiando os colaboradores para uma maior autonomia nas suas decisões e acções.

Os autores De Smet, Lurie, & St. George (2018), explicam que, primeiro, os líderes se devem transformar a si próprios, alterando o seu *mindset* e comportamento, uma vez que se devem “concentrar em dar poder às equipas e aos indivíduos para executarem os seus planos (...) o que implica os líderes desistirem de dizer às equipas o que fazer e como fazê-lo (...)” (Comella-Dorda, Dean, Di Leo, McNamara, & Sachdeva, 2018); em segundo lugar, precisam de transformar as formas de trabalhar das suas equipas, uma vez que estas vão passar a ter muito mais autonomia e a trabalhar de forma mais colaborativa; por último, é essencial construir a capacidade de transformar a própria organização para esta seguir a metodologia Agile.

Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus (2018, p. 8), referem que um dos factores internos que impede a transformação para a metodologia Agile é o papel dos gestores de topo, pois se estes não acreditarem na mudança e não souberem transmiti-la aos seus colaboradores, este pode ser um dos impedimentos da transformação.

Ferramentas e Tecnologia

Os autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus (2018, p. 10), referem ainda que as ferramentas e a tecnologia são um dos factores importantes para estabelecer uma organização Agile. Tal é mencionado porque “a tecnologia é facilmente integrada e essencial para todos os aspectos da organização, como forma significativa de desbloquear valor e permitir reacções rápidas às necessidades das empresas e dos *Stakeholders*” (Aghina, et al., 2018). A tecnologia está praticamente presente em todos os aspectos da vida comum, e a organização não é excepção. Como cada vez mais tudo é digitalizado e feito via tecnologia, faz todo o sentido que estes sejam factores base na transformação para Agile.

Em relação às ferramentas, tal como já foi mencionado, existem técnicas, como Scrum e Kanban, que podem auxiliar as organizações a serem mais Agile. Por exemplo, Kanban, sendo uma “representação visual do trabalho em progresso (...)” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 19), pode ser usado para se perceber que tarefas estão em curso e como se pode repartir o trabalho. Esta visualização pode ser feita através de ferramentas *online*, tal como já foi visto a tecnologia pode auxiliar bastante a metodologia Agile.

O artigo *Agility at the top*, da Mckinsey Quarterly Five Fifty, refere que um dos três desafios durante uma transformação para Agile é exactamente a mudança cultural e as formas de trabalhar. Mudar a forma como a organização se estrutura (hierarquias mais horizontais) e como as equipas se organizam (equipas com pessoas de diversos departamentos a trabalhar por etapas ou *sprints*) é uma grande alteração que nem todos os colaboradores podem estar dispostos a aceitar. Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus (2018, p. 17) referem o desafio que é motivar os colaboradores a trabalhar em organizações que seguem esta metodologia, uma vez que “pessoas em ambientes Agile trabalham mais (...)”, algo que tem que ser recompensado. A questão das hierarquias planas com liderança descentralizada não é algo que agrada a todos os colaboradores, “muitos gostam de trabalhar em estruturas lineares, verticais (...)”. Por exemplo, durante a transformação do Banco ING, tal como já foi mencionado, os colaboradores do grupo passaram por um novo processo de selecção, pois foi necessário perceber se as pessoas

tinham a capacidade de se adaptarem a esta forma mais autónoma de trabalhar. Muitos colaboradores mudaram de posição e outros abandonaram o Grupo.

Os autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 7) advertem ainda para o facto de Agile não servir para todas as tarefas ou situações, pois “certos campos são menos propensos à agilidade, como relação com investidores, *compliance* e comunicação de risco, que são principalmente áreas onde a política de uma voz e uma clara ideia de liderança são essenciais”.

É importante que as organizações que se queiram tornar mais Agile tenham estes pontos em consideração e percebam que “(...) não existe uma solução única que sirva a todos” (Agile Alliance, 2001).

Do “*software*” para o mundo

Temos já presente, muito do que se escreveu sobre Agile provém da indústria do *software*, mas é importante reter que “o desenvolvimento de *software* poderá ser sempre a casa de Agile, mas já não o define mais (...)” (Waldock, 2015, p. xiii). Desde 2001 que muitas foram as áreas de negócio que adoptaram a metodologia, e fizeram-no porque precisavam de sobreviver. Tal aconteceu porque “as tácticas de gestão tradicional (...) [demonstram ser] incapazes de lidar com a rápida mudança necessária para acompanhar o ritmo dos mercados globais e emergentes tecnologias (...)” (Waldock, 2015, p. 4).

Apesar de, lentamente, parecer que o mundo dos negócios começa a valorizar a rapidez e a eficiência na resposta ao mercado, algumas áreas ainda se apresentam relutantes à ideia. Exemplo dessas áreas é o campo das Relações Públicas.

Os ritmos dos mercados globais afectam todos os sectores de actuação, incluindo as Relações Públicas (RP), é então necessário que “para sobreviver, as RP têm que se tornar a mais Agile das artes da comunicação” (Salzman, 2017, PREFACE xvii). Os profissionais de Relações Públicas, tal como refere Stephen Waddington (citado em Ruler, 2014, p. 13), precisam:

“...de ser corajosos o suficiente para reconhecer que a nossa estrutura existente já não se encaixa mais no propósito. Também precisamos de reconhecer que não podemos começar do início e que precisamos de transitar dos antigos modelos para os novos ...”.

Mas se esta mudança é tão necessária porque é que “ agilidade nas RP tem sido mínima até agora” (Bayles, 2015)?

CAPÍTULO II – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA AGILE NAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Tal como temos vindo a notar, cada vez mais diferenciadas áreas de negócio têm vindo a procurar aplicar a metodologia Agile à sua forma de trabalhar. A autora Stella Bayles (2015), refere que esta metodologia é “um tema em voga” mas que, apesar de tudo o que se tem escrito sobre os diversos benefícios para as áreas, na indústria das Relações Públicas o tema da agilidade até agora tem sido muito pouco abordado. A autora prossegue ao citar Simon Collister, “que argumenta que existe falta de inovação na indústria das RP (...)”, uma vez que parece que pouco tem procurado para conseguir responder aos desafios que a nova era apresenta.

O Estado da Arte das Relações Públicas

Muito tem sido escrito e pensado sobre o conceito de Relações Públicas (RP); já em 1976 Rex F. Harlow encontrou 472 definições diferentes de RP (Tench & Yeomans, 2006, p. 4). O elevado número de definições que podem ser encontradas demonstra que é um termo “complexo e híbrido (...) que se baseia em teorias e práticas de outros campos distintos, como a gestão, a comunicação social e a psicologia” (Theaker, 2004, p. 3).

Algumas das definições que existem “... dão ênfase ao facto de que as RP são sobre gerir a comunicação ...” (Tench & Yeomans, 2006, p. 5). Exemplo disso é a definição proposta por James Grunig e Todd Hunt, em 1984, na sua obra *Managing public relations*: “...a actividade das Relações Públicas é parte da **gestão da comunicação** entre uma organização e os seus públicos ...” (p.6); ou a definição que se encontra na obra *Cutlip and Center's Effective Public Relations* de Glen Bromm e Bey-Ling Sha, 2013: “... Relações Públicas é a **função de gestão** que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os públicos de quem o seu sucesso ou fracasso dependem.” (p.26).

Ser uma função de gestão implica ir para além da aplicação de técnicas de comunicação, envolve uma visão mais ampla das situações, ou seja, participar “activamente na gestão da empresa e não apenas na gestão da comunicação. As RP devem estar inseridas em todos os sectores da empresa e não apenas no que diz respeito à comunicação”, como refere Pereira, (2011, p. 60).

Existem ainda definições que fazem referência à necessidade de analisar tendências, de forma a perceber quais os impactos que estas poderão ter numa organização, e assim conseguir tomar melhores decisões. Exemplo disso é a definição do *First Assembly of Public Relations Associations in Mexico*, de 1978, referida na obra de Tench & Yeomans, *Exploring Public Relations*, (2006): “[Relações Públicas] são a arte e ciência social de **analisar tendências**, prever consequências, **aconselhar líderes organizacionais** e implementtar programas de acções planeados que irão servir tanto a organização como os públicos interessados”. Se uma das funções das RP é analisar tendências e se a metodologia Agile, com todos os seus benefícios, é um tema tão em voga, como anteriormente foi mencionado, porque razão tão poucos relatos sobre Agilidade nas Relações Públicas?

Relações Públicas e o modelo de quatro etapas

A razão para a relutância da indústria das Relações Públicas em aderir a metodologias Agile está relacionada com “a orientação linear (...) sobre como a comunicação funciona e, conseqüentemente, como a comunicação é planeada” (Bayles, 2015). Esta orientação linear deixa pouco espaço para eventos imprevisíveis, uma vez as campanhas desta área seguem um caminho pré-definido e pouco se afastam dele ao longo do percurso. Betteke van Ruller (2014, p. 16), explica que as RP seguem uma forma tradicional de planear comunicação em que previamente é determinado “que resultados querem atingir e que acções se devem realizar para lá chegar. Define-se os *targets* e as tácticas antecipadamente”. O objectivo deste tipo de modelo é “mostrar as escolhas que se fizeram e porque as fizeram (...) sendo altamente focadas no controlo” (Ruler & Kover, 2019, p. 1). E porquê focadas no controlo? Porque ao definir antecipadamente todos os passos – que tipo de plano se está a desenvolver; para quem se está a desenvolver; como se irá desenvolver; o que é que se irá atingir – estamos a assumir um mundo previsível e inalterável, em que as condições nunca irão mudar e que o que ficou definido como sendo a melhor táctica para chegar a um certo público se mantém inalterável até ao fim da aplicação do plano. Ou seja, pressupõe que tudo é controlável e que não irão surgir alterações ao longo do tempo que levem à mudança do planeado.

O modelo que os profissionais de Relações Públicas costumam seguir baseia-se em uma metodologia que é aceite consensualmente na área: o processo de RP em quatro etapas

(Raposo, 2013, p. 3). É um modelo constituído por quatro etapas – Definição do problema, Planificação/Programação, Acção/Comunicação e Avaliação – que são sequenciais e interdependentes, como retrata a figura abaixo:

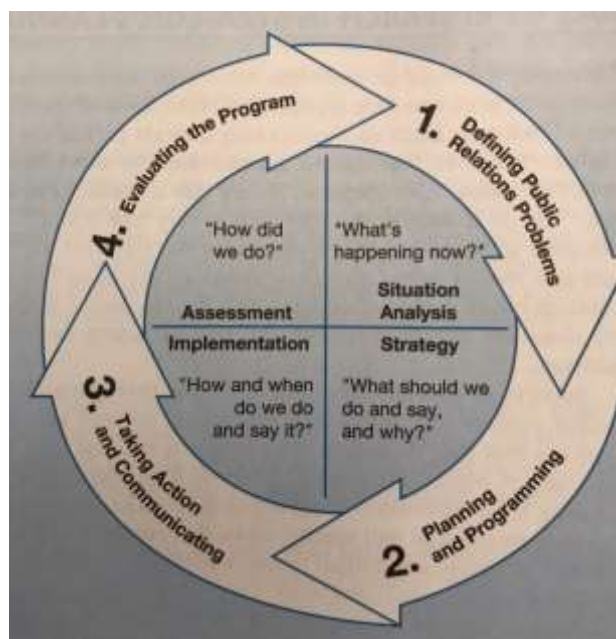


Figura 3 – Processo de Relações Públicas em quatro etapas retirado do livro *Effective Publica Relations* de Cutlip, Center, & Broom, (2006, p.283).

Cutlip, Center, & Broom (2006, p.282) descrevem o modelo da seguinte forma:

1. **Definir o problema** (ou oportunidade) – Os autores referem que este é o momento de perguntar “O que está a acontecer de momento?”, ou seja, analisar toda a envolvente, interna e externa, de forma a ter uma base para a definição da estratégia a seguir.
2. **Planificação/Programação** – Após recolherem de toda a informação necessária na primeira etapa, os profissionais de RP conseguem agora “ (...) definir públicos, objectivos, acções e estratégias de comunicação, (...)”. Os autores referem que nesta etapa responde-se à seguinte questão: “Baseando-nos no que aprendemos acerca da situação, o que devemos mudar ou fazer e dizer?”. Nesta fase definem-se todos os elementos-chave que irão levar ao melhor caminho para atingir o objectivo final proposto;

3. **Acção/Comunicação** – Esta é a etapa em que se implementa o programa definido anteriormente para “ (...) alcançar os objectivos específicos definidos para cada público, de forma a atingir a meta do programa (...)”. Etapa em que se define toda a implementação do programa: calendarização, orçamentos, responsabilidades e que métricas de avaliação irão ser usadas em cada uma das táticas. Procura, por isso, responder à seguinte questão: “Como e quando devemos fazer e dizer?”.
- **Avaliação** – A última etapa é bastante importante, uma vez que é o momento em que se pretende conferir os resultados do programa, se tudo correu como o previsto. É através desta fase que os profissionais de Relações Públicas conseguem entregar os resultados aos seus clientes ou empregadores, demonstrando assim os efeitos do seu trabalho.

É importante referir que este é um processo linear, ou seja, não podemos passar para a Acção/Comunicação sem primeiro se Definir o Problema. Contudo, apesar da sua linearidade é um “ (...) processo contínuo e cíclico e é aplicável em cenários dinâmicos” (Cutlip, Center, & Broom, 2006, p.282), o que significa que este processo das Relações Públicas não é estático ao ponto de não efectuar mudanças durante a implementação de um programa de comunicação, até porque na etapa 4 (Avaliação) é referido que ajustes vão sendo feitos ao longo do programa, com base no *feedback* que vai sendo recolhido e o que está ou não está a funcionar (Cutlip, Center, & Broom, 2006, p.282). O problema prende-se com a questão da definição de todos os passos (públicos-alvo, mensagens, objectivos específicos que se quer atingir ...) à *priori*, porque apesar de algumas alterações serem efectuadas com base no *feedback* que se vai recolhendo, o espaço que existe para essas alterações é mínimo, uma vez que tudo foi definido anteriormente e muitas alterações podem implicar uma nova campanha.

A definição à *priori* no Processo de RP em Quatro Etapas verifica-se bastante bem na definição dos objectivos que se pretende atingir: estes objectivos “são [logo] formulados (...) [na segunda etapa] e precisam de ser SMART (...)” – Específicos, Mensuráveis, Aplicáveis, Realísticos e Definidos no Tempo – como refere Ruler (2014, p. 17), ou seja, o mais precisos possível. A autora (2014, p.17) explica que tal acontece para que seja exactamente possível demonstrar o que foi atingindo com o plano de comunicação colocado em prática, ou seja, é definido ao longo do plano o que se pretende alcançar e no fim verificar-se-á se o trabalho foi bem realizado ou não. É por isso que a “agilidade

nas RP tem sido mínima até agora (...)” (Bayles, 2015). Porque, como nos explica Stella Bayles (2015), em RP “os resultados e acções são precisamente definidos com antecedência. Alterar condições ao longo do caminho, ou a prova de quaisquer efeitos negativos não antecipados das acções, vai levar a admitir, em retrospectiva, que as metas não foram realísticas, que os públicos foram mal definidos ou que a estratégia não foi a melhor ou que as acções tomadas não foram as correctas, e, portanto, as acções foram mal interpretadas. Em resumo: um desperdício de tempo e dinheiro”. É fácil compreender o porquê de os profissionais de RP seguirem o processo de quatro etapas, uma vez que facilita demonstrar ao cliente final os resultados obtidos com a campanha de comunicação. Contudo se durante a implementação da campanha se aperceberem, por exemplo, que as mensagens definidas afinal não são as mais adequadas ao público-alvo que se pretende alcançar, é necessário existir espaço para voltar a trás e refazer todos os passos novamente, garantindo que a meta final é cumprida.

É, por isso, que apesar do modelo tradicional de RP em quatro etapas poder ser aplicável em ambientes dinâmicos, como referem Cutlip, Center, & Broom (2006, p.282), devido ao seu carácter cíclico e procura em obter *feedback* para cumprir da melhor forma os seus objectivos, não é o processo que melhor aparenta ser capaz “de lidar com a rápida mudança necessária para acompanhar o ritmo dos mercados globais e emergentes tecnologias (...)” (Waldock, 2015, p. 4), é então necessário uma nova metodologia que permita que os planos de comunicação sejam mais dinâmicos e adaptáveis às necessidades que vão surgindo.

Relações Públicas e as necessidades dos novos tempos

A indústria das Relações Públicas precisa de “reconhecer que a (...) estrutura existente já não se encaixa mais no propósito (...) [que é preciso] transitar dos antigos modelos para os novos (...)” Waddington (citado em Ruler, 2014, p. 13). Pois “sem evoluir para novas formas de trabalhar, muitas equipas de comunicação simplesmente não se irão conseguir adaptar ao ritmo da mudança – e sem se adaptarem, elas, por fim, irão ficar para trás (...)” (Jordan, Miskevics, & Qayoumi, 2018).

A própria história das Relações Públicas está ligada à evolução social, política e económica do contexto em que esta prática se insere, como referem Tench e Yeomans,

(2006, p. 8). Os autores Grunig e Hunt (1984) demonstram a evolução da profissão através dos quatro modelos de Relações Públicas, com o objectivo de “descrever e explicar o como e o porquê de as Relações Públicas contemporâneas serem praticadas da forma que são” (Grunig J. , 2008). Os quatro modelos têm como objectivo olhar para a comunicação praticada dentro de uma organização e compreender a direcção desta (unidireccional ou bidireccional), assim como o seu equilíbrio (assimétrica ou simétrica), como nos explica Juliana Wels, (2018, p. 71). A ideia de Grunig e Hunt (1984, p. 20 e 21) seria construir modelos onde se encaixassem “importantes componentes dos comportamentos” dos profissionais de RP e assim encontrar uma linha de identificação. Contudo, os autores (1984, p. 21) alertam que estes modelos são simplificações e, por isso, deixam sempre elementos de fora, ajudam apenas a enquadrar formas de desempenhar a profissão. Segue-se agora uma tabela que descreve de forma sucinta os quatro modelos, com base na explicação que Grunig e Hunt (1984, p. 21-23) fornecem na sua publicação:

Modelo	Descrição	Fluxo da Comunicação
Modelo <i>Press agent/ Publicity</i>	Este modelo tem como propósito partilhar as crenças das organizações, por vezes utilizando informação incompleta e deturpada. Muito ligado à propaganda.	Unidireccional – o que significa que a comunicação flui apenas das organizações para os públicos, sem esperar <i>feedback</i> .
Modelo de informação pública	O propósito deste modelo “é a disseminação de informação”, tal como um jornalista que apenas reporta a informação da organização de forma objectiva.	Unidireccional – tal como o modelo anterior, a comunicação flui apenas das organizações para os públicos, sem esperar <i>feedback</i> .
Modelo de duas vias assimétrico	Neste modelo os profissionais procuram utilizar conhecimentos obtidos sobre as atitudes e comportamentos dos públicos para os “persuadir (...) a aceitar o ponto de vista da organização e para se	Bidireccional e Assimétrico – a comunicação flui tanto da organização para os públicos como dos públicos para a organização. Contudo, neste caso, a informação a circular é maioritariamente por parte

	comportarem de um modo que apoie a organização”.	da organização, tornando-se uma partilha desequilibrada.
Modelo de duas vias simétrico	Os “profissionais servem como mediadores entre a organização e os seus públicos”.	Bidireccional e Simétrico – Tal como no anterior, a comunicação flui tanto da organização para os públicos como dos públicos para a organização. Neste modelo existe mais “um diálogo do que um monólogo”, sendo que ambas as partes têm uma voz.

Quadro 4 – Quatro modelos de Relações Públicas de Grunig e Hunt (1984).

Grunig (Grunig J. , 2008, p. 285) posteriormente volta a reavaliar os quatro modelos acima apresentados e verifica que “na prática actual das Relações Públicas (...) [estas] se desviam das Relações Públicas Simétricas puras e podem ser descritas como a combinação dos modelos *Two-Way Asymmetric* e *Two-Way Symmetric* – as Relações Públicas *mixed-motive*”. Este modelo é um *mix* “(...) porque incorpora tanto tácticas do modelo assimétrico como do simétrico” (Grunig J. , 2008, p. 312), dando a entender que, por vezes, a “voz que mais se faz ouvir” é a da organização e não a dos públicos (assimétrico) e, noutras situações, existe espaço para um diálogo (simétrico).

Como se demonstrou acima, à medida que o contexto em que os profissionais de RP se inseriam ia evoluindo, também a forma como a própria comunicação flui e como os profissionais desta área actuam iam-se alterando. É por essa razão, de uma actuação mais dinâmica e com capacidade de adaptação, e pelas actuais necessidades dos tempos actuais que Betteke van Ruler, no seu artigo *Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests*, (2018, p. 368), refere que para além da comunicação como um processo unidireccional (Modelo *Press agent/ Publicity* e Modelo de informação pública) ou bidireccional (Modelo de duas vias assimétrico, Modelo de duas vias simétrico e *mixed-motive*), existe ainda o **processo diacrónico omnidireccional**.

O processo diacrónico omnidireccional significa que, em vez da comunicação fluir de um só dos lados (unidireccional) ou fluir de um lado para o outro (bidireccional), o “foco é

no desenvolvimento contínuo” (Ruler, 2018, p. 368), ou seja, nunca está estagnado, porque “o processo de comunicação não é uma sequência de eventos, um depois do outro, mas uma interacção contínua e simultânea de um grande número de variáveis que estão em movimento, em mudança (...)” (Berlo referenciado em Ruler, 2018, p. 370). Este parece ser, então, o modelo que mais se encaixa na exigência dos dias de hoje, exigência essa que “(...) atribui primazia à unicidade, ambiguidade, complexidade e mudança, em oposição à predictabilidade, verificabilidade e controlo” (Nerur & Balijepally, 2007).

Por esta razão, fará todo o sentido que a forma de actuar de um profissional de Relações Públicas evolua, e existe “uma solução moderna que pode ajudar a impulsionar a eficiência e activar as funções de comunicação para acompanhar as mudanças rápidas: [a metodologia] Agile” (Jordan, Miskevics, & Qayoumi, 2018).

Relações Públicas e a Metodologia Agile

“Novas estratégias, estruturas e processos são necessários para acompanhar o ritmo da alta volatilidade das exigências das partes interessadas e novos concorrentes” (Zerfass & Duhring, 2018). É necessário que as áreas de negócio comecem a inovar para responder aos desafios do mercado e “inovação não é apenas sobre criar coisas que são novas, mas também sobre explorar novas formas de fazer as coisas (...)” (Ruler & Kover, 2019, p. 2). Agile, como vimos antes, não é necessariamente um conceito ou fenómeno novo, assim como também a “maior parte das técnicas que as organizações usam para tornarem o planeamento mais dinâmico não são novas” (Cormella-Dorda, Kaur, & Zaidi, 2019). O que aconteceu foi exactamente uma inovação do que já existia para responder às necessidades dos dias de hoje.

É fundamental que os profissionais de RP inovem na sua forma de actuar, pois a forma tradicional em que baseiam a sua acção “assume um mundo estável e previsível, e o nosso mundo é tudo menos estável e previsível (...)” (Ruler & Kover, 2019, p. 6). Autores como Betteke van Ruler e Stella Bayles parecem acreditar que Agile responde à necessidade das Relações Públicas porque:

“Primeiro que tudo, as dinâmicas e complexidades imprevistas não são mais vistas como obstáculos. Estas foram habilmente acomodadas no método. Segundo, porque o tempo passa e é apenas depois do evento que temos que justificar as nossas escolhas e decisões. Com este método, automaticamente acontece ao longo de todo o processo ...”

(Bayles, 2015)

Agile permite assim aos profissionais de Relações Públicas deixar espaço para eventuais alterações que sejam precisas acomodar, porque em vez de um plano irrealista têm um método que dá estrutura aos pensamentos, dando direcção e determinando prioridades, como refere Betteke van Ruler (2014, p. 9). Os autores Jordan, Miskevics, & Qayoumi, (2018) referem que existem muitas aplicações relevantes e práticas de Agile nas RP, por exemplo: conversações em tempo real nos *social media*, que exige respostas rápidas e eficazes, ou reagir a uma campanha, de forma a não perder o *timing* e garantir que se gera o impacto necessário. Estes são apenas alguns exemplos de como a rapidez de resposta da metodologia Agile pode beneficiar a actuação de um profissional de Relações Públicas.

Foi anteriormente explicitado que a metodologia Agile tem como um dos objectivos trabalhar mais junto dos diferentes públicos, durante todo o processo, ir sempre entregando resultados de forma a recolher *feedback*, com a missão de que o resultado final seja o mais adequado às necessidades. Uma das etapas do pensamento desta metodologia referidas por Belinda Waldock, (2015), no seu livro *Being Agile in Business*, é exactamente Reflexão e *Feedback – Agile Reflection*, isto é, após a entrega de um requisito gerível é necessário fazer uma retrospectiva e perceber o que foi feito e o que pode ser melhorado. Este momento de reflexão sobre as acções efectuadas é algo que o modelo tradicional de Relações Públicas em quatro etapas, acima mencionado, não contempla de forma clara, apenas no final com a recolha de KPIs para perceber se os objectivos foram atingidos ou não. Betteke van Ruler e Frank Korver, no seu livro *The Communication Strategy Handbook: Toolkit for Creating a Winning Strategy*, (2019, p. 7), citam o autor Kurt Lewin, que em 1946 “publicou um artigo (...) em que argumenta que verdadeiros profissionais reflectem continuamente sobre as suas acções (...) a ideia principal é que cada acção deve levar a uma observação da reacção e reflectir sobre isto, beneficiando assim o planeamento para a acção seguinte. Isto é equivalente à ideia de testar e aperfeiçoar na agilidade (...)”. É, por isso, importante que um profissional reflecta constantemente sobre o seu trabalho, de forma a entregar o melhor resultado.

Os profissionais de Relações Públicas devem tentar deixar de se basearem em “planos de comunicação tradicionais que não têm em conta a complexidade da maior parte dos assuntos comunicacionais e as dinâmicas do seu contexto (...) [até porque] se as circunstâncias mudam, os profissionais de comunicação consideram prontamente estas mudanças como obstáculos e conseqüentemente como desculpas naturais para os objectivos não serem atingidos” (Ruler, 2014, p. 18). É por isso necessária uma transformação na forma de actuar das RP, e cada uma das áreas desta profissão deve tentar encontrar o melhor caminho para o fazer.

Ruler e Kover, na sua obra *The Communication Strategy Handbook: Toolkit for Creating a Winning Strategy* (2019, p. 1), apresentam um método Agile “completamente diferente do clássico plano passo-a-passo (...)”: o *Communication Strategy Framework*. Este método procura apenas dar as bases para a construção de uma boa estratégia de RP, como referem Ruler e Kover (2014), apenas um fio condutor para ajudar a agilizar a tomada de decisão nas Relações Públicas.

Communication Strategy Framework

O que Ruler e Kover (2019) tentam fazer é “uma transição dos modelos antigos para os novos”, como refere Waddington referenciado em Ruler (2014, p. 13), “porque as estruturas existentes já não se adequam mais ao propósito (...)” (Waddington citado em Ruler, 2014, p. 13). Agile, a nova metodologia que pode ser aplicada à indústria das RP, “(...) pode revolucionar a função da comunicação e fortalecer a relação com a equipa de Gestão” (Ruler & Kover, 2014).

Ruler e Kover (2019), “apresentam um *toolkit* de oito formas práticas para melhorar a colaboração (...)”, e fazem isso ao dar as bases para o desenvolvimento de uma boa estratégia de comunicação. Como referido anteriormente, após a análise da envolvente, passa-se para o desenho do plano estratégico, que consiste na definição dos públicos, dos objectivos a atingir, ou seja, é desenhado todo um caminho com o conhecimento que se adquiriu na análise. Mas, como nos adverte Hallahan, citado em (Ruler, 2018, p. 3725), “a essência de uma estratégia de comunicação é ser propositada, no sentido de avançar com a missão da organização através da comunicação”, o que nos indica que, mais do que

desenhar qual o melhor caminho a seguir de uma campanha, é importante que essa estratégia leve a organização a cumprir a sua missão.

Ruler e Kover (2019, p. 4), apresentam cinco razões para a importância de se ter uma boa estratégia de comunicação, dando também a visão dos dias de hoje. São apresentadas de seguida as cinco razões:

1. **Planeamento** - “Planear é sempre essencial. Mas, hoje em dia, planear não é apenas sobre determinar uma sequência de passos. Mais do que nunca, planear requer pragmatismo inteligente e flexibilidade. Apenas assim pode adicionar real valor (...)”. O que os autores referem é o que tentamos abordar ao longo da dissertação: os dias de hoje exigem rapidez e flexibilidade nas respostas das organizações às exigências do mercado. Planear continua a ser vital, é necessário saber porque caminhamos e para onde caminhamos, mas o plano não deve descartar as restantes oportunidades e hipóteses que vão surgindo apenas porque não foram contempladas.
2. **Simplificação** - “Vivemos num mundo acelerado. Queremos ter tempo suficiente para as coisas que são importantes, mas por vezes isso é um luxo que não temos (...) [E é por essa falta de tempo que] as boas estratégias (...) podem ser explicadas numa página ou menos (...) Estratégia é sobre fazer escolhas, e excelência é fazer escolhas que façam a diferença”. O que Ruler e Kover (2019, p.5) procuram fazer é simplificar a estratégia, para que seja de fácil entendimento para todos. Fazer escolhas é algo que um profissional de Relações Públicas faz no seu dia-a-dia e uma boa estratégia deve “ajudar a fazer as questões certas e avaliar o que a organização, o cliente ou projecto realmente precisa.” (Ruler e Kover 2019, p.5).
3. **Cumprir a missão da organização** - “A comunicação pode colocar a organização na estrada do sucesso, mas apenas se as coisas forem bem feitas (...)”. Como foi anteriormente referido, uma boa estratégia de comunicação procura levar a organização a cumprir a sua missão, por isso, se as perguntas certas forem colocadas, se os profissionais de Relações Públicas souberem o seu verdadeiro propósito, parece então que a organização pode conseguir ir bem longe.
4. **Apoio do top management** - “Uma estratégia de comunicação sem suporte para além do departamento de comunicação está condenada a falhar (...) [por isso é que] uma boa estratégia (...), baseada em escolhas lógicas, gera o suporte e

entusiasmo entre *Stakeholders* externos e internos”. É importante que as estratégias sejam bem desenvolvidas para obter o apoio do *top management* da organização. Se estes não verificarem as mais-valias das Relações Públicas para a organização enquanto um todo, por que irão despende *budget* e ouvir os seus conselhos?

5. **Capacidade de entrega** - Esta razão está muito relacionada com a anterior, porque “uma boa estratégia de comunicação é essencialmente uma prova da capacidade de entregar (...)” de um profissional de RP. É importante provar o trabalho de um profissional desta área, tantas vezes difícil, por não ser algo materializável como, por exemplo, o crescimento das vendas após lançamento de uma publicidade. Por isso, se a estratégia for bem desenhada, no final, o profissional de RP deverá conseguir demonstrar o que atingiu com o seu trabalho.

Em relação aos últimos dois pontos abordados acima – apoio do *top management* e capacidade de entregar –, estes estão relacionados com a questão de se esperar que um profissional de Relações Públicas seja um estratega e não apenas um executor de tarefas, como refere Hallahan (2014, p. 246), ou seja, alguém que, para além de executar, entregue valor à organização. Tal como foi anteriormente mencionado, os autores Grunig e Hunt (1984) e Glen Bromm e Bey-Ling Sha (2013) nas suas definições de Relações Públicas parecem concordar que esta profissão é uma ferramenta de gestão, e isto implica ir para além da aplicação de técnicas de comunicação; envolve uma visão mais ampla das situações, ou seja, participar “activamente na gestão da empresa e não apenas na gestão da comunicação”. Contudo, Grunig (2011, p. 12) alerta-nos que muitos teóricos e profissionais ainda olham para o papel do Relações Públicas como um técnico, um profissional que executa apenas tarefas de comunicação, e não como um estratega que participa nas decisões das organizações. É por isso que o autor, no seu artigo *Public relations and strategic management: Institutionalizing organization – public relationships in contemporary society* (2011, p. 11), defende que é “necessário pesquisar sobre a forma como as Relações Públicas podem ter *empowerment* e serem institucionalizadas como uma actividade de gestão estratégica”. Ruler e Kover (2019, p. 2), por sua vez, defendem que “desenvolver estratégias eficazes pode colocar [o profissional de RP] no caminho para se tornar um conselheiro de confiança e um membro de valor para a organização (...) [e que o *Communication Strategy*] Framework pode ajudar [nessa tarefa] (...)”.

O *Communication Strategy Framework* “oferece uma nova forma de pensar sobre o desenvolvimento de estratégias (...)” (Ruler & Kover, 2019, p. 5). Pois, “oferece um método prático (...) que permite planejar abordagens, definir prioridades e fazer as escolhas certas (...) Não prescreve o curso da acção ou diz que estratégia é melhor; em vez disso, ajuda a fazer as questões certas para avaliar o que a organização, o cliente ou o projecto realmente precisa, e força a pensar sobre como a comunicação serve o seu propósito real (...)”, como referem Ruler e Kover (2019, 5). Para ajudar a construir estratégias eficazes, o modelo procura a manter as coisas simples e directas mostrando se as escolhas são coerentes umas com as outras. Para isso, Ruler e Kover (2019, p. 23) definiram oito blocos que “em conjunto mostram as escolhas efectuadas, quais são os objectivos, o quê e quem é preciso alcançar e onde as prioridades residem.” Este método “divide-se em duas partes: direita e esquerda. A esquerda ajuda a escolher a orientação, a parte direita é focada na implementação. À medida que se vai progredindo na implementação, vai-se continuar a visitar a parte esquerda e a reavaliar” (Ruler e Kover 2019, p. 23). É por esta razão que este é um modelo Agile, porque vai sempre revisitando o que foi definido de forma a garantir que o que se está a implementar se adequa às necessidades do projecto.

“Estes blocos não são numerados (...)” (Ruler & Kover, 2019, p. 23), ou seja, não é como no modelo de RP em quatro etapas em que só se realiza a fase 2 depois da fase 1 estar realizada. Contudo, no *Communication Strategy Framework*, existe “uma sequência: não se pode formular a ambição, por exemplo, sem primeiro articular a visão do papel da comunicação e analisar a situação externa e interna; no entanto, a construção de diferentes blocos podem ser abordadas em simultâneo” (Ruler & Kover, 2019, p. 23). É por esta razão que Ruler e Kover (2019, p.23) referem que este é um **modelo interactivo**, uma vez que “não é uma sequência de eventos, uns depois dos outros, mas uma interacção contínua e simultânea de um grande número de variáveis que estão em movimento, em mudança (...)” (Berlo referenciado em Ruler, 2018, p. 370). Esta descrição do modelo vai ao encontro à visão de Ruler, no seu artigo *Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests*, (2018, p. 368), da comunicação como um processo diacrónico omnidireccional – processo que melhor se parece encaixar com a exigência dos dias de hoje, tal como foi referido anteriormente.

Antes de se avançar para a especificação de cada um dos blocos será importante referir que Ruler e Kover, na sua obra (2019), não se referem a Relações Públicas ou

profissionais de RP, mas sim a Comunicação e Profissionais de Comunicação. O autor José Viegas (2005, p. 515) explica que tal acontece porque a função das Relações Públicas, como a definimos, não é verdade que assim se chame ou que dela se tenha consciência, em muitas organizações. Acontece que “Relações Públicas e Relações com o Público (Atendimento ao Público) divergem apenas por uma proposição (com). Daí que (...) [se tenha tentado] resolver estes problemas com a criação dos Directores de Comunicação (...) e conseqüentemente, os técnicos de comunicação (...) A partir daqui Relações Públicas e Comunicação começaram a ser usadas aparentemente para designar coisas diferentes que no fundo são a mesma coisa (...)” (Soares, 2005, p. 516). Iremos, por isso, assumir nas citações a palavra Relações Públicas, em vez de Comunicação, já que, até agora, tem vindo a ser utilizada a primeira denominação.

→ Parte esquerda do *Communication Strategy Framework*

A parte esquerda do modelo apresentado por Ruler e Kover (2019, p.23), “é a que ajuda a escolher a orientação”, ou seja, a parte que irá ajudar a fazer as perguntas certas para tentar levar à melhor estratégia. Esta parte do modelo é constituída por quatro blocos, que são os seguintes:

- **Visão:** Este bloco está relacionado com o valor que o departamento de Relações Públicas acrescenta a uma organização, como refere Ruler e Kover (2019, p. 35). Para definir uma visão clara, as seguintes questões podem ser colocadas: “1) De que forma podem as Relações Públicas adicionar valor às escolhas organizacionais estratégicas e qual é o papel do profissional de RP a este respeito? 2) O que significa a minha profissão e que tendências na minha profissão são revelantes para nós?” (Ruler & Kover, 2014). Parece que, ao definir-se qual o papel de um RP dentro de uma organização e qual o valor que acrescenta para cumprir os objectivos organizacionais, ajuda a desenvolver uma estratégia o mais coerente e precisa. “Uma visão sólida incorpora desenvolvimentos organizacionais relevantes na prática das RP e mostra que fizeste escolhas acerca do papel que queres desempenhar” (Ruler & Kover, 2019, p. 43).
- **Situação Interna:** “É impossível definir e valorizar a importância de um fenómeno do mundo, a menos que se saiba o que está a acontecer dentro da organização” (Ruler & Kover, 2014) e é, por isso, que “perceber o que está a

acontecer dentro da organização é essencial para fazer as escolhas estratégicas certas (...)” (Ruler & Kover, 2019, p. 47). “Ouvir” o que se passa dentro da organização, desde o *top management* até aos restantes colaboradores, como referem Ruler e Kover (2019, p. 55), é muito importante para se perceber o que se passa realmente na organização e qual o impacto que fenómenos exteriores podem estar a ter.

- **Situação Externa:** Tal como vimos antes, “é típico os profissionais de comunicação estarem conscientes da situação externa, do que se está a passar no mundo exterior e das opiniões públicas (...)” (Ruler & Korver, 2014). É necessário mapear as tendências e perceber como o público está a reagir, de forma a tentar fazer as escolhas mais acertadas para a própria organização.
- **Ambição:** Com este bloco os autores pretendem definir o que se pretende atingir. “Boas ambições são inspiradoras e articulam o que se pretende atingir e, ao mesmo tempo, indica como irão ser atingidas” (Ruler & Korver, 2019), ou seja, estão aqui espelhados os objectivos da estratégia, públicos-alvo, táticas a serem executadas, entre outros. Este bloco é muito semelhante à etapa de Planificação/Programação do processo de RP em quatro etapas.

Na parte esquerda do modelo apresentado por Ruler e Kover (2019) podemos verificar que são blocos que fazem as questões que preparam o caminho para uma estratégia de sucesso.

→ Parte direita do *Communication Strategy Framework*

Relativamente à parte direita do modelo apresentado por Ruler e Kover (2019, p.23), “é a que se foca na implementação (...)”. Após serem respondidas as perguntas *core* para o desenvolvimento da estratégia, o profissional de RP encontra-se agora apto para avançar para a preparação da implementação. Esta parte do modelo é constituída por quatro blocos, que são os seguintes:

- **Responsabilização:** “Ser responsável significa que não se deixa dúvida sobre quem é responsável pelo quê e como e a quem se responde (...) é sobre mostrar quem está encarregue do quê e de que forma, e como as coisas vão ser entregues”. Este é um bloco muito importante para o desempenho da metodologia Agile

porque, como referido no capítulo anterior, um dos aspectos que normalmente se encontra na cultura corporativa de uma organização Agile é a responsabilidade partilhada, porque todas as decisões são discutidas e feitas colaborativamente em equipa e não individualmente. Procura-se assim reduzir o risco de erros, uma vez que serão vários indivíduos a verificar a mesma questão, garantindo-se assim uma com os resultados alcançados. Para além disso o próprio cliente está envolvido ao longo do desenvolvimento do projecto, não só para que a visão do que é necessário colocar em prática (cliente) se encontre com a que está a ser desenvolvida (executor), mas também para partilhar responsabilidade entre executor e cliente, uma vez que as decisões são partilhadas.

Em suma, Responsabilidade é sobre mostrar o que se está a fazer e os benefícios desses feitos, como referem Ruler e Kover (2019, p. 91), de forma a que não seja só um sonho, mas sim uma realidade.

- **Stakeholders:** Mutio se fala de *Stakeholders* em RP, mas quando se trata de definir uma estratégia a seguir, mas para uma estratégia de sucesso, não se pode pensar apenas nos Stakeholders que se quer alcançar, mas também nos **facilitadores** — quem precisamos que apoie a estratégia, e os **parceiros** — com os quais precisamos de colaborar para atingir os nossos objectivos (Ruler e Kover, 2019, p. 97 e 99).
- **Recursos:** Este bloco “é sobre descrever quem tem que implementar a estratégia, que competências são necessárias e quanto dinheiro irá ser necessário” (p. 107), ou seja, “estar equipado para fazer o trabalho”, como refere Ruler Kover (2014). Apesar das grandes ambições, devemos também ser realistas, por isso, precisamos de fazer “escolhas decisivas e saber exactamente que competências e orçamento é preciso para atingir [essas] ambições”, como referem Ruler e Kover, (2019, p. 80). É neste momento que um profissional de RP deve ser o mais realista possível, caso contrário corre o risco de chegar à fase de implementação e ficar sem *budget*, ou de não ter os recursos humanos suficientes para levar a cabo a estratégia.
- **Plano de jogo:** Assim como indica o nome, é a fase de definir as táticas do jogo, o que exige “definir os métodos de trabalho e definir prioridades” (p. 80). Este bloco não é sobre “timeline e detalhes do budget” (p. 119), mas sim sobre “o que realmente vamos fazer (...) o que faremos primeiro, e o que pode esperar para depois (...) que estratégia operacional (...) vamos escolher, quais são prioridades e porquê [de serem essas] (...)”. O que se pretende com este bloco é deixar o

desenho sistematizado e responder a todas as questões que levam à implementação da estratégia. Tal como foi mencionado no capítulo anterior, Agile não nega a importância do planeamento, reconhece apenas os limites em ambientes altamente voláteis, e o que acontece neste bloco é exactamente responder a questões essenciais, com base nos blocos anteriores, que deixem claro qual o melhor caminho a seguir. Mas, como foi mencionado, à medida que se vai progredindo na implementação continua-se a visitar ...” (p. 23) o que já foi definido, de forma a garantir que a estratégia responde às necessidades do mercado.

Ruler e Kover apresentam visualmente o *Communication Strategy Framework* da seguinte forma:

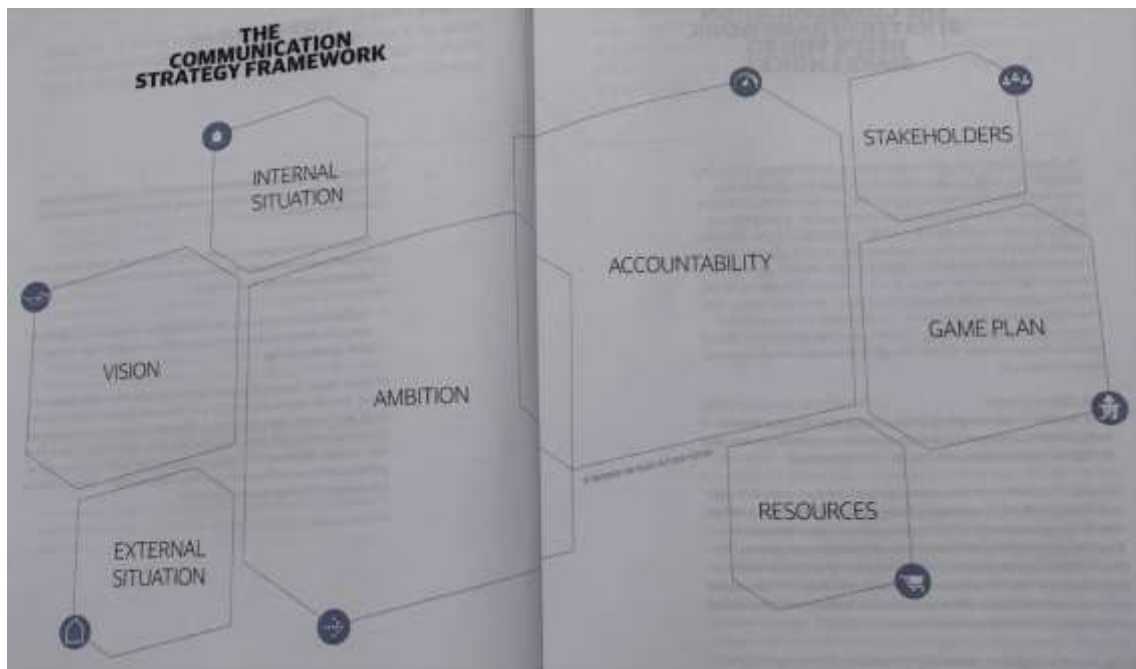


Figura 4 – *The Communication Strategy Framework* retirado do livro *The Communication Strategy Handbook: Toolkit for Creating a Winning Strategy* de Betteke van Ruler e Frank Kover, (2019, p. 20 e 21).

Tal como já foi mencionado, não existe uma ordem certa para fazer cada um dos blocos, alguns estão mais dependentes dos outros, mas cada profissional pode encontrar o melhor caminho para chegar à estratégia de comunicação.

Como se pode verificar, o modelo apresentado por Ruler e Kover (2019) – ao fazer todas as questões sobre qual o verdadeiro valor de um RP para a organização e como pode este

profissional adicionar valor às escolhas organizacionais estratégicas – pode ajudar no *empowerment* e institucionalização da actividade de Relações Públicas como uma actividade de gestão estratégica. O *Communication Strategy Framework* pode ajudar os profissionais desta área a afirmarem o seu papel dentro de uma organização, não só enquanto técnicos, mas também enquanto estrategas.

Aplicação da metodologia Agile nas Relações Públicas

O exemplo do Banco ING, instituição financeira com sede na Holanda que passou por uma reestruturação radical para Agile, foi já referenciado ao longo da dissertação. É uma referência devido a ser uma excepção ao que é costume ver nas outras organizações, que normalmente começam apenas por experimentar a metodologia Agile em algumas equipas, como nos explica Neil Perkin, (2017). O que o banco holandês fez foi passar de um modelo tradicional de estruturação organização e forma de actuação para um modelo completamente Agile.

O departamento de comunicação não foi uma excepção e passou também por esta transformação para Agile, tendo como inspiração a autora Betteke van Ruler e o *Communication Strategy Framework*, como refere Johan van der Zanden, Director de Comunicação do Banco ING, em entrevista com Stella Bayles (2015). Johan (2015) explica que o negócio precisava de mudar porque “precisavam de cortar custos, tinham demasiada gestão intermediária, a cultura precisava de ser renovada e (...) o marketing poderia ser mais reactivo.” Como “alguns membros do conselho tinham sido inspirados pelo movimento Agile no mundo de desenvolvimento de software (...)” (Zanden, 2015) decidiram então explorar mais sobre esta metodologia. Seguiram-se visitas às sede de locais como Spotify, Google e Zappos HQ.

Começaram então a transformação e “os 85 membros das equipas de RP, marketing, sustentabilidade, eventos e patrocínios estão a trabalhar [agora] em 16 *squads* – pequenas equipas a trabalhar em mini-projectos (...) Cada *squad* é composto por pessoas com diferentes conjuntos de habilidade de todo o negócio” (Zanden, 2015). Como referido no capítulo anterior, como as equipas deixam de ser estáticas e passam a ser dinâmicas, porque as organizações começaram “(...) colaborações interdisciplinares com outros departamentos” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 13), o que permite que

um maior número de conhecimento de diferentes áreas se junte para encontrar a melhor solução para o projecto em questão.

Contudo, como é normal numa transformação, existem sempre desafios e para Johan van der Zanden foram essencialmente dois:

1. **Agências externas:** As agências que colaboravam com o banco, quando se deu a transformação para Agile, ainda trabalhavam “numa configuração tradicional ...” (Zanden, 2015). Foi um desafio, uma vez que a instituição passou por uma mudança tão profunda na maneira de trabalhar, na forma de estruturar processos e equipas, que as formas de trabalhar tradicionais não encaixavam mais nas necessidades do ING. Contudo, Johan (2015) refere que como “trabalhavam com profissionais de RP flexíveis, eles também cresceram e se adaptaram (...) agora têm reuniões para planear as campanhas e trabalham os planos em conjunto (...) [cortaram] muito do desperdício de escrita de documentos e tempo de reuniões. As agências podem agora usar os seus *budgets* para as tarefas importantes como ser creativos e construir relações”. Faz todo o sentido que se trabalhamos com agências para fornecimentos de produtos estes também acompanhem a transição para Agile, uma vez que as necessidades destas passam a ser diferentes, como se pode verificar acima.
2. **Alinhamento:** Johan (2015) refere que “no sentido de realizar uma mudança positiva (...) [tiveram] que se assegurar que todos se encontravam na mesma página; não apenas acreditar na visão mas também interessados em mudar”. Tal como foi mencionado no capítulo anterior, um dos três desafios durante uma transformação para Agile é exactamente a mudança cultural, como refere o artigo *Agility at the top*, da McKinsey Quarterly Five Fifty. Mudar a forma como a organização se estrutura (hierarquias mais horizontais) e como as equipas se organizam (equipas com pessoas de diversos departamentos a trabalhar por etapas ou *sprints*) é uma grande alteração que nem todos os colaboradores podem estar dispostos a aceitar. É, por isso, importante que os colaboradores também desejem mudar, que abracem a cultura Agile.

A questão do alinhamento, isto é, garantir que todos os colaboradores se encontram na mesma página e que percebem a mudança que se irá suceder, faz parte das funções de um

profissional de RP. E se esta função não for bem desempenhada, a mudança pode estar condenada ao fracasso:

“Comunicar a mudança é importante porque se uma organização não o faz correctamente, o projecto de mudança não irá funcionar. Cerca de 70% dos programas de mudança falham, e a fraca comunicação interna parece ser a principal razão para tal fracasso.”

(Ruck, 2015)

O autor Kevin Ruck parece então apontar que uma das principais razões para um projecto de mudança falhar é a falta de comunicação, neste caso comunicação interna, uma vez que se dirige em específico aos colaboradores. A área da Comunicação Interna é uma das funções das Relações Públicas em que se “descreve o sistema da gestão da comunicação onde os colaboradores são considerados como um público ou grupo de *Stakeholders*” (Tench & Yeomans, 2006, p. 334), ou seja, em que o público-alvo de todas as acções é especificamente os colaboradores.

Parece assim que “a Comunicação Interna é crítica para o sucesso da mudança. Quando é bem gerido, a Comunicação Interna não ajuda apenas a organização a gerir a mudança mais eficazmente, mas pode ajudar a equipa executiva a liderar a mudança que está a tentar atingir” (Barton P. A., 2016). É, por isso, que de todas as funções de Relações Públicas, a Comunicação Interna é a que mais impacto vai ter durante uma transformação para Agile.

CAPÍTULO III – O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO PARA AGILE

A Comunicação Interna tem um papel de relevo em organizações que se encontrem num processo de transformação para Agile – situação em que bastantes organizações portuguesas se encontram – porque é a função das RP que apoia a organização e capacita os colaboradores durante mudanças, como as que a metodologia exige.

O Estado da Arte da Comunicação Interna

A Comunicação Interna é uma das funções de RP que tem como seu público-alvo os colaboradores. Bromm & Sha (2013, p.30) definem esta área como “a parte especializada das Relações Públicas que constrói e mantém relações mutuamente benéficas entre os gestores e os colaboradores de quem depende o seu sucesso”. Muitos autores que reflectem sobre esta função das Relações Públicas referem que “os públicos internos – os colaboradores – são o público mais importante de uma organização” (Smith, 2008, p. xi), uma vez que são “críticos para o [seu] sucesso (...)” (Bromm & Sha, 2013, p. 30). Não nos podemos esquecer que as organizações são feitas de pessoas e que “os objectivos de negócio são entregues por pessoas (...)” (Smith, 2008, p. xi), pessoas essas que afectam a identidade corporativa e como a imagem da empresa é projectada para os *Stakeholders* externos, como referem Tench & Yeomans (2006, p. 337). É por essa razão que alguns “CEOs de organizações falam sobre os seus colaboradores como “o público número um” ou como “o bem mais precioso da organização” (Bromm & Sha, 2013, p. 30).

A Comunicação Interna dirige assim todos os seus esforços para os colaboradores, trabalhando para passar todas as informações necessárias e permitir as condições para o desempenho das suas funções, uma vez que “colaboradores mais bem informados são em princípio colaboradores mais motivados o que, por sua vez, contribui para o aumento da produtividade (...)” (Tench & Yeomans, 2006, p. 335). O seu objectivo é aliar “as expectativas dos colaboradores com as expectativas da empresa (...)”. (Verghese, 2017, p. 105), procurando um meio termo, uma vez que um não existe sem o outro, ou seja, não posso ser colaborador de uma organização que não existe e essa organização não pode existir sem os seus colaboradores. É por isso que a comunicação que circula dentro

de uma organização deve ser bidireccional, “deve ser um processo de duas vias em vez da tradicional espiral descendente de comunicação (...)” (Argenti, 1994, p. 168), ou seja, comunicação apenas do *top management* para os colaboradores. As organizações não devem apenas dizer o que esperar dos seus colaboradores, devem saber ouvir e facilitar o acesso à “participação activa dos seus colaboradores visando o aumento do seu “empowerment” (...)” (Brandão & Portugal, 2015, p. 161). A Comunicação Interna deve assim actuar junto do *top management* para garantir que a comunicação é de duas vias: que tanto os líderes como os colaboradores se fazem ouvir e são ouvidos.

Como referido anteriormente, não podemos esquecer que “os colaboradores são considerados o *Stakeholder* mais importante (...) [porque] podem influenciar a reputação corporativa e agir como embaixadores da marca (...)” (Verghese, 2017, p. 104). Os colaboradores formam a organização e estes, mais do que ninguém, influenciam “a identidade corporativa e projectam-na para os *Stakeholders* externos (...)” (Tench & Yeomans, 2006, p. 337), ou seja, os seus comportamentos, a forma como transmitem mensagens sobre a organização para o exterior, tem muita influência sobre a percepção que os públicos externos têm sobre uma organização. Hoje em dia, principalmente com todas as tecnologias disponíveis, existe muita informação de uma organização que é divulgada pelos próprios colaboradores, por isso, mais vale que as informações que estes passam sejam realistas e que criem um impacto externo positivo. É por esta razão que os colaboradores podem actuar como embaixadores da marca, ao passarem as principais mensagens das organizações para o exterior, actuando como os canais mais fidedignos, têm muita força para dizer se aquela organização é boa no seu ramo de negócio ou não. Daí que seja tão importante que a Comunicação Interna esteja alinhada com a Comunicação Externa, de forma a que “toda a organização fale numa só voz (...)”, como referem Bromm & Sha, (2013, p. 30), passando as mensagens para os *Stakeholders* externos de forma coerente.

Pode-se então afirmar que a Comunicação Interna é o elemento agregador que mantém uma organização coesa (...)” (Stegaroiu & Talal, 2014, p. 69), permitindo que os colaboradores estejam alinhados com os objectivos organizacionais e com as mensagens que a organização pretende passar, sem nunca deixarem de estar envolvidos nas decisões e de ter uma linha directa com o *top management*, como refere Argenti, (1994, p. 167). É, por isso, que “a Comunicação Interna deve ser guiada como uma «necessidade» porque é decisiva na coordenação das actividades e no clima interno; como uma «crença» porque

é portadora de soluções; e uma «vontade» porque implica que seja devidamente pensada e adequada às características de cada organização e dos seus colaboradores”, como nos explica Almeida (citado em Brandão & Portugal, 2015, p. 153). “A comunicação interna não é uma invenção em gestão, mas uma necessidade básica” (Carvalho, 2012), é necessário que esta exista para o sucesso organizacional.

Os autores Tench & Yeomans (2006, p. 333) mencionam que a comunicação dentro de uma organização acontece seja ela gerida ou não, e já que os colaboradores são um público tão importante mais vale garantir uma boa gestão da informação que circula dentro da organização. Os profissionais de Comunicação Interna são, por essa razão “especialistas (...) que planeiam e implementam programas de comunicação para manter os colaboradores informados e motivados, e promovendo também a **cultura organizacional**” (Bromm & Sha, 2013, p. 30).

Comunicação Interna e a Cultura Organizacional

Uma transformação para Agile implica uma reestruturação organizacional e para que esta reestruturação seja um sucesso a cultura é apontada como um dos elementos mais importantes, como referem Jacobs & Schlatmann (2017). Porquê a cultura? Porque “para as iniciativas agile terem sucesso, uma mudança cultural estratégica é necessária, baseada na colaboração e na partilha” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 11). É necessário que a cultura de uma organização Agile reflecta os seus princípios, por essa razão esta é um ponto crucial para maior agilidade. É necessário que, quando se realiza uma transformação para a metodologia Agile, se desenvolva uma nova cultura corporativa e um novo *mindset*.

Um dos objectivos da Comunicação Interna é exactamente “estabelecer uma sólida identidade e personalidade [organizacional] (...), construtora e agregadora de uma nova forma de ser e estar de uma organização que procura a excelência, em pleno ambiente interno organizacional gerador de positividade entre e com os seus colaboradores (...)” (Brandão & Portugal, 2015, p. 1612), procurando assim adaptar-se também às exigências dos dias de hoje. Os autores Zerfass & Dühring (2018), referem que uma organização só é Agile o quanto forem os seus colaboradores, pois se estes não adoptarem uma nova cultura e forma de agir, a organização não conseguirá atingir o seu objectivo de agilidade.

É, por isso, que a Comunicação Interna tem um papel tão forte durante uma transição para Agile, uma vez que é a função das RP que permite desenvolver um dos elementos mais importantes para a adopção desta metodologia: a Cultura Organizacional.

Tench & Yeomans (2006, p. 345), definem Cultura Organizacional como “um conjunto de crenças e valores conscientes e inconscientes, e os padrões de comportamento (incluindo o uso da linguagem e símbolos) que fornecem identidade e formam uma estrutura de significado para um grupo de pessoas (...)”, ou seja, a forma como os colaboradores actuam e se comportam dentro da organização. Devemos ter em atenção que “quando se discute sobre colaboradores, existe, por vezes, a suposição de que todos eles são um grupo único e homogéneo que partilha as mesmas visões, (...) [mas] não é o caso. Colaboradores podem ser segmentados (...)” (Tench & Yeomans, 2006, p. 339), por exemplo, demograficamente (idade, género, educação), e através do departamento a que pertencem. “Pessoas diferentes comunicam de maneiras diferentes” (Stegaroiu et al., 2014), e isso implica a adequação da mensagem e do tipo de meio. Contudo, apesar dos colaboradores serem diferentes e terem necessidades diferentes, existe um conjunto de crenças e valores que une todos esses colaboradores, que os guia, “dando-lhes um sentido de como se comportarem e indicar o que devem fazer” (Ruck, 2015, p. 16), e este conjunto é a Cultura Organizacional.

Faz, por isso, todo o sentido que, durante a transformação para Agile, um dos objectivos da Comunicação Interna seja “criar uma cultura organizacional coesa” (Stegaroiu & Talal, 2014, p. 69), procurando dar aos colaboradores linhas orientadoras de como devem “lidar com as ambiguidades e incertezas que podem sentir ao enfrentar no dia-a-dia”, procurando a forma mais eficaz e eficiente de realizar o seu trabalho.

Comunicação Interna e a Estrutura Organizacional

Para uma reestruturação organizacional de sucesso, que a metodologia Agile exige, há um outro elemento, para além da Cultura Organizacional, que é fundamental: a Estrutura Organizacional. Como referido anteriormente, “alinhar estruturas e processos é um dos mais importantes passos para os (...) departamentos que pretendem ser Agile” (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 13). Organizações Agile, em vez de “estruturas lineares e burocráticas com cadeias de comando rígidas que tendem a atrasar decisões”, têm estruturas mais horizontais procurando descentralizar o poder ao definir processos de tomada de decisão mais interactivos (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 10).

A actuação da Comunicação Interna é afectada pela forma como as organizações se estruturam, uma vez que afecta a forma como a comunicação circula dentro da organização. A autora Alison Theaker (2004, p. 166) recorre aos autores Grunig e Hunt (1984) para explicar que existem dois tipos de estruturas organizacionais:

- **Organizações estruturadas:** As “organizações estruturadas centralizam as tomadas de decisão no topo, têm papeis formais e regras, e é provável que operem num ambiente estático (...)” (Theaker, 2004, p. 166). Este tipo de estrutura está associado ao antigo paradigma, anteriormente referido, que vê as organizações como máquinas, pois tudo se processa de forma rotineira, sem espaço para alterações. “Os colaboradores têm pouca liberdade, as tarefas são subdivididas em partes simples e os papeis são standardizados. A comunicação neste cenário é apenas necessária para instruir os colaboradores como realizarem as suas tarefas (...)” (Theaker, 2004, p. 166). Não existe, por isso, uma comunicação de duas vias, mas apenas **comunicação vertical descendente**, que, segundo Robbins e Judge (citados em Duarte, 2015, p.7), é a informação “que flui de um nível hierárquico para outro inferior (...)”, ou seja, é a informação que passa dos gestores para os colaboradores, não existindo o contrário (**comunicação vertical ascendente**), como demonstram as figuras abaixo:

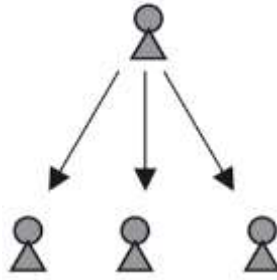


Figura 5 – Comunicação vertical descendente

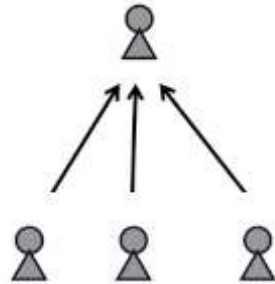


Figura 6 – Comunicação vertical ascendente

Este tipo de comunicação “desencoraja a **comunicação horizontal** entre grupos de colaboradores (...)” (Theaker, *The Public Relations Handbook*, 2004, p. 166), exemplificada na imagem abaixo, que é descrita como a informação “que se estabelece entre colegas que se encontram na mesma posição hierárquica (...)” (Robinns e Judge citados em Duarte, 2015, p. 8). Não existe assim o espaço necessário para que as decisões aconteçam no seio das equipas, tal como é esperado numa organização Agile.

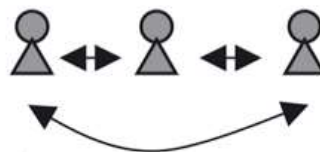


Figura 7 – Comunicação horizontal

- **Organizações menos estruturadas:** Neste tipo de organizações “a comunicação flui de cima para baixo (**comunicação vertical descendente**, figura 5), e de baixo para cima (**comunicação vertical ascendente**, figura 6), assim como entre grupos (**comunicação horizontal**, figura 7)” (Theaker, 2004, p. 169). São organizações associadas ao novo paradigma, que “operam em ambientes mais dinâmicos (...) [e em que] as tomadas de decisão são descentralizadas (...)”

(Theaker, 2004, p. 169). Este tipo de organizações são estruturadas da forma que a metodologia Agile exige, como mencionado acima: estruturas mais horizontais, procurando descentralizar o poder (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 10).

A Comunicação Interna tem assim um papel mais relevante em organizações menos estruturadas, organizações mais Agile, uma vez que consegue dar voz aos colaboradores junto do *top management*, partilhando as suas opiniões. É assim possível alinhar melhor “as expectativas dos colaboradores com as expectativas da empresa (...)” (Verghese, 2017, p. 105), um dos objectivos desta função das RP, e garantir que os colaboradores passam as mensagens necessárias aos *Stakeholders* externos.

Comunicação Interna e o seu papel na Transformação para Agile

A Comunicação Interna na sua essência tem características que por si ajudam na transformação para Agile, como o desenvolvimento da Cultura Organizacional nas organizações, tão essencial para atingir a agilidade. Também parece conseguir efectuar de forma mais eficaz os seus objectivos em organizações com características Agile, ou seja, menos estruturadas, uma vez que se consegue garantir uma comunicação bidireccional mais eficaz. Estes pontos, que têm vindo a ser abordados ao longo do capítulo, são características que demonstram o quão essencial é esta função das RP durante uma transformação para Agile. Contudo, para além dos pontos acima mencionados, os autores Zerfass & Duhning (2018) referem que o seu estudo revelou que existem três tarefas principais que o departamento de Comunicação Interna tem durante uma transformação para Agile:

1. Comunicação;
2. Capacitação;
3. Transformação;

1. Comunicação

Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus (2018, p. 12) referem que “uma tarefa principal da comunicação é informar os *Stakeholders* internos e externos sobre as grandes mudanças na estratégia e no design organizacional (...)”. Tendo em conta a amplitude que uma mudança para Agile implica, a comunicação deve ser bem preparada e garantir que é eficaz para passar tal mensagem: “É importante explicar a necessidade dessas mudanças, fornecer roteiros, cultivar imagens positivas e estimular o apoio (...)” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus 2018, p. 12), tanto para os *Stakeholders* internos como para os externos, uma vez que todos serão afectados com a transformação para Agile. Exemplo disso é um dos desafios apontados por Johan van der Zanden, Director de Comunicação do Banco ING em entrevista com Stella Bayles (2015), mencionado no capítulo anterior: a transformação que as próprias agências externas que prestam serviços ao banco tiveram que sofrer. Este é um exemplo de um *Stakeholder* Externo que foi influenciado por toda a transformação. Claro que o grande foco da transformação será interno, ou seja, nos colaboradores, pois precisarão dos tais roteiros para orientação e apoio, chegando à agilidade. É importante não esquecer que as organizações “são apenas Agile quanto os seus colaboradores ...” o forem (Zerfass & Dühring, 2018), daí que muito frequentemente aconteça um “*upgrade* das funções da Comunicação Interna” (Zerfass & Dühring, 2018), devido à importância deste sector durante a transformação.

Como vimos, “a Comunicação Interna é crítica para o sucesso da mudança. Quando é bem feita, a Comunicação Interna não ajuda apenas a organização a gerir a mudança mais eficazmente, mas pode ajudar a equipa executiva a liderar a mudança que está a tentar atingir” (Barton P. A., 2016). É, por isso, importante que a comunicação seja o mais eficaz possível, principalmente num processo como transformação para Agile que implica novas formas das equipas se organizarem, novas formas de trabalhar, e em que até a organização do espaço físico sofre alterações. O autor Barton (2016 p. 160), explica que:

“Alguns líderes organizacionais fazem o erro de acreditar que os colaboradores vão adoptar a mudança imediatamente se for algo positivo. Mas todas as mudanças requerem adaptação ... Outro erro que os líderes fazem é assumir que os colaboradores vão assumir a mudança e novas formas de trabalhar simplesmente porque o *management* assim o disse ...”

Tal como tem vindo a ser estudado ao longo deste capítulo, os colaboradores devem ser envolvidos nas tomadas de decisão das organizações, devem ter uma voz, procurando aliar “as expectativas dos colaboradores com as expectativas da empresa (...)” (Verghese, 2017, p. 105). Se as coisas forem apenas comunicadas e não existir, por exemplo, um processo de recrutamento interno para perceber qual o melhor *fit* de cada colaborador a cada função, como aconteceu no banco ING, a organização corre o risco de a mudança ser um fracasso: “Quanto mais os colaboradores perceberem onde a organização está a tentar ir e que estratégia de negócio está a usar para lá chegar, o mais provável será de entenderem como o seu papel pode contribuir para o sucesso da organização (...)” (Barton, 2016 p. 160).

O autor Kevin Ruck (2015, p.57), refere que “cerca de 70% dos programas de mudança falham (...) e que Comunicação Interna pobre é vista como uma das principais razões para tal fracasso (...)”, é então necessário que as organizações reconheçam a importância desta função das RP, mas tal nem sempre acontece. Smith (2008, p. 14) alerta que “é uma daquelas funções que todos pensam que podem fazer bem (...)”, apesar das organizações, na sua maioria, parecerem reconhecer a importância dos colaboradores, algumas ainda não apostam numa Comunicação Interna eficaz durante processos de mudança. Ruck (2015, pp. 62), refere que existem desafios que os profissionais de RP enfrentam durante uma mudança, o que pode, por vezes, influenciar o desempenho desta área. Seguem abaixo os cinco desafios apontados pelo autor (Ruck, 2015, pp. 62-63):

1. Começar no tempo certo - Como referido anteriormente, mudanças como a transformação para Agile implica é algo que afecta bastante os colaboradores, por isso, estes devem estar envolvidos nas tomadas de decisão e devem ser informados o mais cedo possível de forma a evitar que “os rumores (...) [se propaguem] e que aqueles que apoiam a mudança não tenham informação para combater esses rumores (...)” (Ruck, 2015, p. 62). Hoje em dia o trabalho de um profissional de Comunicação Interna apresenta maiores desafios porque, quer sejam rumores ou notícias fidedignas, tudo se propaga de forma muito rápida devido às redes sociais e, por essa razão, a Comunicação Interna deve procurar informar de forma rápida os seus colaboradores para receberem a informação através da organização e não de outra fonte, porque “qualquer campanha de RP que não procure pelo menos manter os colaboradores informados antes dos meios de comunicação está

provavelmente a perder uma oportunidade significativa.” (FitzPatrick & Valskov, 2014, p. 14).

2. Ter os recursos e as práticas correctas no lugar – Uma mudança é também lidar com as incertezas que irão surgindo no dia-a-dia, até porque, como já foi referido, as organizações são feitas de pessoas e as pessoas são imprevisíveis, e não aceitam as mudanças de forma homogénea. Tench & Yeomans (2006, p. 340-341), explicam esta afirmação na sua obra ao referir que existem os que são mais resistentes à mudança organizacional, os *Refuseniks*, os que são os entusiastas e estão totalmente em sintonia com as alterações, os *Hot Shots*, os que não sabem para onde caminham mas também não se preocupam, os *Slow burners*, entre outros. É por essa razão que a Comunicação Interna deve estar preparada e ter os recursos e práticas no lugar, conseguindo responder às necessidades que irão surgindo, o que é um desafio uma vez que, tal como acontece em Agile, é ir descobrindo à medida que se vai fazendo.
3. Lidar com a falta de um plano de implementação firme – Tal como referido anteriormente, a mudança organizacional tem muito de Agile na sua forma de ser, uma vez que não é possível definir tudo *à priori*, devido a inúmero factores. É necessário que, em vez de um plano detalhado, se vá deixando espaço para definir à medida que as coisas forem acontecendo. As RP não estão habituadas a lidar com tais coisas, pois “o primeiro passo natural seria pedir pelo plano de implementação da mudança (...)” (Ruck, 2015, p. 63). É por esta razão, e para evitar também que os profissionais desta área fiquem com falta de informação e não consigam apoiar a mudança organizacional, que é necessário uma transformação da própria das Relações Públicas para Agile, principalmente da Comunicação Interna, defendido nesta dissertação.
4. Levar os diferentes grupos de colaboradores ao longo da jornada de mudança – “quando se discute sobre colaboradores, existe, por vezes, a suposição de que todos eles são um grupo único e homogéneo que partilha as mesmas visões, (...) [mas] não é o caso. Colaboradores podem ser segmentados (...)” (Tench & Yeomans, 2006, p. 339) porque “pessoas diferentes comunicam de maneiras diferentes (...)” (Stegaroiu et al., 2014) e isso implica a adequação da mensagem e do tipo de meio. É, por isso, necessário que um profissional de Comunicação Interna segmente bem os seus públicos e perceba qual a melhor forma de levar cada um deles a efectuar a transformação para Agile. Cada qual tem as suas

necessidades e talvez seja importante, antes de iniciar o processo de mudança, ouvir cada um destes grupos e perceber quais as suas necessidades. Por exemplo, realizar um *survey* e perceber se os colaboradores sentem que perdem tempo com reuniões, procedimentos e burocracias, e assim quando a comunicação sobre a mudança começar poderá ser o mais direccionada possível para as necessidades dos colaboradores.

Algo que será necessário ter também em conta é a multiculturalidade da organização, uma vez que certas culturas têm mais tendência para se adaptar a mudanças que outras, como referem Freitag & Stokes, (2009, p. xi) na sua *Global Public Relations*. Segundo os autores, que se baseiam nas métricas culturais de Hofstede, existem culturas que lidam melhor com a ambiguidade e a incerteza que outras, e este elemento é algo que se deve ter em conta durante um processo de mudança, procurando assim analisar todos os elementos.

5. Ter o conteúdo de comunicação correcto – Como referido no ponto anterior, cada grupo de colaboradores implica formas diferentes de comunicar, por isso, como refere Ruck (2015, p. 63), o que serve para comunicar para os *managers* seniores da organizações, não serve para colaboradores, por exemplo, dos Recursos Humanos, que têm visões diferentes. É necessário, por isso, ter em conta todos os elementos, procurar as necessidades de cada grupo e adaptar a comunicação. Verificando sempre quem são os possíveis grupos de resistir mais à mudança, trabalhando mais de perto destes.

Nesta fase de Comunicação, um dos papéis que a Comunicação Interna tem durante a transformação para Agile apontados por Zerfass & Duhning (2018), é ter em atenção todos os colaboradores e quais as suas necessidades, de forma a que a imagem da transformação que passe tanto para *Stakeholders* internos como externos seja positiva. É também nesta fase que se começa a trabalhar na nova Cultura Organizacional, como indicam Zerfass, Duhning, Berger, & Brockhaus (2018, p. 12), desenvolvendo as bases necessárias para que a transformação seja um sucesso e se prolongue no tempo.

2. Capacitação

Para além da comunicação de toda a transformação, de desenvolver uma nova cultura organizacional, uma das outras funções do departamento de comunicação é “impulsionar a agilidade organizacional ao capacitar os membros da organização (...)” (Zerfass & Duhring, 2018) com as ferramentas necessárias. Uma das principais funções da Comunicação Interna apontadas por Brandão e Portugal (2015, p.153), para além de “proporcionar a mudança de atitudes face a novas situações que surjam nas organizações (...)”, é “proporcionar a melhoria da produtividade, através da sensibilização dos colaboradores para os objectivos a atingir (...)”. Isto só é possível se os colaboradores tiverem as ferramentas necessárias para realizar o seu trabalho, pois toda a transformação para Agile é um processo de adaptação: os colaboradores não estão habituados a actuar em contexto em que a tomada de decisão se encontra nas equipas, em que os líderes, em vez de ordenarem realizar certas tarefas, forneçam os recursos necessários e removam os obstáculos institucionais, permitindo assim que as equipas sejam o mais autónomas possível.

Tal como referido anteriormente, uma das funções da Comunicação Interna é fornecer aos colaboradores o que estes necessitem para desempenhar o seu trabalho. Como os colaboradores não são um grupo homogéneo, e têm, por isso, necessidades diferentes, é preciso que o profissional da área da comunicação, durante um processo de mudança, faça uma avaliação do seu público e perceba o que cada um necessita. Os autores Zerfass & Duhring (2018) explicam que se deve “apoiar o *top management* e outras unidades de negócio, por exemplo, aconselhar como implementar estruturas, processos e ferramentas Agile (...)”, enquanto que os colaboradores ditos mais comuns talvez precisem de formações específicas.

Em relação aos líderes é “crucial que (...) desenvolvam um novo *mindset* e capacidades de se transformarem a si próprios, às suas equipas e à organização” (De Smet, Lurie, & St. George, 2018). Este é o ponto mais importante, pois vão ser os líderes de topo a ajudar a construir uma nova cultura corporativa e que vão guiar os colaboradores para uma maior autonomia nas suas decisões e acções. A Comunicação Interna terá assim que começar por capacitar estes colaboradores, pois irão procurar inspirar todos os outros. Os autores De Smet, Lurie, & St. George (2018) explicam que os líderes em organizações Agile têm funções diferentes de líderes em organizações tradicionais pois, tal como já foi referido,

estes devem começar por se transformar a si próprios, alterando o seu *mindset* e comportamento, uma vez que se devem “concentrar em dar poder às equipas e aos indivíduos para executarem os seus planos (...) o que implica os líderes desistirem de dizer às equipas o que fazer e como fazê-lo (...)” (Comella-Dorda, Dean, Di Leo, McNamara, & Sachdeva, 2018); em segundo lugar, precisam de transformar as formas de trabalhar das suas equipas, uma vez que estas vão passar a ter muito mais autonomia e a trabalhar de forma mais colaborativa; por último, é essencial construir a capacidade de transformar a própria organização para esta seguir a metodologia Agile.

Relativamente às equipas em organizações Agile, estas “desfrutam de grande autonomia e liberdade para estruturar o seu trabalho” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 15), por isso, tornam-se assim mais detentoras dos seus projectos e da forma como os gerem. Os colaboradores devem então ser preparados para isto, para saber como lidar com o aumento da responsabilidade e como trabalhar em ambientes mais dinâmicos. Talvez acções de formação sobre as técnicas de Agile, por exemplo o Kaban, que permite visualizar o fluxo de trabalho e garante assim uma maior organização; ou acções de *Team Building* que permite a cultura da confiança em vez do individualismo, uma vez que as equipas em organizações Agile são multidisciplinares e trabalham em conjunto para determinados processos e períodos de tempo limitados, o que implica pouco tempo para gerar a tal confiança.

O terceiro papel apontado por Zerfass & Dühring (2018) que a Comunicação Interna tem durante a transformação para Agile é a sua própria **transformação**. Para os autores Zerfass & Dühring (2018) este deve ser o maior desafio dos três apresentados, uma vez que implica transformações profundas na forma de actuar da Comunicação Interna. Esta temática será abordada no capítulo seguinte.

CAPÍTULO IV - COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS AGILE

Para que a Comunicação Interna consiga apoiar os colaboradores durante uma transformação organizacional para Agile, é importante que conheça bem a metodologia que está a apresentar e dinamizar dentro da organização. Por essa razão é importante que o próprio departamento de Comunicação Interna procure adoptar a agilidade nas suas equipas e processos.

Transformação da Comunicação Interna para Agile

A tarefa que se apresenta como maior desafio para a Comunicação Interna, é a sua própria transformação para Agile, uma vez que implica transformações profundas na forma de actuar e de se organizar um departamento. Como mencionado no Capítulo I, mudanças dentro de uma organização nunca são fáceis e mudar a forma como a organização se estrutura (hierarquias mais horizontais) e como as equipas se organizam (equipas com pessoas de diversos departamentos a trabalhar por etapas ou *sprints*) é uma grande alteração que nem todos os colaboradores podem estar despostos a aceitar. Contudo esta é uma transformação necessária, tal como refere Jan-Peter Schwartz (citado em Zerfass & Duhring, 2018) *Head of Corporate Communications and Brand Strategy* na OSRAM:

“ A agilidade pode ser um chavão já gasto, mas as suas implicações vão continuar a ocupar-nos nos próximos anos, talvez décadas. Começamos apenas agora a abordar os desafios associados com as transformações das indústrias e dos negócios. Agilidade é o conceito chave, com o qual temos que lidar para conseguir acompanhar o mercado em rápida mudança. Se não conhecermos os desafios e continuarmos a trabalhar como há 10 anos atrás, iremos desaparecer num curto espaço de tempo.”

Apesar de toda a relutância das Relações Públicas em aplicar a metodologia Agile (Bayles, 2015), é necessário que a forma de actuar dos profissionais desta área evolua porque “para sobreviver, as RP têm que se tornar a mais Agile das artes da comunicação” (Salzman, 2017, PREFACE xvii) e, como refere Jan-Peter Schwartz, a agilidade apenas agora começou a ser abordada neste campo profissional, existindo ainda muita necessidade de pesquisa, o que a pouca literatura disponível sobre o tema comprova.

A autora Natal Dank (2019) no seu artigo *What is Agile HR? Your step-by-step guide and handy infographic*, explica que é necessário uma transformação para Agile, neste caso na área dos Recursos Humanos, mas antes disso é necessário “... perceber o que significa Agile, no sentido de guiar a transformação organizacional ... mas também começar a aplicar o *mindset* para revolucionar as próprias maneiras de trabalhar ...” (Dank, 2019) – É importante referir que Os Recursos Humanos, área que é “... responsável por gerir os recursos relacionados com os colaboradores ...” (Human Resources edu, s.d.), assim como a Comunicação Interna, têm como público-alvo das suas iniciativas os colaboradores, daí que, muitas vezes, são departamentos que trabalham muito interligados. É, por isso, que muito do que a autora Natal Dank (2019) expõe no seu artigo se aplique também à Comunicação Interna – É então essencial entender o que significa Agile para cada organização em específico mas também começar a aplicar no próprio departamento este novo *mindset* mais ágil de actuar. Johan van der Zanden, Director de Comunicação do ING Bank em entrevista com Stella Bayles (2015), explica que na transformação do Banco para Agile “... começaram com [os departamentos de] comunicação, gestão de produto e marketing ... [e que souberam que iriam] sentir o benefício da integração ali em primeiro lugar ...”, uma vez que são as áreas que mais impacto têm no cliente: comunicação porque é a área que procura passar as mensagens aos clientes; gestão de produto porque é a área que se preocupa em entregar o produto final ao cliente; por fim, marketing porque é a área que tenta impactar as vendas através das suas campanhas. Ao reflectir sobre este tópico, parece fazer sentido que uma das áreas a ser pioneira durante uma transformação para Agile seja a Comunicação Interna, como refere Philippe Crump (2018), uma vez que é a função das RP que irá comunicar que a transformação irá ter lugar dar as ferramentas necessárias aos colaboradores para que a transformação seja possível e desenvolver uma nova Cultura Corporativa, tão essencial para que a metodologia Agile possa ser aplicada com eficácia.

Prós e Contras da transformação para Agile

Muitos têm sido os **benefícios** de uma transformação para Agile a ser mencionados ao longo da dissertação: melhorias no quadro financeiro da organização, com redução dos custos, melhoria na qualidade dos produtos, aceleração na entrega de novos produtos e serviços, como refere o artigo *How to Get Agile Right* (The Boston Consulting Group, 2019); os autores De Smet, Lurie, e St. George (2018) referem ainda que as organizações que conseguem fazer a transição para agile “... com sucesso alcançam melhorias substanciais de desempenho e saúde [organizacional]: crescimento, lucro, satisfação do cliente e *engagement* por parte do colaborador”.

No geral, muitos são os benefícios que as organizações podem encontrar numa transformação para Agile mas e em relação aos departamentos de comunicação? Trará a transformação também tantos benefícios? Os autores Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus (2018, p. 25) no seu artigo apresentam um estudo de caso sobre a B. Braun – organização que desenvolve soluções na área da saúde – iniciou a sua transformação para Agile em Fevereiro de 2017, em que os pilotos foram o departamento de Recursos Humanos corporativos e o departamento de Comunicações Corporativas, procurando “... estabelecer novas formas de trabalhar ...” (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 25). O objectivo da transformação foi “... estabelecer novas formas de cooperação no sentido de permitir à companhia reagir mais rapidamente ao requisitos do mercado em mudança ...” (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 25) e após essa transformação nos departamentos pilotos avaliou-se os benefícios e desafios.

→ Benefícios

Um dos grandes benefícios que Agile pode trazer a departamentos de comunicação é a **rapidez nas tomadas de decisão**. Quantas vezes não acontece que, após um evento interno de uma organização, se perca o *timing* certo para partilhar, por exemplo, um questionário de *feedback* sobre a acção porque o tempo de aprovação demorou demasiado. Muitas são as recorrências deste género em equipas de Comunicação Interna, daí que seja tão importante adoptar maneiras mais flexíveis de trabalhar, que permitam tomadas de decisões no momento, evitando a espera por decisões hierárquicas, atrasando o projecto, tal como nos explicam Cormella-Dorda, Kaur, & Zaidi, (2019). Para que tal

aconteça é necessário que hierarquias sejam mais horizontais, evitando assim grandes cadeias de validação, ou seja, um processo passar da equipa, para o responsável dessa equipa, que por sua vez passa para o *Head* da área, que, por fim, encaminha para CCO (*Chief Communication Officer*). Todas estas validações implicam alterações, pois são sempre novas pessoas a rever que, com as suas diferentes experiências, terão sempre algo a acrescentar. Nas hierarquias mais horizontais, tal como já foi mencionado, as decisões acontecem no seio das equipas, em vez de se ter que recorrer a muitas reuniões com pessoas diferentes para obter aprovações. O que ajuda a minimizar o tempo de espera das decisões, conseguindo-se assim avançar e entregar o trabalho de forma mais rápida e eficiente (Vargas, 2018). A questão da redução das hierarquias é também mencionada pelos autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus (2018, p. 27) como um dos benefícios que Agile traz à Comunicação Interna, uma vez que permite trabalhar mais eficazmente. Contudo é importante reter que as hierarquias e os processos continuam a existir mas que “as pessoas, os seus papéis e actividades, devem ser suportadas pelos sistemas e processos, e não controlados por eles ...” (Waldock, 2015, p. 25). Os autores Aghina, et al. (2018), referem que as organizações devem implementar hierarquias planas mas que sejam claras, procurando apoiar as equipas nas suas decisões e deixando claro o papel de cada um.

Em relação às equipas os autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus (2018, p. 27), referem que na B. Braun os benefícios que mais se verificaram foram: a **interdisciplinaridade e aumento da partilhar de conhecimento e mais motivação**. Tal como tem vindo a ser mencionado, para que as iniciativas agile terem sucesso é necessário que uma mudança cultural tenha lugar, o que irá permitir construir “... tanto *skills* especializadas e generalizadas entre os membros para que se possam tornar multifacetados e exibir conhecimentos acumulados que se possam auto-organizar em resposta a requerimentos urgentes” (Nerur & Balijepally, 2007). É importante dar liberdades às equipas para que estas se consigam organizar e daí tirar o melhor partido. Johan van der Zanden, Director de Comunicação do Banco ING em entrevista com Stella Bayles (2015), dá o exemplo de um membro da equipa de RP, que após a transformação para Agile, trabalha tanto na identidade visual da marca como na relação com os media. Zanden (2015) explica que “... é uma nova área para ele mas tem a liberdade para aprender sobre isso ... e o apoio dos colegas de trabalho para desenvolver a sua paixão. Ele é muito mais feliz no seu trabalho ...”, uma vez que tem liberdade para trabalhar em

áreas que realmente motivam o colaborador. Em organizações Agile, tal como já foi mencionado, os próprios colaboradores têm liberdade para escolher a função a desempenhar no projecto: “Em vez de ter uma divisão rigorosa do trabalho ... vários membros da equipa podem lidar com uma dada tarefa” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 15). As equipas deixam de ser estáticas e passam a ser dinâmicas, tal como o próprio mercado que se encontra em constante mudança. Algumas organizações começaram então “...colaborações interdisciplinares com outros departamentos” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 13), o que permite que um maior número de conhecimento de diferentes áreas se junte para encontrar a melhor solução para o projecto em questão. Esta possibilidade não é difícil acontecer em estruturas hierárquicas bem definidas, uma vez que todas os papéis tem que estar bem definidos e ser claro quem faz o quê, deixando pouco espaço para expressão da vontade dos colaboradores.

É então natural que os colaboradores se sintam mais motivados para realizar as suas tarefas, como refere Sina Lockley (s.d), “... cada membro é responsável por escolher qual a tarefa a desempenhar tornar-se o próprio detentor ... sentimentos de responsabilidade resultam em atitudes positivas de trabalho e aumento da satisfação que os colaboradores têm ao fazer o seu trabalho ...”, faz sentido que ao se fazer o que se gosta, e ao se ter liberdade para explorar novas formas de trabalhar e áreas de interesse, que o trabalho, apesar de vezes mais árduo, seja mais motivante.

Algo também muito importante para as equipas é a **priorização** das tarefas (Lockley, s.d). Como referido anteriormente, a metodologia Agile não nega a importância do planeamento, dos documentos ou ferramentas, “... não é anti-metodologia (...) mas reconhecem os limites do planeamento num ambiente turbulento” (Agile Alliance, 2001). A autora Dank (2019) refere até que “... Agile exige que os líderes ... e as equipas serem mais organizadas e planeadas do que nunca ...”, pois é preciso ter em atenção todos os *timings* do projecto e estar atento a todas as eventualidades que possam ocorrer, até porque não exige uma cadeira rígida de comando, pois as decisões são feitas pelas equipas, o que exige um maior nível de organização. Para que as equipas de comunicação se consigam organizar da melhor forma, Lockley (s.d) refere que Agile ajuda a priorizar as tarefas mais eficazmente, sendo decidido a importância de cada uma delas pela equipa e garantindo que “... trabalho crucial nunca é adiado ...”. Tem assim que existir uma grande cooperação “... baseada na confiança e cultura de *feedback* positiva ...” (Zerfass,

Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 27), garantindo que os colaboradores têm as informações necessárias para tomar as melhores decisões.

→ Desafios

Como referem os autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus (2018, p. 27), não é só benefícios, “... existem também obstáculos e desafios, sendo um dos principais o **trabalho demorado e complicado** que esta transformação implica. “Romper estruturas existentes e processos não tornar um departamento mais Agile ao princípio. Pelo contrário, atrasa os processos e reduz a eficiência ao início, onde todos têm que encontrar o seu novo papel e perceber os novos processos” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 27). Ao início todos precisam de procurar qual o papel que melhor se enquadra com as suas *skills*, receber formação sobre a nova estrutura organizacional e ter tempo para se ambientarem a novas formas de trabalhar, por exemplo um colaborador pode ser da equipa de Relação com os Media mas ter *skills* para a equipa de Responsabilidade Social, e estes são dois ambientes diferentes: no primeiro é um trabalho mais de relação com jornalistas, procura de oportunidades para divulgar a organização nos meios de comunicação; enquanto que o segundo está mais relacionado com questões da actualidade, preocupações dos próprios colaboradores com estas questões e que a organização deve tentar responder. O envolvimento do colaborador em projectos dos dois departamentos vai necessitar de um tempo de adaptação e até, talvez, formação. Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus (2018, p. 17) referem o desafio que é motivar os colaboradores a trabalhar em organizações que seguem esta metodologia, uma vez que “pessoas em ambientes Agile trabalham mais (...)”, algo que tem que ser recompensado. A questão das hierarquias planas com liderança descentralizada não é algo que agrada a todos os colaboradores, “muitos gostam de trabalhar em estruturas lineares, verticais ...”. Por exemplo, durante a transformação do banco ING, tal como já foi mencionado, os colaboradores do grupo passaram por um novo processo de selecção, pois foi necessário perceber se as pessoas tinham a capacidade de adaptarem a esta forma mais autónoma de trabalhar. Muitos colaboradores mudaram de posição e outros abandonaram o Grupo.

Este desafio vai ao encontro de outro mencionado no estudo de caso da B. Braun (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 27), que é o **desenvolvimento de carreiras e incentivos**. Como as hierarquias deixam de ser tão estruturas, “... o desenvolvimento de carreiras torna-se menos claro ...”, pois já não passo de, por exemplo, de estagiário para

especialistas de comunicação, que depois passa para *manager junior*, e por aí fora, é um caminho que deixa de ser claro. Este é um tema que as organizações têm que olhar para dentro e perceber o que melhor funcionara para os seus colaboradores, ir descobrindo o que melhor se aplica. Como refere Dank (2019), “... o conceito de experimentação, e de teste e aprendizagem, aplica-se tanto à forma como trabalhamos, como à forma de organizar o trabalho ...”, ou seja, organizações Agile estão sempre em aprendizagem mesmo na forma de organizar os seus processos e estrutura organizacional. É importante voltar a referir que Agile não serve para todas as tarefas ou situações, pois “certos campos são menos propensos à agilidade ...” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 7), por isso, é preciso ir testando e vendo o que melhor se adequa.

Seguindo o raciocínio de que que o da metodologia Agile varia de organização para organização, uma vez que são realidades diferentes e casos isolado, de que “... não existe uma solução única que sirva a todos” (Agile Alliance, 2001), faz sentido que um dos desafios seja o tipo de **estratégia para implementar Agile**. Como referido anteriormente, existem duas estratégias para implementar a metodologia Agile nas organizações: As Ilhas de Agilidade, que consistem em apenas em algumas equipas a trabalharem segundo a metodologia Agile; A Restruturação Radical, que são organizações que efectuam mudanças dos modelos tradicionais para o modelo Agile, na sua totalidade. Para além destes dois tipo existem ainda as **abordagens híbridas**: é quando as organizações utilizam, por exemplo técnicas que os ajudam a ser mais ágeis nos seus processos mas mantém estruturas hierarquicas bem definidas. Tal como as Ilhas de Agilidade, estas abordagens permitem às organizações ir percebendo o que funciona e o que não se adequa e assim chegar a uma melhor solução para a sua realidade. Contudo estas abordagens híbridas implicam uma grande gestão por parte da organização, pois como refere Crump (2018) CEO e o COO “devem decidir e misturar correctamente as estruturas Agile e tradicionais (...)” de acordo com o tipo de organização, garantindo “que as equipas Agile não ficam sobrecarregadas pela tradicional burocracia (...)” (Crump 2018). Acontece até que, por vezes, os colaboradores “... se debatem para acomodar tanto o negócio diário como o trabalho ...” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 27) dentro de equipas Agile, o que implica o grande gestão e mais trabalho por parte dos colaboradores.

Johan van der Zanden, Director de Comunicação do Banco ING Bank em entrevista com Stella Bayles (2015), refere ainda outros dois desafios, já mencionado anteriormente, são

o alinhamento com as Agências Externas, uma vez que também estas terão que adoptar formas de actuar mais Agile, para conseguirem responder aos pedidos dos clientes; e o alinhamento, pois é necessário que todos se encontrem na mesma página e queiram a transformação, caso contrário a mudança poderá falhar.

Uma transformação com a magnitude que tem a para Agile envolve um grande esforço por parte da organização e dos colaboradores, é, por isso, necessário envolver todos na mudança e a Comunicação Interna tem um papel fundamental nesse processo. Contudo é importante que o próprio departamento também comece a aplicar a metodologia Agile à sua forma de trabalhar.

Comunicação Interna e a agilidade nos seus processos

É essencial que a Comunicação Interna adira a uma forma mais ágil de trabalhar, até porque vai ser o departamento que maior apoio irá dar à organização durante a sua transformação para Agile. O que o departamento deve fazer é o que Crump (2018) chama the “*walk the talk*”, ou seja, se este é o departamento que irá apresentar e envolver os restantes colaboradores na metodologia Agile, então deveria ser dos primeiros a transformar-se e a mostrar exemplo, consigo assim também ajudar de melhor forma os outros.

A autora Maria Salzman (2017, p.5) alerta-nos que não significa que os profissionais desta área deixem de fazer as coisas como fazem, significa apenas que têm de se adaptar a novas audiências, novos media e novos universos, apenas procurar a melhor forma de actuar. Para que isso aconteça, os autores Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus (2018, p. 10), na sua obra, apresentam os seis factores que são precisos para estabelecer uma organização ou departamento agile, já anteriormente mencionados:

1. Estruturas;
2. Processos;
3. Cultura;
4. Pessoas;

5. Ferramentas;
6. Tecnologias;

Estruturas e processos

É importante que a Comunicação reveja seu desenho organizacional e perceba como pode reduzir as hierarquias, uma vez que um dos requisitos para a flexibilidade e rapidez é um **desenho organizacional mais horizontal**, de forma a descentralizando o poder ao definir processos de tomada de decisão mais interactivos, como nos explicam Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 10). O objectivo será reduzir os processos de tomada de decisão, evitando demasiadas aprovações hierarquicas, pois as equipas tornam-se mais autónomas e podem tomar decisões vitais para os projectos.

Para além das estruturas hierárquica mais horizontal, existem técnicas que podem ajudar o departamento de Comunicação a tornar-se mais Agile, referidas pelos autores Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus (2018, p. 23):

5. **Gráfico de quebras:** Consistem em uma “representação gráfica do trabalho que se deixou para fazer *vs.* o tempo” (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 23). Seria uma técnica importante para a Comunicação Interna já que para as restantes áreas, muitas vezes, não existe a percepção de quanto tempo demora, por exemplo, a elaborar o *copy* de uma notícia para a intranet. Estes gráfico de quebras pode ajudar durante um projecto que envolva várias áreas a explicar as necessidades da comunicação.
6. **Retrospectivas:** É importante que equipas Agile reflitam regularmente sobre o *feedback* que vão obtendo dos testes realizadas ou produto ou projecto, para que possam avançar com as melhores decisões. “Todos os membros da equipa avaliam o que fizeram, e não fizeram, bem ... [tentando assim] encontrar a maneira mais eficiente para implementar e melhorar as práticas de Agile” (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 23). É muito importante que a Comunicação Interna adopte este técnica nas suas campanhas, porque quantas vezes não se desenvolve uma campanha, do princípio ao fim, ou seja, desde do momento que recebe o *briefing* de uma das áreas até ao momento que entrega a campanha a essa mesma área, sem nunca recorrer a momentos de entrega ou momentos de

retrospção regulares para perceber se o caminho que está a seguir realmente é valido. Muitas vezes quando se chega ao fim do projecto, já sem tempo e sem *budget*, é que as equipas se apercebem de diversas alterações que têm para realizar (Agile Alliance, 2001).

7. *Stand-up meeting*: A realização diária de reuniões, normalmente de 15 minutos, seria um ponto importante para a Comunicação Interna, pois conseguiria-se acompanhar o que foi feito e o que se espera fazer nesse dia, deixando todos a par do *status* do projecto e ajudando no que for necessário, garantindo-se assim a resolução de todas as questões que forem surgindo. Johan van der Zanden, Director de Comunicação do ING Bank em entrevista com Stella Bayles (2015), explica que durante a transformação do banco para Agile que as “... *stand-ups* diárias foram chave. Todas as pessoas do *squad* e juntavam, incluindo os *senior management*. Ter todos os membros da equipa juntos por uns minutos cada manhã ... [permitiu] acompanhar a campanha e mudança de direcção ...” se fosse necessário. O Director continua ao mencionar que o CEO também participava nas reuniões o que levou a que “... os projectos fossem assinados rapidamente e as iterações das ideias fossem disponíveis para teste muito mais rapidamente do que seria possível dentro da configuração tradicional ...” (Zanden, 2015).

8. *Interacções ou sprints*: Scrum trabalha por *sprints*, ou seja, interacções em tempos muito específicos (normalmente 30 dias ou menos, o mais comum é ser de duas semanas), (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 21). Para a Comunicação Interna pode ser aplicado do seguinte modo: “... tradicionalmente ... [a Comunicação Interna] trabalha com ciclos anuais ...” (Dank, 2019), ou seja, os projectos são mapeados no início do ano e são previstas as actividades a desenvolver para cada área ao longo desse ano. “Contudo, no nosso mundo moderno e sempre em mudança, muitos negócios podem se erguer e cair durante este tempo. Em vez disto, Agile inclui curtos espaços de tempo, e pede às equipas que façam *check-in* e revejam o plano, pelo menos, mensalmente ...” (Dank, 2019), garantido assim que a direcção que seguem ainda é a mais adequada e não apenas para preencher calendário.

6. *User stories*: Esta técnica consiste em identificar as necessidades e/ou objectivos dos Stakeholders, é, por isso, uma técnica bastante importante para a Comunicação Interna já que faz parte do processo de desenho de campanha fazer o mapeamento de estes. Com as *user stories* consegue-se assim garantir que, para além do mapeamento e identificação de todos os envolvidos no projecto, as necessidades ou objectivos de cada uma das partes interessadas é garantida. Em comunicação é importante o envolvimento dos Stakeholders no desenvolvimento de campanhas para saber se as acções que estão a decorrer fazem sentido e preenchem as necessidades dos públicos, por vezes, basta “(...) percorrer os corredores e perguntar às pessoas para darem *feedback* sobre uma peça de comunicação antes da “enviarem”, como refere Dank (2019).

Cultura e pessoas

Para que as equipas de Comunicação Interna consigam acompanhar os ritmos dos mercados globais e as exigências dos Stakeholders é necessário que uma mudança na cultura corporativa ocorra. É necessário que a nova cultura torne este departamento mais colaborativo, menos fechado sobre si e que envolva mais as outras áreas e os próprios públicos a quem se dirigem as campanhas; um novo *mindset* é também fundamental: com abertura ao erro, aprendizagem contínua e espaço para realizar as alterações que forem necessárias nos planos, algo que parece se pode revelar difícil para um departamento que normalmente mapeia com antecedência que iniciativas irão decorrer ao longo do ano.

Para que tal aconteça as próprias equipas têm que sofrer alterações, como nos é explicado no estudo de caso da B.Braun: as suas equipas tiveram que se reorganizar após a transformação de forma a terem mais “... autonomia, transparência e confiança ...” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 25). As equipas passaram então a organizar-se nos chamados “círculos”, com o objectivo de “... encontrar a melhor equipa para a tarefa, independentemente dos silos funcionais ...” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 25), ou seja, do departamento a que pertencessem, poderiam ser de vendas e participar, por exemplo, na tarefa de refazer o visual da marca. Normalmente estes círculos têm entre três a seis membros e existem “... papéis processuais como o representativo, o facilitador ou o documentista. O representativo garante que o círculo é apto para cumprir o seu propósito ... O facilitador dá a estrutura e orientação para os

membros dos círculos e é responsável por reuniões eficazes que seguem os princípios da cooperação. O documentista grava os resultados dos círculo e fornece transparência através ... da apresentação de resultados ...”. Como os colaboradores podem decidir que tarefas realizar, dentro de estes círculos, de acordo com as suas *skills* é então natural que se sintam mais motivados, como refere Sina Lockley (s.d): “... cada membro é responsável por escolher qual a tarefa a desempenhare tornar-se o próprio detentor ... sentimentos de responsabilidade resultam em atitudes positivas de trabalho, aumenta a satisfação que os colaboradores têm ao fazer o seu trabalho ...”.

“Organizações Agile têm vida através das pessoas que trabalham ...[lá]” (Zerfass & Duhring, *The agile way*, 2018), por isso, é importante “... encorajar comportamentos que contribuem para uma organização Agile ...” como é referido no artigo *How internal comms can make your organisation agile and responsive* da 106 Comms (2016), “... focando-se em histórias reais que vão de encontro à estratégia da organização, objectivos e missão da liderança ...” (106 Comms, 2016). Esta tarefa pode ser fundamental para a Comunicação Interna, de forma a procurar inspirar os restantes colaboradores durante a mudança para Agile.

Ferramentas e Tecnologia

A ferramentas e a tecnologia são dos factores importantes para estabelecer uma organização Agile porque podem permitir reacções e interacções mais rápidas (Aghina, et al., 2018). Também a Comunicação Interna beneficia da tecnologia, cada vez mais os canais de comunicação internos são digitais e precisam de recorrer à tecnologia. Duterme (citado em Brandão & Portugal, 2015, p.155) aponta alguns instrumentos de comunicação como **comunicação escrita**, onde podemos destacar newsletters, folhetos informativos, normas internas – que ultimamente são todos online, até por questões ambientalistas para evitar o desperdício de papel – regulamentos, e-mail entre outros; **audiovisuais**, por exemplo vídeos a passar no local de trabalho; **técnicas informáticas**, onde se insere a intranet, que é um instrumento que permite a “ ... interacção contínua entre a empresa e os seus colaboradores” (Brandão & Portugal, 2015, p. 155). As técnicas informáticas têm também a vantagem de que permitem comunicar com os colaboradores independentemente da sua posição geográfica. Contudo, o artigo da 106 Comms (2016), explica que é importante “... investir em tecnologia que encoraje operações Agile e

responsivas como redes sociais empresariais, digital e vídeo ...”, ou seja, que seja rápida, dinâmicas e que permitam a interação. Por exemplo, redes sociais empresariais que permitem a partilha de casos de sucesso da transformação para Agile podem inspirar os outros colaboradores, ou até ser uma forma de partilhar informação.

Em relação às ferramentas que podem ajudar a Comunicação Interna, o artigo da 106 Comms (2016) referem duas essenciais:

1. **Uso de dados:** O uso de dados é essencial para perceber o impacto da comunicação na transformação para Agile: “Sobre o que estão os colaboradores a pensar e falar, que canais suportam conversações significativas dentro do negócio e que conhecimento se pode retirar da audiência – todos estes pontos podem informar as escolhas daqui para a frente ...”. Tudo o que a Comunicação Interna conseguir recolher é essencial para fazer as escolhas mais acertadas durante uma transformação para Agile.
2. **Facilitar o diálogo:** A comunicação bidireccional, ou seja que flui tanto dos líderes da organização para os colaboradores como o contrário, é essencial para uma Comunicação Interna mais eficaz e organizações Agile, ou seja, menos estruturadas hierarquicamente, precisam que a comunicação flua com muita facilidade e rapidez. É, por isso, essencial que a Comunicação Interna trabalhe esta vertente e garanta a comunicação a circular dentro da organização.

Tal como já foi mencionado, existem também técnicas, como Scrum e Kanban, que podem auxiliar as organizações a serem mais Agile. Por exemplo, Kanban é uma “... representação visual do trabalho em progresso ...” (Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 19), pode ser usado para percebermos que tarefas estão em curso e como se pode repartir o trabalho. Lockley (s.d), explica que os quadros de visualização de trabalho, que podem ser online, conseguem ajudar na definição das tarefas da Comunicação Interna: “Para a Comunicações Internas pode-se ter tarefas como *posts* das redes sociais, Newsletters, melhoramentos de *Website*, etc., que terão lugar no ... quadro ...” (Lockley, s.d), após a definição das tarefas necessárias é preciso perceber quais as prioritárias e dessas quais são possíveis de ser geridas durante uma semana. A visualização ajuda assim a que a equipa perceba o que deve fazer sem perder tempo com outras tarefas.

Muito pode ser feito para que a Comunicação Interna se torne mais Agile mas como é

que esta metodologia se reflecte no desenvolvimento de estratégia para este departamento?
Serão assim tão diferentes as estratégias de Comunicação Interna que sigam a metodologia Agile das que utilizam o processo de quatro etapas?
Os seguintes capítulos irão abordar a investigação que se realizou para a presente dissertação e que pretende dar respostas a estas questões.

CAPÍTULO V – DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo tem como objectivo apresentar o Desenho de Investigação desenvolvido para a pesquisa no âmbito da aplicação da metodologia Agile na Comunicação Interna.

O Desenho Académico tem na sua base a pesquisa experimental, pesquisa que “(...) alimenta a actividade de ensino e a actualiza frente à realidade do mundo” (Deslandes, 2010, p. 16), ou seja, que procura a construção da realidade para uma problemática que surgiu na academia. A pesquisa parte da análise de um fenómeno delimitado, neste caso temos como assunto a Comunicação Interna, no qual irá ser abordado o tema da metodologia Agile; após a delimitação do objecto parte-se para a formulação dos objectivos da pesquisa, o que se pretende alcançar com a investigação; por fim, recorre-se a métodos para verificar os tais objectivos propostos (Chizzotti, 1991).

A pesquisa irá seguir a abordagem qualitativa, que se ocupa de fenómenos que não podem ser quantificados, procurando responder a questões muito particulares, como nos indica Deslandes (2010, p.21). Este tipo de pesquisa caracteriza-se por ser descritiva e interpretativa, uma vez que trabalha com fenómenos que para serem compreendidos precisam de ser interpretados, como os significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes (Deslandes 2010, p.21 e 22); devido à complexidade dos fenómenos que estuda, a pesquisa baseia-se em amostras pequenas e os estudos são limitados, porque se estudarmos, por exemplo crenças, os dados recolhidos nunca nos darão medições ou resultados concretos, apenas uma interpretação do que foi recolhido; algo que também caracteriza a pesquisa qualitativa é a flexibilidade, pois como não trabalha números ou dados objectivos não se pode usar sempre a mesma tática, precisa de existir flexibilidade para obter resultados. Por exemplo, os guiões das entrevistas podem mudar consoante as respostas que são dadas pelo entrevistado, seguir uma direcção diferente do que se esperava. De forma a obter os dados esperados, ou até informação reveladora que não se esperava, o entrevistador deve ter flexibilidade para seguir um caminho diferente.

As próximas páginas irão abordar cada uma das etapas da pesquisa elaboradora para esta dissertação, que são as seguintes:

1. Pergunta de Partida;
2. Objectivos Gerais e Específicos;
3. Tipologia de Pesquisa

Pergunta de Partida

“Toda a investigação se inicia por um problema com uma questão (...)” (Deslandes, 2010, p. 18), que tenta exprimir o que se pretende obter da investigação proposta. Esta irá ser o fio condutor de toda a investigação, uma vez que é a base do que se pretende alcançar com a dissertação, objectivo para o qual se trabalha para se dar uma resposta. Contudo, Marques, Mendes, & Carvalho (1998, p. 34) alertam que “ (...) uma boa pergunta de partida deve preencher várias condições (...)”, que são expostas abaixo (Marques, Mendes, & Carvalho, 1998, p. 44):

- **Clareza** – A pergunta não deverá deixar espaço para dúvidas sobre o que se pretende responder durante a investigação. Não deve ser muito complexa e confusa, mas sim deixar bem explícito aquilo que se procura saber;
- **Exequibilidade** – É preciso que a pergunta seja realista e viável. Um investigador deve conhecer bem os seus recursos: humanos, logísticos, temporais e monetários. De nada servirá ter uma pergunta de partida bastante ambiciosa se não for exequível e no fim nada resultará da investigação;
- **Pertinência** – A investigação deverá acrescentar valor à área de estudo em que se insere, pois se for apenas uma pesquisa sobre um tema já bastante abordado e defendido, de novidade não trará nada. A pertinência para a comunidade científica é um ponto-chave para o sucesso da investigação.

Tendo em conta o que foi delineado acima, a pergunta de partida para a proposta de pesquisa desta dissertação é a seguinte:

“Como se aplica a metodologia Agile na definição estratégias de Comunicação Interna?”

Objectivos gerais e específicos

Ao definir objectivos da investigação pretende-se definir as metas a alcançar. É, por isso, fundamental que estes, tal como a pergunta de partida, sejam realistas e atingíveis (Deslandes, 2010, p. 42). Geralmente começa-se por formular um objectivo geral, mais amplo e que indica o objectivo principal da investigação, seguindo-se os objectivos específicos, que retratam as especificidades a obter através da pesquisa (Deslandes 2010, p.42).

Posto isto, a presente investigação pretende responder ao seguinte **objectivo geral**: gerar uma nova forma de entendimento sobre estratégias de comunicação. Os **objectivos específicos** são, por isso os seguintes:

- a) Explorar uma área inovadora no âmbito das RP: metodologia Agile;
- b) Comparar a aplicação do processo de RP em quatro etapas e da metodologia Agile em estratégias de Comunicação Interna;
- c) Verificar qual o modelo mais eficaz para a elaboração de estratégias de Comunicação Interna: Processo de RP em quatro etapas ou o *Communication Strategy Framework*.

Tipologia da Pesquisa

Como referido anteriormente, a linha de pesquisa a ser utilizada nesta investigação será a vertente **qualitativa**, uma vez que irá abordar fenómenos não quantificáveis. Neste caso será a aplicação da metodologia Agile no desenvolvimento de estratégias de Comunicação Interna.

Em relação ao **método** a ser utilizado, Oliveira & Ferreira (2014, p.94), referem que “o método de pesquisa consiste no conjunto de procedimentos concretos que irão ser empregues na pesquisa (...)”, que procuram submeter o fenómeno que está a ser estudado à experimentação, de forma a realizarem análises e de lá retirarem conclusões. Existem muitos tipos de métodos a que se pode recorrer durante uma pesquisa, mas o caminho que o investigador decide percorrer para obter os seus resultados depende da pergunta de partida, dos pressupostos definidos e da postura epistemológica do investigador.

Para a presente investigação só faria sentido recorrer ao seguinte método de análise: **Estudos de Caso**. Este é um “método que permite o estudo aprofundado de uma entidade

bem definida (...)” (Oliveira & Ferreira, 2014, p.94), no tempo e espaço. Pode ser uma organização, um grupo social, um evento, um processo ou uma campanha. O objectivo deste método é aumentar o conhecimento sobre eventos contemporâneos num contexto específico, procurando uma melhor compreensão desses fenómenos. É importante que se foque em eventos reais, inseridos em contextos reais, de forma a que as informações que se retirem sejam o mais concretas e aplicáveis possível (Daymon & Holloway, 2002, pp. 105-107).

Daymon & Holloway (2002, p. 108), referem que se pode recorrer apenas a um único estudo de caso, que permite uma investigação mais aprofundada de um dado fenómeno, ou em vários estudos de caso, que permitem criar algumas generalizações já que se recorre a um universo mais amplo. A presente investigação irá recorrer a dois estudos de caso com o objectivo de os analisar, perceber como são elaborados e como responderam ao *Briefing* de Comunicação Interna proposto. Os autores Daymon & Holloway (2002, p. 108) referem ainda que para um estudo de caso ter força, deve-se recorrer a diversos métodos, tanto qualitativos como quantitativos, de forma a dar força às evidências, para obter melhores resultados. No início da investigação da presente dissertação tinha-se como objectivos entrevistar colaboradores de departamentos de Comunicação Interna onde a metodologia Agile fosse aplicada, para perceber quais os desafios para a área e quais as transformações pelas quais estaria a passar; ou então focar-se apenas em uma única organização, entrevistar pessoas do departamento e realizar também questionários aos colaboradores, para perceber o impacto da Comunicação Interna e as diferenças que sentiam antes e após a transformação para Agile. Tal veio a verificar-se ser impossível, porque de todas as organizações contactadas, mesmo as mais reconhecidas por aderirem à metodologia Agile, não aplicavam esta forma de trabalhar nos departamentos de Comunicação. Como o objectivo da dissertação sempre foi perceber como se poderia aplicar a metodologia Agile na Comunicação Interna decidiu-se recorrer então a estudos de caso da área, dois *briefings* em que um deles segue o processo de RP em quatro etapas e outro segue o *Communication Strategy Framework* desenvolvido por Betteke van Ruler e Frank Korver. O objectivo será analisar as diferenças de ambos os métodos e, por fim, comparar os resultados.

CAPÍTULO VI – PROCESSO DE RP EM QUATRO ETAPAS VS. METODOLOGIA AGILE

O seguinte capítulo tem como objectivo analisar dois estudos de caso que seguem estratégias de Comunicação Interna aplicando modelos distintos. O primeiro caso foi retirado do *Chartered Institute of Public Relations (CIPR)*, instituto no Reino Unido para profissionais de Relações Públicas, seguindo o reconhecido processo de RP em quatro etapas. Para ajudar os profissionais da área o instituto partilha estudos de caso, de forma a demonstrar como as ideias e funções podem ser aplicadas na vida real; o segundo foi retirado do livro *The Communication Strategy Handbook: Toolkit for Creating a Winning Strategy* (2019) e é caso resolvido pelos autores Ruler e Kover seguindo o *Communication Strategy Framework*. Apesar de este último estudo de caso ser ficcional é o único que se tenha conhecimento, durante a realização desta investigação, que seja resolvido segundo o *Framework*. Por essa razão, decidiu-se utilizar este estudo de caso e daqui extrair dados para fazer uma comparação com um caso que siga o modelo de quatro etapas.

Os estudos de caso que serão utilizados são os seguintes:

- Campanha de Comunicação Interna - *One team delivering the nation's flagships* (Aircraft Carrier Alliance, 2015) – Anexo 1;
- *Internal Communication strategy for CoolDays' change program* (Ruler & Kover, 2019, pp. 130-133)– Anexo 2.

Primeiramente irá apresentar-se cada um dos estudos de caso, fazendo referência às características de cada um dos modelos aplicados para desenvolver a estratégia. Após esta análise irá-se seguir uma comparação entre os dois tipos de modelos utilizados para responder ao *briefing* proposto.

Campanha de Comunicação Interna - *One team delivering the nation's flagships*

Descrição do estudo de caso

A Aircraft Carrier Alliance, uma parceria entre BAE Systems (empresa que produz material aeroespacial), Thales UK (desenvolve soluções tecnológicas), Badcock (fornecedor de serviços complexos e críticos de engenharia) e o Ministério da Defesa Inglês, foi formada em 2003 para desenvolverem **HMS QUEEN ELIZABETH** e **HMS PRINCE OF WALES** – dois porta-aviões para a Royal Navy. O HMS QUEEN ELIZABETH foi inaugurado em 2014, e sobre o qual o estudo de caso se baseia, enquanto que o HMS PRINCE OF WALES teve inauguração em 2017 (Aircraft Carrier Alliance, s.d).

O HMS QUEEN ELIZABETH era, em 2014, “ (...) o maior porta-aviões alguma vez construído para a Royal Navy e o programa para o entregar foi um dos maiores projectos de engenharia do UK” (Aircraft Carrier Alliance, 2015), daí toda a atenção que captou e a dimensão que tomou tal evento. Antes do lançamento oficial do porta-aviões, deu-se em 2014, no dia 14 de Julho, o evento da nomeação do HMS QUEEN ELIZABETH pela Sua Magestade, Rainha Isabel II. Devido à complexidade de tal cerimónia, por envolver convidados protocolares e ser um marco tão importante para Aircraft Carrier Alliance e a Royal Navy, foi necessário desenvolver uma campanha de Comunicação Interna para desenvolver o sentido de união e pertença a uma só equipa entre quatro organizações distintas que trabalhavam agora em conjunto para o mesmo objectivo. Para garantir que o melhor trabalho era entregue no dia 14 de Julho recorreu-se a uma série de iniciativas para garantir o *engagement* dos colaboradores na Aliança agora formada, garantindo assim também o seu futuro.

Estratégia da campanha *One team delivering the nation's flagships*

1. *Briefing*

O *Briefing* recebido era claro: necessário criar um sentido de união e pertença a uma só equipa na aliança recém formada com milhares de colaboradores espalhados por mais de seis sítios no UK. O objectivo a curto-prazo era alertar os colaboradores da importância

do evento a ter lugar no dia 14, a cerimónia de nomeação do HMS QUEEN ELIZABETH; a longo-prazo cultivar o sentimento de orgulho e pertença a tal projecto e aliança, garantindo o seu sucesso. Como objectivos específicos foram definidos os seguintes:

- Criar um entusiasmo Aliança sobre o evento histórico que estava agendado;
- Celebrar os feitos das pessoas que trabalharam arduamente para entregar o porta-aviões, dando destaque às suas *skills* e inspirando-os a ter orgulho da sua contribuição vital;
- Criar o legado duradouro de união e pertença a uma só equipa.

Após estas definições a equipa de Comunicação da Aircraft Carrier Alliance começou o desenvolvimento da estratégia de comunicação.

2. Etapas da estratégia

Pode-se verificar na apresentação do estudo de caso que este segue o processo de RP em quatro etapas, uma vez que apresenta todas as etapas: Definição do problema, Planificação/Programação, Acção/Comunicação e Avaliação.

Definir o problema

Nesta etapa pretende-se analisar toda a envolvente interna e externa, de forma a adquirir bases para definição da estratégia a seguir. A equipa de comunicação da Aircraft Carrier Alliance (2015) expõe no estudo de caso que começaram por ir procurar eventos de inaugurações de barcos e submarinos já realizados, ou seja, as melhores práticas. Neste caso a equipa estava a analisar a **situação externa**, trabalhando com as equipas desses respectivos eventos e recolhendo a informação necessária.

Em relação à análise da **situação interna** o que se fez actuar junto dos representantes dos sindicatos e outros Stakeholders chave para perceber qual as expectativas dos colaboradores.

Planificação/Programação e Acção/Comunicação

Estas duas etapas são apresentadas em conjunto nesta exposição porque no estudo de caso também o são. Como este caso é uma apresentação do que já foi feito não aparece todas as etapas delineadas com as suas especificidades, como, por exemplo, a definição de quantos colaboradores se pretende alcançar com cada acção – muito comum de se encontrar em um plano de comunicação.

Após a recolha de toda a informação necessária a equipa de comunicação da Aircraft Carrier Alliance começou a planear a sua estratégia, as mensagens a passar e *timings* de acção.

→ Mensagens

A pesquisa efectuada ajudou a equipa a definir os seguintes temas chave a serem usados na sua campanha: o sentido de união e pertença a uma só equipa, procurando juntar orgulhosamente as *skills* dos diferentes colaboradores de diferentes organizações, espalhados pelo UK.

→ Iniciativas

As iniciativas planeadas responderam aos objectivos específicos, anteriormente mencionados, tal como deve acontecer numa estratégia de comunicação coerente. Assim como as mensagens também se encontravam alinhadas.

Relógios de contagem decrescente - Com o objectivo de criar entusiasmo sobre a cerimónia de nomeação a equipa programou colocar relógios físicos que faziam contagem decrescente até ao dia 14 de Julho. Estes relógios foram colocados em locais estratégicos e de convívio, como as cantinas. Para além dos relógios físicos também relógios digitais foram colocados na intranet e nas TV's.

Perfis das pessoas – Com o objectivo de celebrar as pessoas envolvidas no projecto e criar um sentido de união e pertença a uma só equipa, desenvolveu-se a partilha semanal de programas com os perfis de colaboradores, através de filmes e cartazes. A ideia era apresentar as pessoas que davam vida ao projecto e divulgar as suas *skills*.

Concurso para colaboradores – Foram desenvolvidos dois concursos relacionados com a cerimónia do dia 14 de Julho, tentando criar entusiasmo sobre o evento. O primeiro

concurso era a oportunidade de ganhar convites VIP para o evento; o segundo era para durante a cerimónia dois filhos de colaboradores entregarem um ramo de flores à Rainha Isabel II.

Celebração de eventos locais – Decorreram 15 eventos em lugares diferentes do UK. Os eventos incluíam actividades entre colaboradores, durante a manhã, seguia-se uma cerimónia mais formal, que contava com bancas de comida, entretenimento ao vivo, assim como a passagem de filmes. Decorria ainda *live streaming* da cerimónia para que os outros colaboradores pudessem assistir. Esta iniciativa tinha como objectivo principal criar um sentido de união e pertença a uma só equipa, envolvendo os colaboradores e partilhando momentos de festividade.

→ *Timings*

Em termos de *timings* a equipa de comunicação da Aircraft Carrier Alliance começou o planeamento doze meses antes do evento e iniciou a campanha 100 dias antes da cerimónia de nomeação.

É importante referir que a campanha de Comunicação Interna fazia parte de uma estratégia de comunicação mais ampla que envolveu os media e outros Stakeholders externos. Nestes casos é muito importante garantir os alinhamentos de mensagens, procurando o alinhamento entre as diversas equipas de comunicação.

Avaliação

A avaliação da campanha de Comunicação Interna decorreu essencialmente em dois momentos:

- Recolha de dados das iniciativas realizadas – No geral as iniciativas foram todas um sucesso: os colaboradores aderiram muito aos concursos; venderam-se muitos bilhetes para o evento; deu-se um aumento da produtividade nas semanas antes da cerimónia, as equipas trabalharam em conjunto para garantir que o navio estava pronto para a cerimónia de nomeação; o *feedback* foi muito positivo.
- *Employment engagement survey* – foi realizado um questionário em 2015, após a campanha, e os resultados foram melhores do que o realizado em 2014:

- 75% dos colaboradores sentiram-se envolvidos;
- Um aumento de 68% dos colaboradores sentiu-se como uma só equipa;
- Aproximadamente 70% sentiram-se motivados para aumentar a sua produtividade.

O desafio lançado à equipa de Comunicação Interna da Aircraft Carrier Alliance era bastante ambicioso, dado o número de colaboradores e os diversos locais onde se encontravam. Contudo com uma estratégia bem desenhada conseguiu-se alcançar os objectivos inicialmente propostos, como bem demonstram os resultados do *survey* realizado.

Internal Communication strategy for CoolDays' change program

Descrição do estudo de caso

A CoolDays é uma companhia que produz refrigerantes, líder de sector. Têm como mercados principais o México, seguindo-se os Estados Unidos e a Argentina. Conta com 1.900 colaboradores de forma permanente. Em relação aos seus produtos têm três tipos: CoolDays Red, CooldDays Blue (versão *light* do CoolDays Red) e CooldDays Green (versão orgânica).

Nos últimos anos a companhia tem vindo a ter dificuldades com as reduções de vendas dos produtos CoolDays Red, CooldDays Blue; por outro lado, a CooldDays Green tem vindo a aumentar as suas vendas e é particularmente popular entre grupos de 25 aos 45 anos e licenciados, porque são mais sensíveis a alternativas saudáveis. Esta alteração nas vendas veio demonstrar que nem campanhas de marketing dispendiosas nos produtos CoolDays Red e CooldDays Blue conseguiam reverter o número de vendas em queda. Tendo em conta este cenário, a gestão da companhia contratou uma consultora para realizar uma análise profunda e desenvolver uma estratégia de crescimento, os resultados foram os seguintes: o futuro dos produtos CoolDays Red e CooldDays Blue estavam em risco, mas o CooldDays Green tinha muito potencial, devido à crescente tendência no mercado de procura de produtos orgânicos.

Ficou então decidido que se iria reduzir o investimento em CoolDays Red e CooldDays Blue, o que significa o fecho de locais de produção e centros de distribuição nos próximos três anos. Por enquanto os três locais específicos de produção de CooldDays Green irão-se manter sem qualquer crescimento previsto. Consequentemente, 30% dos postos de trabalho da companhia serão reduzidos nos próximos três anos e o *budget* do marketing passará agora a estar direccionado para o produto CooldDays Green. Tudo isto implica grandes alterações na companhia e, por essa razão, o CEO está preocupado com o impacto que terá nos colaboradores, já que são uma companhia familiar.

Mais do que tudo está a ser difícil explicar aos colaboradores a necessidade de tal estratégia e que esta é mesmo a única opção viável. Como o CEO se encontra muito preocupado com os colaboradores tornou a Comunicação Interna uma prioridade e, por

isso, o CCO decidiu que é a altura para uma campanha focada no *engagement* dos colaboradores.

Estratégia da campanha *Coolday's change program*

Para desenvolver a estratégia a equipa de Comunicação Interna recorreu ao *Communication Strategy Framework* que segue a metodologia Agile porque é uma forma interactiva de pensar estratégias, uma vez que não indica qual o melhor caminho ou o que se deve seguir, em vez disso faz apenas questões para ajudar a realizar escolhas mais indicadas.

1. Briefing

O *briefing* passado à equipa de comunicação é um pedido de uma campanha para comunicar um programa de mudança que irá decorrer durante os próximos três anos e terá impacto nos colaboradores. A mensagem principal é que esta é a única solução viável para a sobrevivência da companhia CoolDays.

2. Etapas da estratégia

Como foi desenvolvido no Capítulo II, o *Communication Strategy Framework* é um modelo diferente de desenvolver estratégias, pois oferece um método prático que permite definir prioridades e fazer abordagens que o cliente ou o projecto realmente precisem, e força a pensar sobre como a comunicação serve o seu propósito real, como referem Ruler e Kover (2019, 5).

Em vez de quatro etapas, como o modelo utilizado no estudo de caso anterior, o *framework* estrutura-se em oito blocos: Visão, Situação Externa, Situação Interna, Ambição, Responsabilidade, Stakeholders, Recurso e Plano do Jogo.

Vamos agora analisar cada um dos blocos, tendo consciência de que não existe uma sequência fechada e que podem ser realizados em simultâneo, pois são uma interacção contínua. Como já mencionado, o método "... divide-se em duas partes: direita e

esquerda. A esquerda ajuda a escolher a orientação, a parte direita é focada na implementação. À medida que se vai progredindo na implementação, vai-se continuar a visitar a parte esquerda e a reavaliar” (Ruler e Kover 2019, p. 23). A própria apresentação da estratégia, como podemos verificar no anexo 2, encontra-se assim dividida.

Situação Interna

Com este bloco procura-se analisar o que está a acontecer dentro da organização, para perceber tudo o que se passa, de forma a recolher todas as informações necessárias.

Em relação à CoolDays, o que a equipa de comunicação percebeu é que a companhia precisa de uma intervenção inevitável:

- Fecho de 7 locais;
- Despedimento de 270 pessoas em três anos;
- A comunicação era limitada sobre as perspectivas, pois não sabiam bem ainda o que iria acontecer;
- A contratação de uma empresa de consultoria criou ansiedade nos colaboradores;
- Em relação ao estilo de comunicação: os colaboradores adoram a companhia e falam desta em termos positivos. O estilo da comunicação deve ser aberto e honesto principalmente das chefias para com os colaboradores (comunicação vertical ascendente).

Estas informações são essenciais pois vão ajudar a definir, por exemplo, o tom das mensagens (mais cuidadoso e próximo) e como podem abordar os colaboradores, já que no geral gostam da companhia e falam destas em termos positivos.

Visão

Este bloco está relacionado com o valor do departamento de comunicação para a organização, pois cada departamento deve contribuir para o sucesso organizacional ou então de pouco serve a sua existência. Neste bloco fazem-se questões importantes como: 1) De que forma podem as Relações Públicas adicionar valor às escolhas organizacionais estratégicas e qual é o papel do profissional de RP a este respeito? 2) O que significa a profissão de RP e que tendências da área são revelantes?” (Ruler & Korver, 2014). O

objectivo é ter as bases para fazer as decisões mais acertadas, procurando sempre ter uma visão conjunta da organização.

A equipa de comunicação da CoolDays definiu tendências relevantes no campo da comunicação e obteve as seguintes informações:

- 1) Papel do departamento – deve desenvolver uma história compreensiva e apelativa; desenvolver plataformas de comunicação auxiliares; reforçar a capacidade conversacional dos *managers* (ferramentas).
- 2) Visão sobre comunicação – comunicação externa deve ser igual à comunicação interna; o que pode ter mais impacto: conversações *management*/colaboradores; os meios de comunicação têm que apoiar e facilitar as conversações.

Neste bloco pode-se chegar à conclusão de que o papel dos *managers* durante o programa de mudança será essencial e que a informação que sai para o exterior da organização deve estar em sintonia com o que circula lá dentro, garantindo a coerência.

Situação externa

Neste bloco procura-se mapear tendências externas que têm impacto na companhia e também temas relacionados com a situação que esta enfrenta.

A equipa de comunicação refere dois temas chave:

- 1) Tendências – Ocorreram mudanças drásticas nas preferências dos consumidores, daí a companhia estar a passar pela mudança; campanhas frequentes de ONGs sobre obesidade, o que leva a uma maior preocupação com os consumos de refrigerantes; companhias responsáveis colocadas num “pedestal” e companhias “más” sob escrutínio, ou seja, grande valorização das questões ambientais e de saúde.
- 2) Questões e Modo: A CoolDays é favorita em círculos políticos e dos media, mas a questão da obesidade também está a ganhar destaque; surgem frequentemente *posts online* a criticar o açúcar e substitutos, relacionados com a CoolDays, o que tem impacto na reputação da companhia; o apoio do governo está a diminuir, pois estas causas começam a ganhar espaço de discussão nestes fóruns.

Pode-se verificar através deste mapeamento tendências que se revelam fundamentais para justificar a situação em que a companhia se encontra. A parte das Questões e Modo está relacionada com situações que envolvem directamente a CoolDays e têm impacto na sua situação do mercado.

Ambição

Neste bloco é definido o que se pretende alcançar e como se irá alcançar, quase como as iniciativas a serem desenvolvidas e o público-alvo.

A equipa de comunicação da CoolDays definiu o seguinte:

- **Valores centrais** – 1) abertura, honestidade, comunicação cuidada; 2) apoio prático para os *managers*; 3) importância de ouvir os colaboradores e na comunicação de duas vias.

Consegue-se perceber que a honestidade e proximidade das chefias aos colaboradores, ouvindo o que têm para dizer, é fundamental para que a mudança ocorra da melhor forma.

- **Tarefas core** – 1) informar de forma completa os colaboradores para que estes possam perceber o novo curso da companhia e as suas consequências; 2) minimizar a ansiedade ao fornecer explicações e ouvir com atenção o que têm para dizer; 3) melhorar o *engagement* entre os colaboradores que irão permanecer na companhia, de forma a que não se sintam desmotivados e os níveis de produção reduzam.

Neste momento estão definidas quais as linhas de acção por onde a estratégia deverá seguir e qual o teor das mensagens: honestas, abertas e cuidadosas.

Stakeholders

- No *Communication Strategy Framework* para além de se mapear os Stakeholders, como habitualmente se faz nas campanhas de Relações Públicas, divide-se estes em duas categorias: **facilitadores**, quem é preciso que apoie a estratégia, e os **parceiros** — com os quais é necessário colaborar para atingir os nossos objectivos (Ruler e Kover, 2019, p. 97 e 99).

Para a campanha de Comunicação Interna da CoolDays foram definidos os seguintes Stakeholders:

- **Facilitadores** – Conselho de administração, Director de estratégia, Director de Marketing e Director de HR. Estes Stakeholders são essenciais para apoiar a estratégia de comunicação e garantir que os colaboradores apoiam o novo rumo que a companhia está a tomar: se a administração não apoiar a estratégia de comunicação esta não poderá ter lugar; o Director de Estratégia é quem está a desenvolver o novo curso da companhia com a empresa de consultoria; o Director de Marketing é quem está a redireccionar os seus planos para um novo *target* e para o produto CoolDays Green; e, por fim, o Director de RH que terá também de apoiar os colaboradores durante esta fase de transição.
- **Parceiros** – Directores do Conselho, departamento de HR e *management* de topo e intermédios. Estes Stakeholders precisam de unir esforços para que a estratégia de comunicação seja posta em prática: o papel dos *managers* será vital para passar a mensagem aos colaboradores, os Directores do Conselho precisam de ser os embaixadores desta mudança e o departamento de HR é que irá esclarecer dúvidas e apoiar os colaboradores.

Responsabilização

Este bloco demonstra quem está encarregue do quê e de que forma irá ser entregue o que está a ser planeado. São aqui também definidos os KPIs e como se poderá realizar a avaliação. É importante que todas estas questões fiquem claras, de forma a que as decisões e acções sejam efectuadas de forma rápida e eficaz.

- **Factores de sucesso** – 1) Compromisso do *management* de topo e cooperação do *management* intermédio; 2) Alinhamento da comunicação externa e interna. A companhia deverá “falar” numa só voz e garantir o alinhamento de mensagens, evitando a propagação de rumores; 3) Satisfação dos colaboradores com a comunicação.

A partir desta informação irá ser possível medir de forma rápida se a estratégia está a ser eficaz ou não.

- **Responsabilidade** – 1) O *management* é responsável pela Comunicação Interna; 2) O departamento de comunicação é responsável pelo suporte prático na forma de *coaching*, treino e meios.

Isto significa que a voz que os colaboradores irão ouvir será a do *management* e a equipa de comunicação terá a função de garantir que estes têm acesso a todos os recursos e ferramentas necessárias para efectuarem o seu trabalho.

- **KPIs** – 1) Os *Managers* devem sentir que têm o apoio comunicacional necessário; 2) Os colaboradores devem sentir-se informados e serem levados a sério, entendendo os porquês das alterações em curso; 3) Comunicação interna e externa completamente sincronizadas; 4) Se as mensagens são oportunas, simples e compreensíveis; 5) A comunicação terá em conta as condições da fábrica e as suas limitações de comunicação, pois o público que lá opera não tem, na sua maioria, acesso a email, terão, por isso, que ser abordado através de outro canal.

Ficaram agora definidos os indicadores-chave de desempenho, para se conseguir perceber qual o alcance da estratégia de comunicação.

- **Avaliação** – 1) Reuniões entre *managers* e colaboradores; 2) Questões adicionais no *employee engagement survey* anual, de forma a conseguir medir as iniciativas da campanha; 3) Breve sondagem (*online* e impressa) aos colaboradores, após um mês de implementação da campanha, de forma a garantir que o curso da estratégia ainda é o mais adequado.

Com estes meios consegue-se garantir resultados para realizar uma avaliação sobre a estratégia proposta.

Recursos

Este bloco é sobre o que é necessário para colocar a estratégia em acção, ou seja, qual o *budget* necessário e os recursos humanos que serão essenciais para a estratégia.

A equipa de comunicação definiu o seguinte:

- **Recursos humanos** – Grupo de trabalho dedicado (Director de Comunicação e Conselheiro de Comunicação, *Expert* em *social media*, Porta-voz, Director de HR, *Manager* de Marketing, *Manager* de Divisões e um Conselheiro Externo; Uma agência irá ser envolvida para desenvolver o conceito e significados.

Como se pode verificar o que aconteceu foi a definição de uma equipa Agile, pois detém pessoas de diferentes áreas, com diferentes *skills* com o objectivo de realizar a estratégia de Comunicação Interna.

- **Budget** – Estimativa do *budget*: 250k.

Plano do jogo

Agora que a equipa de comunicação já detém toda a informação necessária e já se definiu todos os elementos precisos para a estratégia, está em condições de operacionalizar e priorizar acções, garantindo assim uma implementação eficaz.

- **Estratégia operacional** – Fundamentos: *Managers* fornecem informação sobre a estratégia de mudança por fases, usando textos e recorrendo à parte visual; A dar destaque: comunicação pessoal com e pelos *managers*; Meios: Canais existentes (memos, intranet, revista de colaborador) adicionando comunicação pessoal e apoio prático aos *managers* (ferramentas, *training*, entre outros).

O que se acabou de definir foi a base da estratégia, que será a proximidade dos *managers* aos colaboradores passando as informações necessárias, o destaque que as comunicações irão ter, a puxar ao lado pessoal, e, por fim, quais os canais a serem utilizados.

- **Prioridades** – 1) treino de mensagens e comunicação para os *managers*, e ferramentas que podem utilizar (Q&A, PPT, entre outros). Só assim se conseguirá garantir que estão aptos para apoiarem e informarem os colaboradores; 2) Lançamento de novos cursos (na data x) em reuniões de colaboradores, em todas as localizações; 3) Cartaz e memos pessoais para os colaboradores, personalização da informação, aproximando as chefias destes.

Tudo isto deve acontecer no mesmo dia que a comunicação externa é lançada, de forma a garantir alinhamento de mensagens e comunicação em uma só voz.

A metodologia Agile permite que se faça uma priorização do trabalho, e o que se verificou acima foi isso mesmo: definir primeiras prioridades. Após o lançamento da estratégia será necessário continuar a fazer essa priorização e nunca esquecer outros departamentos de comunicação, como a Comunicação Externa, garantindo o alinhamento e evitando silos organizacionais.

Análise dos estudos de caso

Os casos **Campanha de Comunicação Interna - *One team delivering the nation's flagships*** e ***Internal Communication strategy for CoolDays' change program*** apesar de utilizarem diferentes modelos para responderem a *briefings* de Comunicação Interna, quando comparados apresentam semelhanças na forma como desenvolvem a estratégia de comunicação. Para além das semelhanças também se podem verificar diversos contraste que, após a sua análise, nos conseguem indicar qual o método mais adequado para pensar estratégias de Comunicação Interna e afirmar o papel deste departamento nas organizações.

Semelhanças

A principal semelhança que se encontra ao analisar os dois estudos de caso acima apresentados é que ambos procuram realizar uma **estratégia de Comunicação Interna**, pois após a análise de situações formula-se intencionalmente um caminho a seguir para atingir um determinado objectivo (Raposo, 2013, p. 77). No caso da Aircraft Carrier Alliance era criar sentido de união e pertença a uma só equipa, e de orgulho por fazer parte de tal projecto; enquanto que para a CoolDays era comunicar de forma eficaz o programa de mudança e aumentar o *engagement* dos colaboradores. O que a equipa de Comunicação Interna da Aircraft Carrier Alliance e da CoolDays fizeram foi utilizar modelos que permitiram identificar qual o melhor caminho para atingir os seus objectivos.

Como visto, uma estratégia de comunicação tem o objectivo de ajudar a organização a atingir a sua missão, não apenas para atingir um objectivo de comunicação específico, mas sim realizar um objectivo de comunicação que irá contribuir para o avanço da organização como um todo. Se analisarmos os dois estudos de caso verificamos que isso acontece porque na Aircraft Carrier Alliance, devido à importância do projecto e as figuras que envolvia (a própria Rainha de Inglaterra), se não existisse este sentimento de uma só equipa e entusiasmo pelo que se estava a desenvolver corria-se o risco da própria aliança falhar, pois uma aliança vive exactamente da coesão de diferentes grupos que se juntam para um mesmo objectivo. Enquanto que na CoolDays, se os colaboradores não fossem bem informados da mudança que iria ocorrer, com fecho de fábricas e

despedimentos, através de uma estratégia de comunicação bem planeada o impacto para a organização poderia ser enorme, até porque esta era mesmo a única solução viável.

O desenvolvimento de estratégias que contribuem para o cumprimento de metas organizacionais é parte essencial do papel de um profissional de Relações Públicas, uma vez que este é um estratega e não apenas um executor de tarefas: “desenvolver estratégias eficazes pode colocar [o profissional de RP] no caminho para se tornar um conselheiro de confiança e um membro de valor para a organização (...)” (Ruler e Kover, 2019, p. 2).

Outro elemento semelhante que se pode encontrar em ambos os estudos de caso é a recorrência a **modelos para desenvolver a estratégia**. Para se desenvolver uma estratégia eficaz é necessário perceber qual a melhor metodologia para a sua formulação, garantindo que a melhor escolha é feita, através de escolhas objectivas (Raposo, 2013, p. 81). No caso da Aircraft Carrier Alliance o modelo utilizado é o **processo de RP em quatro etapas**, modelo aceite na área que é reconhecido e utilizado por muitos profissionais de RP, que segue quatro etapas – Definição do problema, Planificação/Programação, Acção/Comunicação e Avaliação – que são sequenciais e interdependentes, ou seja, realizam-se etapa após etapa e umas dependem das outras. Esta é uma das razões pelas quais o modelo se pode tornar limitativo, uma vez que obriga a seguir uma linearidade que nem sempre as exigências actuais da comunicação permitem. Relativamente à CoolDays, o modelo utilizado é uma nova proposta que começa agora a ganhar adeptos, o *Communication Strategy Framework*. Este modelo é uma nova forma de pensar estratégias pois ajuda a fazer as questões certas e a definir as prioridades para permitir a execução de uma estratégia de comunicação eficaz.

Muitas são as diferenças entre os dois tipos de modelos, mas o que interessa para este ponto é que ambas as estratégias de comunicação recorrem a uma base metodológica para desenhar o seu caminho de actuação.

Os modelos utilizados para definição de estratégias de comunicação, apesar de diferentes, possuem **etapas que se encontram em ambas as metodologias**. Tanto o modelo de RP em quatro etapas como o Communication Strategy Framework detêm no seu seio as seguintes etapas:

- **Análise interna e externa** – Em ambos os modelos realiza-se uma análise da envolvente externa e interna. A estratégia de Comunicação da Aircraft Carrier Alliance começa por um **Benchmark** de eventos do mesmo género para retirar as melhores práticas (análise externa) e actuação junto dos sindicatos e outros Stakeholders chave para perceber como agir junto dos colaboradores (situação interna). A CoolDays, por sua vez, através do método utilizado consegue perceber questões sobre a organização, como o fecho de sete localizações e o despedimento de 270 em três anos; comunicação limitativa, pois as mensagens não estavam a fluir; contratação dos consultores gerou ansiedade (situação interna). Em relação à sua situação externa, vai-se mais longe na análise que a equipa da Aircraft Carrier Alliance porque vai procurar tendências do sector, como as campanhas frequentes sobre obesidade e mudanças nas preferências dos consumidores, o que permite perceber o porquê da situação em que a companhia se encontra de momento, e ainda assuntos que afectam a CoolDays directamente, como críticas frequentes ao açúcar e semelhantes têm impacto na companhia e como o apoio por parte do governo começa a diminuir. Esta análise mais exaustiva, do que para além de boas práticas a seguir, ajuda a que a estratégia de comunicação seja mais completa e rica nas suas iniciativas, pois permitirá a saber onde actuar em primeiro lugar.
- **Recursos** – Ambos os métodos, nos seus planos, devem apresentar os recursos monetários e humanos necessários para colocarem a estratégia em acção. No estudo de caso da Aircraft Carrier Alliance esse momento não está evidenciado porque este já é uma apresentação dos resultados e não o plano de comunicação no seu original, mas nas campanhas de RP é algo que deve ser sempre contemplado.

A última semelhança que se parece realçar entre os dois tipos de casos apresentados é que ambas as campanhas faziam parte de uma **estratégia de comunicação integrada**, ou seja, que estava alinhada com necessidades de comunicação externa de forma a que as organizações falassem em uma só voz. A estratégia de comunicação da Aircraft Carrier Alliance envolvia também o trabalho com os media e outros Stakeholders externos, procurando que as mensagens sobre a importância do desenvolvimento do **HMS QUEEN ELIZABETH** e **HMS PRINCE OF WALES** e a complexidade que envolvia, passassem também para o exterior. A campanha para o programa de mudança a ocorrer na CoolDays

começou desde início a incluir a comunicação externa nas suas necessidades de comunicação, pois tendo em conta as implicações que a mudança iria ter na companhia era importante que as mensagens internas e externas fossem alinhadas, de forma a garantir que a informação que circula é fidedigna e evitando rumores. No bloco do Plano de Jogo temos a nota de que juntamente com as prioridades estabelecidas para a Comunicação Interna devem também ocorrer o lançamento da Comunicação Externa.

Esta questões demonstram que os diferentes departamentos de comunicação, mais do que se estruturarem em equipas diferentes com focos diferentes, devem trabalhar com um único objectivo, evitando silos organizacionais e garantindo o alinhamento de todos os processos.

Acima foram apresentadas quatro semelhanças principais encontradas na análise efectuada aos dois estudos de caso. De seguida irão-se expor as diferenças que se verificam em ambos os casos.

Diferenças

A verdade é que uma das maiores diferenças que podemos encontrar ao analisar os dois casos é também uma das suas semelhanças, porque ambos os casos procuram responder a um *briefing* de Comunicação Interna desenvolvendo uma estratégia. Mas as **estratégias de comunicação** não poderiam ser mais diferentes uma da outra, quer na metodologia que utilizam ou na forma como se estruturam.

Como referido anteriormente, os **estudos de casos recorreram a diferentes modelos** para desenvolverem a estratégia de comunicação. **Campanha de Comunicação Interna - *One team delivering the nation's flagships*** recorre ao processo de RP em quatro etapas. Este é um modelo que, como o nome indica, utiliza quatro etapas para a construção das suas estratégias, de forma sequencial e interdependentes, o que significa que a etapa 3 só pode ser realizada após a etapa 1 e 2 e que depende destas para chegar às suas conclusões. Apesar dos autores Cutlip, Center, & Broom (2006, p. 282) defenderem que este modelo pode ser aplicado em cenários dinâmicos, que vão sofrendo alterações, a linearidade que as suas etapas apresentam não ajudam na resposta que as exigências dos dias de hoje

pretendem. Tal pode verificar-se porque após se realizar a análise da situação, na etapa 1, e desenvolver a programação do que se pretende fazer, na etapa 2, pode-se estar a realizar a fase de implementação, fase 3, mas entretanto as premissas que se encontravam como certas durante a análise, alteraram-se. Isto pode significar uma alteração profunda no rumo da estratégia mas como a fase 3 é essencialmente sobre implementação e não sobre análise da envolvente pode passar despercebido e assim continuar-se com uma estratégia que não se adequa mais às exigências dos tempos em que se encontra. É mais difícil de acontecer com o modelo *Communication Strategy Framework*, utilizado no caso ***Internal Communication strategy for CoolDays' change program***, porque o que acontece neste modelo é que é interactivo, ou seja, as suas etapas não se desenvolvem isoladamente mas em simultâneo e, por exemplo, o que defino no bloco Visão, ao colocar questões sobre a importância da Comunicação para a organização, qual o seu papel, pode ajudar a refinar a análise que preciso de fazer internamente, pois dá logo informações essenciais. A relevância do *Framework* apresentado por Ruler e Kover (2019) para o desenvolvimento de Estratégias de Comunicação Interna prende-se com a facilidade em responder a acontecimentos inesperados porque se os blocos se vão construindo em simultâneo, permite que alterações que ocorram sejam contempladas sem grande impacto no que já foi desenvolvido.

Outro elemento que permite ao *Communication Strategy Framework* ir respondendo às necessidades que vão surgindo é que no bloco Plano de Jogo, momento em que se define o que realmente irá ser colocado em prática, apenas são decididas as **primeiras prioridades**. Ou seja, o que acontece é que após estar feita a pesquisa e respondidas todas as questões essenciais que ajudam a definir qual o melhor caminho para responder ao *briefing* apresentado, apenas é definido quais os primeiros passos a dar porque todos os seguintes irão depender desse, irão depender de como corre o proposto e como reagem os colaboradores. No caso da CoolDays, só após os *managers* receberem treino sobre mensagens e comunicação, se lançar cursos nas reuniões de *staff* e cartazes e memos pessoais forem entregues aos colaboradores, ao mesmo tempo que é lançada a comunicação externa, é que se podem definir os próximos passos. No modelo das RP em quatro etapas tal não acontece, na fase 2, Planificação/Programação, são logo definidos que públicos se quer alcançar e que iniciativas vão ser colocadas em prática, ou seja, fica tudo definido antecipadamente. A definição *à priori* é um dos grandes problemas do modelo em quatro etapas porque se as condições se alterarem durante o caminho e

tivermos que refazer grande parte da campanha teremos que admitir que a estratégia não foi bem pensada ou que não fizemos as melhores escolhas, como nos indica Bayles (2015). O objectivo final de uma estratégia de comunicação é contribuir para as metas organizacionais e isso só é possível se a equipa deste departamento garantir que responde da melhor forma às necessidades que vão surgindo.

A questão da **definição à priori** de todos os passos no modelo em quatro etapas também é bastante visível na definição de KPIs: neste modelo define-se na etapa de Acção/Comunicação, as métricas de avaliação, ou seja, elementos que sejam possíveis de identificar no final da campanha se os objectivos foram cumpridos ou não. Por exemplo, numa campanha de lançamento da intranet de uma organização, podemos definir como métrica o seguinte: 50% dos colaboradores visitam todos os dias o canal interno durante os primeiros três meses. O que se fez foi definir um objectivo SMART – Específico, Mensurável, Aplicável, Realístico e Definido no tempo – pois todos os elementos estão lá expostos naquela simples métrica e ao fim de três meses irá-se verificar se tal se cumpriu ou não e decidir assim qual o impacto da campanha. O que estas métricas, definidas logo na etapa 3, muitas vezes não têm em consideração é que pode acontecer que durante esses três meses muitos colaboradores precisem de passar tempo fora em formação, sem estarem no escritório, e isso implicou menos visitas à intranet. No final, quando se for avaliar o impacto dessa campanha os resultados vão estar abaixo dos 50% e se tal não for bem explicado pode parecer que foi uma falha da estratégia de comunicação. Em termos de definição de KPIs o que seria mais correcto fazer é o que acontece no *Communication Strategy Framework*, como podemos verificar no estudo de caso da CoolDays. O que aconteceu é que foram definidos KPIs gerais do que se pretende atingir com a acção, por exemplo, colaboradores sentirem-se informados e a comunicação interna e externa estarem em sintonia. Este tipo de KPIs não estão definidos no tempo ou são mensuráveis mas são o que realmente se pretende alcançar com a estratégia, e mais importante do que métricas pouco realistas, o que importa realmente é responder ao objectivo principal do *briefing*: comunicar o programa de mudança.

Uma das grandes diferenças que se verifica nos dois estudos de caso é o **estilo de estratégia definida** em cada um deles. A estratégia da Aircraft Carrier Alliance é focada no objectivo principal: criar um sentido de união e pertença a uma só equipa e gerar entusiasmo sobre o evento de nomeação do **HMS QUEEN ELIZABETH**. Todas as etapas se focam essencialmente neste ponto, por exemplo, na análise da envolvente

apenas se procura pelas melhores práticas sobre eventos do mesmo género e envolvimento dos sindicatos e outros Stakeholders chave. Não é que este procedimento seja errado, a questão é que a estratégia desenvolvida para a CoolDays é muito mais ampla nos seus horizontes, procura ir para além do próprio programa de mudança. Tal é verificável na essência do próprio *framework* utilizado para desenvolver a estratégia porque procura levar a organização a cumprir as suas metas organizacionais através da colocação de questões fundamentais como acontece no bloco da Visão: “de que forma podem as Relações Públicas adicionar valor às escolhas organizacionais estratégicas e qual é o papel do profissional do RP a este respeito?” (Ruler & Kover, 2019, p. 23). Aqui verifica-se que o *Communication Strategy Framework* procura sempre adicionar valor à organização, as suas estratégias têm como objectivo final resolver problemas ou situações necessárias mas com uma visão mais ampla. Este é um ponto muito importante porque ao garantir o alinhamento das estratégias de comunicação com as metas organizacionais contribui-se para a institucionalização e *empowerment* das RP como uma actividade de gestão estratégica, que contribui para estes profissionais se tornarem conselheiros de confiança e membros de valor para a organização (Grunig, 2011, p. 11).

Uma das semelhanças encontradas entre os dois estudos foi as campanhas estarem integradas em estratégias de comunicação mais amplas. Em relação a este ponto existe também uma diferença muito importante que está relacionada com a **organização das equipas**, porque enquanto a equipa de comunicação da Aircraft Carrier Alliance está focada na Comunicação Interna apenas, garantindo o alinhamento com a Comunicação Externa; enquanto que a equipa para a estratégia do programa de mudança da CoolDays é formada por diferentes elementos de várias áreas: director de comunicação e conselheiros de comunicação, *expert* em *social media*, porta-voz, director de HR, *manager* de marketing, *manager* de divisões e conselheiros externo. Esta é uma equipa Agile, uma vez que para determinado projecto, neste caso a comunicação do programa de mudança, se junta uma equipa específica com as melhores *skills* para responder ao problema, e foi o que aconteceu na CoolDays, já que estão presentes conselheiros, marketing para ajudar com a parte externa e ligada a vendas, HR para apoiar no impacto dos colaboradores, entre outros.

Desta forma garante-se que todos os departamentos de comunicação trabalham em simultâneo e para o mesmo objectivo e não em projectos separados. Pode acontecer que um colaborador que pertence ao departamento de Relação com os Media também tenha

interesse em *social media* e assim presta apoio a projectos das duas áreas. A importância das equipas Agile é que mais do que papéis e funções pré-definidas para cada colaborador, estes têm autonomia para perseguir os seus interesses e contribuir com as suas *skills* onde mais valor podem acrescentar.

Por fim, um dos pontos de contraste entre os dois estudos de caso é a questão da **apresentação da informação**. Ruler e Kover (2019, p.4) defendem que uma estratégia não deve ter mais do que uma página, pois importante é saber fazer escolhas e simplificar para que a estratégia seja compreensível por todos. No mundo acelerado em que vivemos o tempo é um bem valioso e garantir que a informação é apresentada de forma eficaz e compreensível ajuda na compreensão da estratégia a ser colocada em prática. Isto é visível na forma como é apresentado o estudo de caso da CooldDays (anexo 2) porque é visualmente dinâmico e atractivo, a informação está arrumada por títulos e pontos de destaque, o que facilita a leitura. O estudo de caso da Aircraft Carrier Alliance (anexo 1), apesar de bem resumido, apresenta já muita mais informação e, por vezes, repetindo informação, por exemplo no ponto *Brief and Objectives* refere os objectivos principais e no *Strategy, Tactics and Implementation* começa por referir qual o foco da campanha, novamente. Apesar da informação estar bem ligada esta parte não precisava de voltar a ser referida, tentando assim simplificar. O que o *Communication Strategy Framework* tenta fazer é colocar as questões essenciais para responder de forma eficaz ao problema ou situação através de uma estratégia.

Como se pode verifica encontraram-se muito mais diferenças entre os dois estudos de caso, o que corrobora o que tem vindo a ser dissertado neste documento, pois opõem de forma clara dois tipos de modelos que permitem desenvolver estratégias de Comunicação Interna. Falta agora analisar qual o modelo mais benéfico para um profissional de RP utilizar, garantindo o bom desempenho do seu trabalho enquanto estratega e elemento vital para a organização, que será apresentado de seguida.

Conclusões

Após a análise dos estudos de caso pode chegar-se a algumas conclusões, nomeadamente sobre o modelo que mais benefícios pode trazer para o desenvolvimento de estratégias eficazes de Comunicação Interna. Pelo teor da dissertação seria de esperar que o modelo que melhor respondesse às necessidades dos dias de hoje fosse o *Communication Strategy Framework*, que segue a metodologia Agile. Mas poderia acontecer que no final da análise dos estudos de caso se refutasse esta preposição e até a pergunta de partida proposta no desenho de investigação, verificando-se que afinal o modelo das RP em quatro etapas é o que melhor se adequa ao desenvolvimento de estratégias de Comunicação Interna. Contudo, tal não aconteceu pois a análise dos estudos de caso vieram reforçar que a metodologia Agile é a que melhor pode auxiliar as RP, e assim a Comunicação Interna, no desenvolvimento de estratégias eficazes. Podemos verificar esta afirmação através de três pontos que seguem abaixo:

- A metodologia Agile contribui para o *empowerment* e institucionalização das RP como uma actividade de gestão estratégica – Como se verificou acima, o *Communication Strategy Framework* permite desenvolver estratégias mais amplas, que olhem para a organização como um todo, e não apenas para o problema ou situação apresentado no *briefing*. Isto permite que as estratégias de comunicação contribuam de forma eficaz para as metas organizacionais e proporcionem ainda o reforço do papel dos profissionais de RP nas organizações, já que começam a ser vistos como conselheiros importantes para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Este é uma das razões mais importantes para as RP, e por sua vez a Comunicação Interna, aderirem à metodologia Agile: reforçar o papel da área das RP nas organizações, dando-lhe papéis mais activos.
- O *Communication Strategy Framework* permite ainda que os profissionais de Comunicação Interna se protejam mais – Em vez de KPIs irrealistas que no fim irão medir a eficiência do seu trabalho, o que o *framework* proporciona é uma visão mais geral do que realmente se pretende atingir, não deixando caminhos muito definidos de onde se pretende chegar. É preciso ter em mente que após o lançamento das primeiras prioridades definidas na estratégia as premissas podem mudar e se os KPIs foram muito limitadores no fim será difícil obter a real

eficiência da estratégia. É, por isso, necessário uma metodologia que permita maior abertura no desenvolvimento de estratégias, garantindo que respondem às verdadeiras necessidades à medida que estas vão aparecendo.

- A metodologia Agile garante que a organização trabalha em conjunto e não em silos – Os projectos, mesmo se forem do âmbito da comunicação, nunca serão apenas de uma só área, porque irão sempre influenciar objectivos de outros departamentos. É necessário verificar projecto a projecto que áreas irão ser preciso estar envolvidas, criando assim equipas especiais que garantam o desenvolvimento daquela tarefa em particular, da forma mais completa e eficiente. Os tempos em que vivemos exigem respostas rápidas e que se ocupem de diversas vertentes ao mesmo tempo, e só é possível responder a esses desafios com as equipas correctas utilizando metodologias igualmente eficientes.

A metodologia Agile tem vindo a dar provas do seu valor em diversas áreas de actuação, nomeadamente na indústria do *software*. Apesar da relutância que as RP, e por sua vez a Comunicação Interna, têm em adicionar esta metodologia à sua forma de trabalhar, é altura de começar a desbravar caminho neste sentido, pois é essencial que as RP se tornem mais eficazes nas respostas que dão. Muito trabalho ainda tem que ser feito mas dia após dia vão surgindo mais artigos sobre Agile na Comunicação e a sua importância para as áreas das Ciências Sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação procura trazer o tema da agilidade nas Relações Públicas para o debate na comunidade científica em Portugal. O foco principal foi a Comunicação Interna, uma das funções das Relações Públicas, pela razão de que este será o departamento que terá que apoiar a organização e os seus colaboradores durante uma transformação para Agile.

O tema da metodologia Agile está em voga, tanto na academia como no mundo empresarial, e começa a ganhar em Portugal muita expressão, o que se pode verificar com os diversos congressos sobre o tema que vão decorrendo no país. Fez, por isso, todo o sentido abordar esta questão nas Relações Públicas.

O estudo aqui apresentado tinha como objectivo inicial analisar organizações portuguesas que adoptassem a metodologia Agile e perceber junto do departamento de Comunicação Interna quais os desafios que encontraram durante a transformação, como se organizavam agora e quais o prós e contras da transformação. Ou então focar a investigação apenas em uma única organização, entrevistar pessoas do departamento e realizar também questionários aos colaboradores, para perceber o impacto da Comunicação Interna e as diferenças que sentiam antes e após a transformação para Agile. Tal veio a verificar-se ser impossível, porque de todas as organizações contactadas, mesmo as mais reconhecidas por aderirem à metodologia Agile, não aplicavam esta forma de trabalhar nos departamentos de Comunicação, pelo menos durante o decurso desta investigação. Esta informação acentou ainda mais a importância deste estudo para a área das RP, porque as organizações portuguesas estão a tornar-se mais Agile mas os seus departamentos de comunicação não, prova disto é a relutância desta área em aderir à metodologia, tese defendida nesta dissertação.

Prosseguiu-se o estudo mas o foco passou a ser apresentar o tema da agilidade nas RP porque até ao momento ainda não tinha sido feito e, por isso, esta dissertação no seu teor apresenta-se ser muito mais teórica do que uma investigação científica porque procura demonstrar a urgência das áreas de RP aderirem à metodologia Agile, principalmente a Comunicação Interna. Para sustentar o trabalho foi utilizada a metodologia qualitativa que seguiu o seguinte método de análise: dois estudos de caso. Estes estudos de caso apresentavam duas estratégias de Comunicação Interna desenvolvidas através de modelos

distintos: o primeiro através do processo de RP em quatro etapas e o segundo através do *Communication Strategy Framework*, modelo proposto por Bettele van Ruler e Frank Kover (201) mais ágil e interactivo.

A análise destes estudos de caso procurou responder à seguinte pergunta de partida: “*Como se aplica a metodologia Agile na definição de estratégias de Comunicação Interna?*” Tendo como objectivo geral gerar uma nova forma de entendimento sobre estratégias de comunicação. A análise efectuada aos dois estudos de caso demonstrou como se responde a um *briefing* de Comunicação Interna utilizando um método Agile para conceber a estratégia de actuação: todas as etapas e respostas foram analisadas. Comparando-se o estudo de caso que seguiu o modelo Agile com o estudo de caso que seguiu o reconhecido processo de RP em quatro etapas conseguiu obter um novo entendimento sobre a formulação de estratégias de Comunicação Interna, pois os resultados de ambos os estudos de caso foram bastante diferentes.

Dos resultados obtidos o que mais se destacou foi a diferença no estilo da estratégia definida, porque enquanto que o processo de RP em quatro etapas foca-se principalmente em responder ao *briefing* apresentado e desenvolver um campanha para aquele momento específico, o *Communication Strategy Framework* procura conceber a estratégia de comunicação como uma parte integrante da estratégia organizacional, fazendo questões essenciais ao longo do desenvolvimento da estratégia. Este elemento é muito importante e diferenciador porque permite que as Relações Públicas afirmem a sua posição dentro da organização, demonstrando o seu valor e como podem contribuir para cumprir objectivos organizacionais.

Até aqui os profissionais de RP têm sido relutantes em aderir à metodologia Agile, tal deve-se à sua forma tradicional de planear em que todos os elementos são definidos *a priori*, procurando garantir que tudo fica acautelado e que no fim existem dados para fazer comparações com os resultados obtidos. Esta forma de actuar revela-se pouco adequada para as exigências dos tempos actuais, que procuram respostas rápidas às constantes mudanças que vão surgindo. Para formarem estratégias mais eficazes e darem respostas mais rápidas aos seus clientes os profissionais da área da comunicação precisam de tornar os seus processos mais ágeis, as suas equipas mais diversificadas e autónomas. Para além disso estariam ainda a garantir o aumento de relevo do seu valor na organização, já que

para além de mais eficientes estariam sempre a procurar contribuir para as metas organizacionais.

Mais do que as RP no geral o foco foi a Comunicação Interna e tal se deve por esta ser a função das RP que actua junto dos colaboradores. O nível de agilidade de uma organização depende directamente dos colaboradores, porque se estes não forem mais autónomos, não tiverem interesse em trabalhar em equipas diâmicas que se reúnem para projectos específicos e sem hierarquias fixas e bem definidas então a agilidade dentro da organização não será atingida na sua totalidade. Tendo em conta que os colaboradores são o elemento mais importante para garantir a agilidade em uma organização faz todo o sentido que a função da comunicação que tem como público-alvo os colaboradores, a Comunicação Interna, seja o foco escolhido para o presente estudo.

A Comunicação Interna durante a transformação para Agile de uma organização apoia os colaboradores, informa da transformação e também os capacita para lidarem com os desafios que a metodologia apresenta. Para ser realmente o apoio que os colaboradores irão precisar durante esta fase é importante que a própria Comunicação Interna se torne mais ágil nos seus processos de forma de actuar, garantindo assim que lidera pelo exemplo.

Com o presente estudo conseguiu-se assim responder aos objectivos propostos, porque a) explorou-se uma área inovadora no âmbito das RP: metodologia Agile; b) conseguiu-se comparar a aplicação do processo de RP em quatro etapas e da metodologia Agile em estratégias de Comunicação Interna, encontra as principais semelhanças e diferenças; e, por fim, c) verificou-se qual o modelo mais eficaz para elaboração de estratégias de Comunicação Interna: o *Communication Strategy Framework*, que procura olhar sempre para a organização como o todo, tornando o profissional de RP um membro de valor para a organização.

É preciso deixar claro que este trabalho é apenas o ponto de partida para muitas investigações que podem surgir sobre metodologia Agile nas Relações Públicas, pois este estudo é sobre a importância desta área transitar da sua forma tradicional de actuar para estruturas mais ágeis, podendo daqui desenvolver-se muito mais. Um ponto interessante a abordar em pesquisas futuras seria perceber junto das organizações mais reconhecidas por utilizarem a metodologia Agile porque não estão a aplicar esta forma de trabalhar nos

departamentos de Relações Públicas. Após obter essa informação poderia-se realizar um projecto junto de uma dessas organizações para ajudar os departamentos de RP a aplicarem as metodologias Agile.

Quando se aborda este tema, e que parece ainda tão pouco explorado e claro para os académicos e profissionais da área, temos um mundo de possibilidades à nossa mercê. Basta desenvolver uma estratégia para a investigação, aplicando a metodologia Agile para garantir a rapidez e eficiência na entrega dos resultados.

ANEXOS

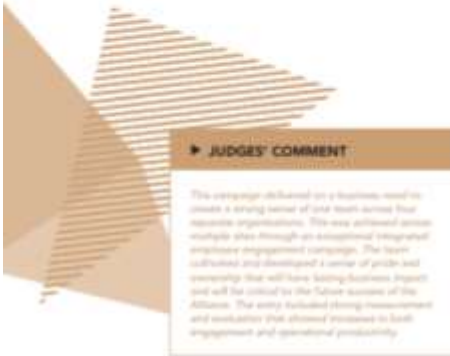
ANEXO 1 - Campanha de Comunicação Interna - *One team delivering the nation's flagships*



CATEGORY INTERNAL COMMUNICATIONS CAMPAIGN

COMPANY AIRCRAFT CARRIER ALLIANCE

TITLE ONE TEAM DELIVERING THE NATION'S FLAGSHIPS



JUDGES' COMMENT

This campaign delivered on a business need to create a strong sense of one team across four separate organisations. The new unified online multiple sites through an exceptional integrated employee engagement campaign. The team understood and developed a sense of pride and ownership that will have lasting business impact and will be critical to the future success of the Alliance. The entry included strong measurement and evaluation that allowed evidence to both engagement and operational productivity.

BRIEF AND OBJECTIVES

The Queen Elizabeth (QE) Class aircraft carriers are the biggest warships ever built for the Royal Navy and the programme to deliver them is one of the largest engineering projects in the UK. 2014 was a pivotal year for the programme with the formal naming of the in-class HMS Queen Elizabeth by Her Majesty the Queen on Friday 4 July, which was a highly anticipated event.

The aircraft carriers are being delivered by the ACA, an alliance between BAE Systems, Babcock, Thales and the Ministry of Defence. With thousands of employees based at more than 20 sites around the UK, the complexity of planning such a campaign was always going to be challenging, whilst budgeting constraints required the team to be creative in their approach to engaging employees.

Our main objectives were:

- To create a sense of excitement across the alliance about the forthcoming event
- To engage and celebrate the people who are working hard to deliver the carriers, highlighting their skills and inspiring them to be proud of their role on the ship
- To create a lasting legacy of a 'one team' ethos

RESEARCH AND PLANNING

We looked at past events (previous ship and submarine launches) to best practice examples. To do this, we engaged the teams responsible for delivering these events to better understand their approach, the challenges they faced and successes. Planning for the campaign began twelve months before the event, ensuring the team had time to fully understand the huge task in hand and create an engaging and memorable internal communications campaign.

The team also engaged with Trade Union representatives and other key stakeholders across the partner organisations to gauge employee expectations and test our proposed strategy. Going

back earlier in the process allowed the team to incorporate improvements and ensure a successful and timely launch of the internal campaign on 26 March 2014, exactly 100 days before the naming ceremony.

The team also carried out research to identify key themes to form the basis of our activity. The overarching message was focused around creating a 'one team' ethos, proudly bringing together skills and expertise from around the UK to deliver the nation's flagships.

STRATEGIC TACTICS AND IMPLEMENTATION

Employee communications activity focused on engaging employees across all ACA partner organisations and across all sites connected to the QE Class programme. With various partners working to deliver the programme, a project team was quickly established with representatives from each organisation to ensure we had the required resource to sustain our campaign over a three month period in the lead up to the naming ceremony and ensure consistent messaging.

The team implemented a sustained internal communications campaign including:

- **Countdown clocks** - In order to capture employees' attention in the lead up to the event, physical countdown clocks were positioned in prominent places across the build sites. In addition, each industry partner published digital clocks on their internal channels, such as intranet and TV systems.
- **People profiles** - We developed a programme of weekly profiles of employees working on the QE Class programme involving films and posters. These profiles gave us an opportunity to highlight the breadth of skills across the organisations coming together to deliver the ships. The ACA website was updated to include a page dedicated to the people delivering the ships, including a link to the 'one team' to enable POEC carrier campaign stories to be shared as widely as possible.

- **Employee competitions** - We held two competitions for employees across the ACA. The first was the opportunity to win VIP tickets to the event while the second competition was for two children of employees to present a bouquet of flowers to Her Majesty the Queen as part of the formal ceremony.
- **Local celebration events** - Local celebratory events were held at 15 sites across the UK. The events included a programme of employee-focused activity in the morning leading up to the formal ceremony, such as food stalls and live entertainment from sea cadets and Armed Forces bands, as well as pre-recorded films shown on big screen TVs to create a carnival style atmosphere. A live stream from Royal of the formal ceremony also enabled those at local sites to join in the celebrations.

EVIDENCE OF REAL ENGAGEMENT OR BEHAVIOURAL CHANGE

Examples include:

- The competitions were well received, with more than 1,000 entries from across our sites.
- As the countdown campaign progressed, there was a surge in demand for employee event tickets. On event day at Royal, we were at capacity with more than 1,000 employees and their families in attendance at the site alone.
- There was an increase in productivity in the weeks leading up to the naming ceremony, with teams working together to ensure the ship was in a ready state for her naming.
- Feedback from employees after the event was highly positive and we have seen continued momentum on the programme.

INTEGRATION OF THE CAMPAIGN WITH OTHER ACTIVITIES

While the internal communications campaign focused on engaging employees across the ACA, it was part of a wider communications strategy which engaged with external media and other key internal and external stakeholders associated with the QE Class programme, delivering a fully integrated programme of communications activity.

MEASUREMENT AND EVALUATION

The ACA completed their third quarterly employment engagement survey in Q1 2015. More than 2,200 surveys were completed, with the figure growing from a previous survey carried out in early 2014. Some key highlights of the latest survey were:

- Over 75% of employees feel engaged in the programme, an increase from 25%.
- An increase of 66% in the number of employees who think the QE Class project feels like 'one team'.
- Approximately 70% feel motivated to improve productivity, up from 30%.

BUDGET AND COST EFFECTIVENESS

Campaign costs were covered from our annual communications budget. The team worked entirely with in-house, for example, being produced by our in-house graphics team. Working with preferred suppliers, we also produced 15 employee profile videos for less than £7,000. In addition, the competitions were delivered for under £200.



ABOUT US

We are the professional body for public relations practitioners in the UK. With over 11,000 members, we're the largest body of our type in Europe. We set standards through CPD, accreditation, training, qualifications, awards and the production of research, best practice and skills guidance. We advance professionalism in public relations by making our members accountable to their employers and the public through our Code of Conduct and searchable PR register.

Chartered Institute of Public Relations
52-53 Russell Square, London WC1B 4PP
T: +44 (0)20 7621 4900
E: info@cipr.co.uk
W: cipr.co.uk



Designed and printed by
Fox Marketing Services
T: 01982 617000
W: foxm.co.uk



ANEXO 2 - *Internal Communication strategy for CoolDays' change program*

CASE: AN INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY FOR COOLDAYS

Note:
This case is fictional

CoolDays is a leading soft drink manufacturer in Middle America. Its largest market is Mexico (40%), followed by the United States (25%) and Argentina (20%). The company has a permanent workforce of 1,900 employees. CoolDays produces three different kinds of soft drinks: CoolDays Red, CoolDays Blue (a light version of CoolDays Red made with aspartame), and CoolDays Green. CoolDays Green was launched in 2008 and its unique selling point in the soft drink market is that it's organic. CoolDays Green is immensely popular in the age group of 25- to 45-year-olds, particularly among graduates, who see the beverage as a sensible alternative to other less healthy soft drinks.

In recent years, CoolDays has been struggling. Sales of CoolDays Red and CoolDays Blue have been declining for the last nine years running and are under enormous pressure. Only CoolDays Green revenues are rising every year, and this is what is keeping CoolDays in the black.

Historically, the lion's share of the company's marketing budget has been spent on CoolDays Red and CoolDays Blue—the longtime key brands on which the company grew. However, even hefty marketing outlays, mainly on advertising, have not been able to reverse declining revenues. More marketing does not seem likely to help. Realizing that something had to be done, the management board hired Fernandez, Grillo & Fernandez, a renowned consultancy firm, to conduct an in-depth analysis and devise a growth strategy. The consultants conclude that the future of CoolDays Red and CoolDays Blue looks pretty bleak. The future of CoolDays Green, by contrast, looks exceptionally bright, because it taps into the growing demand for organic and healthy (or healthier) soft drinks.

AN INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY FOR A COMPANY THAT NEEDS TO DRASTICALLY CHANGE COURSE TO STAY AFLOAT

A rigorous intervention is agreed, entailing a sizable reduction in investments in CoolDays Red and CoolDays Blue. In real terms, this will mean the closure of seven obsolete production locations and distribution centers over the next three years. CoolDays Green is manufactured at three extremely modern, efficient plants; operations there will continue. It is hoped that CoolDays Green production will expand in the future, but this remains uncertain for now. Moreover, the management board doesn't know yet at which locations that might be. Consequently, 30% of the company's employees have to be laid off in the next three years. At this stage it remains unclear exactly which jobs will be cut, but the affected production locations and distribution centers have already been chosen. A handful of employees at the headquarters in Mexico will lose their jobs too. Also, the marketing strategy is to be drastically overhauled. Most of the marketing budget is being earmarked to contribute to further growing CoolDays Green. Six months from now the company will launch one of the largest marketing campaigns in the history of CoolDays, focused completely on CoolDays Green. The ad agency will be briefed in a few days' time.

Although the CEO is very pleased with the new strategy, he realizes it will have a massive impact on staff. CoolDays is a family-run firm, and many of the employees have worked there their whole lives. Emotionally, he is struggling with this decision. What's more, the CEO is finding it difficult to explain the quite complex and specialized strategy in a way that his employees can grasp. Above all, he wants them to understand that this strategy is the only viable option. And he wants to avoid giving them any false hopes. On the one hand, he feels deep concern about what will happen to his employees and therefore has made careful internal communication a priority; on the other, the decision to lay off 30% of the company's workforce in the next three years and kill its familiar old brands is a fait accompli.

The Chief Communications Officer thinks the time is right to make some major strides in engagement. She calls her team together and they get to work with the Communication Strategy Framework. Go to page 132 to read about her choices and focus. Would you handle it the same way?

INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY FOR

INTERNAL SITUATION

ORGANIZATION

- Unavoidable intervention: closure of 7 locations, layoff of 270 people over 3 years
- Limited communication about bleak prospects
- Hiring of consultancy firm has created anxiety

COMMUNICATION STYLE

- Employees love the company, talk about it in positive terms
- Style is open and honest and mostly top-down

VISION

RELEVANT TRENDS IN THE FIELD

Vision on communication

Internal = external

Most impact: management/employee conversations
Communication means have to support and facilitate conversations

Role of the department

Develop a comprehensible and appealing story
Develop auxiliary communication platforms
Strengthen managers' conversational capacity (tools)

AMBITION

CORE VALUES

- 1) Open, honest, careful communication
- 2) Hands-on support for managers
- 3) Focus on listening and two-way communication

CORE TASK

- 1) Fully inform employees so they understand the new course and its consequences
- 2) Minimize anxiety by providing thorough explanations and a listening ear
- 3) Further enhance engagement among employees who will stay on

EXTERNAL SITUATION

TRENDS

- Drastic changes in consumer preferences
- Frequent NGO obesity campaigns
- Responsible companies put on a pedestal; "bad" companies under fire

ISSUES AND MOOD

- CoolDays is a big favorite in political and media circles, but the obesity issue is making inroads there, too
- Frequent critical posts online about sugar and aspartame in connection with CoolDays
- Shrinking base of support in government

COOLDAYS' CHANGE PROGRAM

STAKEHOLDERS

ENABLERS

Management board, strategy director, marketing director, and HR director have to support the communication strategy and ensure staff support the newly charted course

PARTNERS

Board of directors, HR department, and top and middle management have to join forces to achieve the communication strategy

Note! Formulate core messages here too

ACCOUNTABILITY

SUCCESS FACTORS

- 1) Commitment from top management and cooperation from middle management;
- 2) Alignment of internal and external communication;
- 3) Employee satisfaction with communication

RESPONSIBILITY

- 1) Management is responsible for internal communication
- 2) CC department is responsible for practical support in the form of coaching, training, and means

KPIs

- 1) Managers feel they are getting the right communication support;
- 2) Employees feel informed and taken seriously and understand the whys and wherefores;
- 3) Internal and external communication are fully synchronized;
- 4) Messages are timely, straightforward, and comprehensible;
- 5) Communication considers factory conditions and communication limitations

MEASUREMENT

- 1) Focus group meetings between managers and staff;
- 2) Additional questions in annual employee engagement survey;
- 3) Brief (online + print) poll of employees (after 1 month)

GAME PLAN

OPERATIONAL STRATEGY

Foundation: Managers provide information about the change strategy in stages using texts and visuals. **Emphasis:** Personal communication by and with managers. **Means:** Existing channels (memos, intranet, staff magazine) PLUS personal communication PLUS practical support by managers (tools, training, etc.)

PRIORITIES

- 1) Message and communication training for managers, plus tools (Q&A, PPT, etc.)
- 2) Launch of newly charted course (on date X) at staff meetings at all locations
- 3) Personal letters and memos to employees

Note! On the same day as external communication launch

RESOURCES

PEOPLE

- Dedicated task force (comms director and comms advisor, social media expert, spokesperson, HR director, marketing manager, divisions manager, external advisor)
- Agency to be engaged to develop concept and means

BUDGET

Budget estimate: 250 k. Agency costs = 150 k. Communication means and channels = 50 k. Miscellaneous = 50 k

Referências Bibliográficas

- 106 Comms. (14 de Dezembro de 2016). *How internal comms can make your organisation agile and responsive*. Obtido em 30 de Setembro de 2019, de PR WEEK: <https://www.prweek.com/article/1418616/internal-comms-organisation-agile-responsive>
- Aghina, W., Ahlback, K., Smet, A. D., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (Janeiro de 2018). *The five trademarks of agile organizations*. Obtido em 13 de Abril de 2019, de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., West, D., & Yip, A. (Dezembro de 2018). *How to select and develop individuals for successful agile teams: A practical guide*. Obtido em 4 de Maio de 2019, de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-select-and-develop-individuals-for-successful-agile-teams-a-practical-guide>
- Agile Alliance. (Agosto de 2001). The Agile Manifesto.
- Agile Alliance. (s.d.). *Agile Alliance*. Obtido em 5 de Maio de 2018, de <https://www.agilealliance.org/>
- Aircraft Carrier Alliance. (2015). *Internal Communications Campaign: One Team Delivering the nation's flagships*. London: CIPR. Obtido de <http://www.ciprinside.co.uk/wp-content/uploads/2012/07/Best-IC-excellence-2015.pdf>
- Aircraft Carrier Alliance. (s.d). Obtido de Aircraft Carrier Alliance - Delivering the Nation's Flagships: <http://www.aircraftcarrieralliance.co.uk/>
- Argenti, P. (1994). *Corporate Communication* (2ª ed. ed.). Nova Iorque: Irwin/McGraw-Hill.
- B. Braun Portugal. (s.d). *B Braun | Sharing Expertise*. Obtido de <https://www.bbraun.pt/pt/empresa.html>

- Babcock. (s.d). Obtido de Babcock: <https://www.babcockinternational.com/pt/who-we-are/>
- BAE Systems. (s.d). Obtido de BAE Systems: <https://www.baesystems.com/en/home>
- Balbino, F. (2018). Um Novo Elementona Equação: As Emoções. *Marketeer*(268), 22-23.
- Barton, P. (2016). *Maximizing internal communication : strategies that turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York: Aviva.
- Barton, P. A. (2016). *Maximizing Internal Communication: Strategies that Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results*. New York: Aviva Publishing.
- Bayles, S. (29 de Dezembro de 2015). *Agile working requires total theoretical change by Prof.dr. Betteke van Ruler*. Obtido em 19 de Dezembro de 2018, de <https://blog.coveragebook.com/agile-working-requires-total-theoretical-change-by-prof-dr-betteke-van-ruler-7d91dea1b0d9>
- Brandão, N. G., & Portugal, M. N. (2015). A Comunicação e o Intra-Empreendedorismo. Em *Desafios da Globalização: Relações Públicas e Comunicação Organizacional* (pp. 149-161). Forte da Casa: Escolar Editora.
- Brasileiro, R. (s.d.). *Manifesto Ágil, o que é e qual a sua história*. Obtido em 18 de Maio de 2019, de Método Ágil: <http://www.metodoagil.com/manifesto-agil/>
- Bromm, G. M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations* (Eleventh Edition ed.). Londres: Pearson Education.
- Chizzotti, A. (1991). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais* (12º ed.). São Paulo: Cortez Editora.
- Coca-Cola HBC Northern Ireland. (2014). *Internal Communications Campaign: Coca-Cola HBC Northern Ireland - 'Liquid Communications'*. London: CIPR. Obtido de <http://www.ciprinside.co.uk/wp-content/uploads/2012/07/Coca-Cola-HBC-Northern-Ireland-15.pdf>
- Comella-Dorda, S., Dean, P., Di Leo, V., McNamara, N., & Sachdeva, P. (Outubro de 2018). *Transforming IT infrastructure organizations using agile*. Obtido em 20 de Abril de 2019, de McKinsey Digital: <https://www.mckinsey.com/business->

functions/digital-mckinsey/our-insights/transforming-it-infrastructure-organizations-using-agile?cid=other-em%E2%80%A6

Cormella-Dorda, S., Kaur, K., & Zaidi, A. (Fevereiro de 2019). *Planning in an agile organization*. Obtido em 16 de Março de 2019, de McKinsey Digital: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/planning-in-an-agile-organization?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=2%E2%80%A6>

Crump, P. (25 de Julho de 2018). *Three ways internal communications can support agile operation at scale*. Obtido em 15 de Agosto de 2019, de FleishmanHillard United Kingdom: <https://fhflondon.co.uk/2018/07/three-ways-internal-communications-can-support-agile-operation-at-scale/>

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9º ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

Dank, N. (26 de Julho de 2019). *What is Agile HR? Your step-by-step guide and handy infographic*. Obtido em 19 de Setembro de 2019, de Agile HR Community: <https://www.agilehrcommunity.com/agilehr-community-blog/what-is-agile-hr-your-step-by-step-guide-and-handly-infographic>

Daymon, C., & Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.

De Smet, A., Lurie, M., & St. George, A. (Outubro de 2018). *Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations*. Obtido em 13 de Abril de 2019, de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations>

Deslandes, S. F. (2010). O processo de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. Em M. C. Minayo, *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (29º ed.). Petrópolis: Vozes.

Dicionário Online. (s.d). Definição Organismo. *Dicionário*. Obtido em 18 de Maio de 2019, de Dicionário Infopedia: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/organismo>

- Duarte, M. (2015). *Trabalho Final de Mestrado - Dissertação: A Comunicação Interna e o Stress dos Colaboradores*. Lisboa: ISEG.
- Dühring, L., & Volk, S. C. (2018). Agility in strategic communication research: Historical roots, conceptual specification, and implications for theory and practice. *BLEDCOM* (pp. 98-99). Bled, Slovenia: University of Ljubljana.
- Figueiredo, D. (2017). *The Impact of Internal Social Responsibility on Organisational Commitment: The case of Jerónimo Martins Group (Tese Mestrado)*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- FitzPatrick, L., & Valskov, K. (2014). *Internal Communications: A manual for practitioners* (1ª ed ed.). UK: Kogan Page.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2011). *The Agile Manifesto*.
- Freitag, A. R., & Stokes, A. Q. (2009). *Global Public Relations: Shapping Boarder, spanning cultures*. Oxon: Routledge.
- Global Alliance. (15 de Junho de 2010). The Stockholm Accords.
- Gonçalves, L. (29 de Abril de 2019). *Burndown Chart – O Guia Oficial Para Qualquer Scrum Master*. Obtido em 13 de Junho de 2019, de Luís Gonçalves: <https://luis-goncalves.com/pt-pt/burndown-chart/>
- Grunig, J. (2008). *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Routledge.
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization – public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 11-31.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing.
- Hallahan, K. (2014). Organizational goals and communication objectives in strategic. Em D. H. Zerfass (Ed.), *Handbook of strategic communication* (pp. 244-266). New York: Routledge.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., & Vercic, D. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 3-35.

- Health Communication Capacity Collaborative. (2013). *The P Process. Five Steps to Strategic Communication*. Baltimore: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health Center for Communication Programs.
- Human Resources edu. (s.d.). *What is Human Resource?* Obtido em 25 de Setembro de 2019, de Human Resources edu: <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>
- Jacobs, P., & Schlatmann, B. (Janeiro de 2017). ING's agile transformation. (M. Deepak Mahadevan - Quarterly, Entrevistador) Obtido em 19 de Maio de 2018, de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>
- Jordan, J., Miskevics, J., & Qayoumi, G. G. (3 de Dezembro de 2018). *Communications Goes Agile: Three Tips For Teams*. Obtido em 3 de Agosto de 2019, de Edelman: <https://www.edelman.com/insights/communications-goes-agile-three-tips-for-teams>
- Lesly, P. (1997). *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. Chicago: Contemporary Books.
- Lockley, S. K. (s.d.). *Driving Team Efficiency: Scrum for Internal Communications*. Obtido em 17 de Julho de 2019, de Staffbase: <https://staffbase.com/blog/driving-team-efficiency-scrum-for-internal-communications/>
- Marques, J. M., Mendes, M. A., & Carvalho, M. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Grávida - Publicações.
- Mckinsey Quarterly Five Fifty. (s.d.). *Agility at the top*. Obtido em 22 de Julho de 2019, de Mckinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/five-fifty-agility-at-the-top>
- Meredith, G. F. (13 de Maio de 2017). *Business Science Articles - Four Step Process of Public Relations*. Obtido em 6 de Novembro de 2018, de <http://business-science-articles.com/index.php/css/54-journalism/511-public-relations-process>
- Narayan, S. (2015). *Agile IT Organization Design: For Digital Transformation and Continuous Delivery*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Nerur, S., & Balijepally, V. (2007). Theoretical Reflections on agile development methodologies. *Magazine Communications of the ACM - Emergency response information systems: emerging trends and technologies*, 50(3), 79-83.
- Nunes, T. (2011). *Terceiro Sector: Relações Públicas como Negociação e Compromisso. (Tese de Mestrado)*. Lisboa: ESCS.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica - Editorial.
- Pereira, K. G. (2011). *Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?* Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Pereira, K. G. (2011). *Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?.* (Tese Mestrado). Lisboa: ESCS.
- Perkin, N. (27 de Outubro de 2017). *Agile Transformation at ING – A Case Study*. Obtido em 19 de Maio de 2018, de Building The Agile Business: <https://agilebusinessmanifesto.com/agilebusiness/agile-transformation-at-ing/>
- PMI - Project Management Institute. (2017). *Achieving Greater Agility: The people and process drivers that accelerate results*.
- Professional Development. (s.d.). *Professional Development*. Obtido em 18 de Maio de 2019, de Spotify: A Case Study in Successful Agile Culture: <https://www.professionaldevelopment.ie/spotify-and-agile-a-case-study-on-agile-environments>
- Ramos, J., & Lima, P. (12 de Junho de 2016). *Mas, afinal, o que é isso das startups?* Obtido em 19 de Dezembro de 2018, de Jornal Expresso Online: <https://expresso.pt/economia/2016-06-12-Mas-afinal-o-que-e-isso-das-startups-#gs.JCDqtow>
- Raposo, A. (2009). *Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas (Tese de mestrado)*. Lisboa: ESCS.
- Raposo, A. (2013). *Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão: Uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas (Tese Doutoramento)*. Lisboa: ISCTE.

- Ruck, K. (2015). *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice* (3.º ed.). England: Gower Publishing Limited.
- Ruler, B. v. (2014). Introduction. Em B. v. Ruler, *Reflective Communication Scrum/ Recipe for accountability* (pp. 9-18). The Netherlands: Eleven International Publishing.
- Ruler, B. v. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 367-381.
- Ruler, B. v., & Korver, F. (24 de Setembro de 2014). *Embracing agile strategy development*. Obtido em 1 de Agosto de 2019, de #FuturePProof: <https://www.futureproofingcomms.co.uk/thelatest/fp2-ch17>
- Ruler, B. v., & Kover, F. (2019). *The Communication Strategy Handbook: Toolkit for Creating a Winning Strategy*. New York, United States: Peter Lang Publishing Inc.
- Salzman, M. (2017). *Agile PR: Expert messaging in a hyper-connected, always-on world*. Nova Iorque: AMACOM Books.
- Sapo Teck. (6 de Abril de 2016). *O mercado está a mexer: Todos os anos são criadas 35 mil startups em Portugal*. Obtido em 19 de Dezembro de 2018, de Sapo: <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/o-mercado-esta-a-mexer-todos-os-anos-sao-criadas-35-mil-startups-em-portugal>
- Scrum Portugal. (18 de Abril de 2018). *Agile Manifesto*. Obtido em 18 de Maio de 2018, de Scrum Portugal: <http://www.scrumportugal.pt/agile-manifesto/>
- Sherman, F. (29 de Junho de 2018). *Chron - Roles of Public Relations in an Organization*. Obtido em 5 de Novembro de 2018, de <https://smallbusiness.chron.com/roles-public-relations-organization-24139.html>
- Smith, L. (2008). *Effective Internal Communication* (2ªEd. ed.). UK: Kogan Page Limited.
- Soares, J. V. (2005). Comunicação nas Organizações e Relações Públicas. *Livro de Actas - 4.º SOPCOM*, pp. 513-520.

- Stegaroiu, I., & Talal, M. (2014). *The Importance of Developing Internal Communication Strategy*. Romania: Valahia University of Targoviste.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. UK: Pearson Education Limited.
- Thales UK. (s.d). Obtido de Thales: <https://www.thalesgroup.com/en/countries/europe/united-kingdom>
- The Boston Consulting Group. (3 de Junho de 2019). *How to Get Agile Right | Agile for Leaders | BCG*. Obtido em 4 de Julho de 2019, de BCG: <https://www.bcg.com/featured-insights/how-to/agile.aspx>
- Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook* (2ª ed ed.). London: Routledge.
- Theaker, A., & Heather, Y. (2013). *The Public Relations Strategic Toolkit*. Nova Iorque: Routledge.
- Vargas, I. (21 de Janeiro de 2018). *CWI Software*. Obtido em 18 de Maio de 2019, de Entendendo um pouco sobre a cultura ágil do Spotify: <https://medium.com/cwi-software/entendendo-um-pouco-sobre-a-cultura-%C3%A1gil-do-spotify-57125722b88c>
- Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, pp. 103-113.
- Waldock, B. (2015). *Being Agile in Business: Discover Faster, Smarter, Leaner Ways to Work*. Londres: Pearson Education.
- Wels, J. C. (2018). *Relações Públicas e Mudanças Organizacionais num Mundo Global: Estudo de Caso do Projeto BHS3.0 da Bosch em Portugal. (Tese de Mestrado)*. Lisboa: ESCS.
- Young, S., & Kulesa, P. (20 de Julho de 2018). *Employee experience in high-performance organizations: Lessons from financially successful organizations*. Obtido em 23 de Abril de 2019, de Willis Towers Watson: <https://www.towerswatson.com/en-IN/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2018/organizational-practices-to-outperform-and-lead-the-way>

Zanden, J. v. (2 de Dezembro de 2015). Inside Innovation: ING Bank Communications team. (S. Bayles, Entrevistador) Obtido em 25 de Agosto de 2019, de Medium: <https://blog.coveragebook.com/inside-innovation-ing-bank-communications-team-fcccd74e60>

Zerfass, A., & Duhring, L. (20 de Novembro de 2018). *The agile way*. Obtido em 5 de Agosto de 2019, de Communication Director: <https://www.communication-director.com/issues/purpose-values-and-corporate-activism-age-radical-uncertainty/agile-way/#.XW1z8ihKg2x>

Zerfass, A., Dühning, L., Berger, K., & Brockhaus, J. (Novembro de 2018). COMMUNICATION INSIGHTS: Fast and Flexible - Corporate communications in agile organizations. *Academic Society for Management & Communication* .

Zuazua, M., & Lohmeyer, R. (21 de Janeiro de 2019). *Governments must become as agile as startups. Here's what they need to do*. Obtido em 13 de Abril de 2019, de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/governments-must-become-as-agile-as-startups-here-s-what-they-need-to-do/?fbclid=IwAR3-YF8xIpG%E2%80%A6>