

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Introdução.....	2
Capítulo I – Estado da Arte da Atividade de Relações Públicas.....	6
1. A função do profissional de Relações Públicas	9
1.1. A função de Técnico.....	10
1.2. A função de Gestor	10
1.3. A função de estratega	11
2. O Conceito de Estratégia	12
2.1. <i>Boundary-spanning</i>	15
3. Modelo alternativo da função dos profissionais de RP na gestão estratégica organizacional de Moss e Warnaby	17
3.1. As Relações Públicas e a sua ligação com a <i>C-Suite</i>	20
3.2. O <i>Chief Communication Officer (CCO)</i> e a sua função	21
Capítulo II – Metodologia	24
1. Objeto de estudo.....	24
2. Questão de Partida.....	25
3. Objetivos do estudo.....	26
4. Hipóteses	27
5. Caracterização do universo de estudo	27
6. Tipo de investigação	28
7. Instrumento de recolha de dados	29
8. Análise de conteúdo	32
Capítulo III – Estudo Comparativo – As Relações Públicas no Setor Energético em Portugal.....	33
1. O setor energético em Portugal	33
1.1. A Galp Energia	41
1.2. A EDP – Energias de Portugal	47
2. Análise comparativa das empresas em estudo	55
2.1. Análise das Entrevistas.....	56
3. Conclusão.....	61
Referências bibliográficas	66
Anexos	73

Introdução

A atividade de Relações Públicas (RP) nasceu da necessidade de lidar com os *media*, logo depois da Revolução Industrial e, desde então, que as RP têm uma conotação profissional ligada à relação com os meios de comunicação social. No entanto, nos últimos anos a atividade de RP conquistou novas áreas de intervenção e começa a ganhar o seu espaço, valor e credibilidade no mercado de trabalho, contudo, não é ainda uma profissão acreditada em Portugal, como nos EUA ou Brasil.

Hoje, as RP representam uma função de gestão estratégica na qual definem, implementam e conduzem estratégias que visam atingir objetivos e metas organizacionais que passam pela maximização de lucros e satisfação dos *stakeholders*, dos quais dependem o sucesso da organização.

A atividade de RP procura, no contexto de uma organização, aconselhar os líderes sobre as ações e planos que devem ser escolhidos de forma a alcançar metas. Grunig *et al.* (1992) defendem que as Relações Públicas desempenham uma função chave ao monitorizar a envolvente organizacional e gerir as mudanças entre os atores ambientais.

No The Madrid Momentum¹ (2014), concluiu-se que a atividade de RP tem um papel importante na liderança das organizações com enfoque nas comunidades envolventes, tendo sido destacados alguns princípios universais que serão apresentados mais à frente.

De acordo com o *European Communication Monitor 2016*, a atividade de RP tem ainda um papel muito técnico, em que 64% dos inquiridos afirmam desempenhar tarefas como realização de comunicados de imprensa, monitorizar resultados de atividade, organização de eventos, avaliação de estratégias e preparação de crises; apenas 18,8% se dedicam à definição de metas organizacionais, monitorizar expectativas dos *stakeholders* e debater estratégias com a gestão de topo.

É importante destacar a função das Relações Públicas enquanto uma função de comunicação estratégica, demonstrando a importância que tem para o sucesso organizacional, uma vez que “*se as Relações Públicas cumprirem a sua função com eficácia devem participar no planeamento estratégico da organização*” (Grunig e Repper, 1992 in Moss e Warnaby, 1998, p. 136). Assim, as Relações

¹ O The Madrid Momentum 2014 é um fórum mundial de Relações Públicas que nasceu da missão do Global Alliance for Public Relations and Communication Management, e tem como objetivos unificar a profissão de RP, sublinhar os padrões profissionais em todo o mundo, partilhar conhecimento em prol dos membros e ser a voz global dos interesses das RP.

Públicas são uma parte essencial da gestão organizacional que contribui para o desenvolvimento e implementação de estratégias nos níveis mais elevados das organizações.

Pretende-se, com este estudo, contribuir para uma melhor compreensão da função do profissional de RP detém na definição de estratégias nos níveis *corporate* e de negócio nas organizações. Para tal, foi selecionado como universo de estudo o setor energético de Portugal, constituído pela Galp Energia e EDP, possibilitando um estudo comparativo entre ambas as empresas através de entrevistas realizadas aos respetivos Diretores de Comunicação, assim como análise documental sobre as mesmas, com o intuito de obter o seu *feedback* e *inputs* acerca da função do profissional de RP na definição de estratégias nos níveis *corporate* e de negócio nas organizações onde exercem, contribuindo com o seu *expertise* e *know how*.

A motivação deste estudo prende-se com o objetivo de perceber a função do profissional de RP na definição de estratégias nos níveis *corporate* de negócio nas organizações, contribuindo para o posicionamento da atividade de RP como central para a estratégia das organizações. É um tema pertinente e inovador pois as RP não são muito estudadas nos níveis organizacionais referidos tratando-se, desta forma, de uma investigação atual para as RP em Portugal.

O trabalho está dividido em três grandes capítulos, em que no primeiro encontra-se uma contextualização sobre a atividade de RP, assim como o modelo alternativo da função do profissional de RP na gestão organizacional apresentado por Moss e Warnaby.

A função do profissional de RP aparece dividida em três: técnico, gestor e estratega. Em suma, a função de técnico baseia-se no apoio funcional e técnico na definição de estratégias orquestradas pelos gestores e estrategas, não contribuindo para a definição de estratégia mas antes com as suas competências de comunicação, escrita, edição, produção de mensagens, entre outras que são necessárias para implementar os programas. A função de gestor centra-se na definição da política organizacional sendo vistos como especialistas em comunicação que facilitam a troca de informação entre a gestão de topo e os *stakeholders* e guiam esta última através do processo racional de resolução de problemas (Grunig *et al.*, 1992). A função do estratega pertence ao profissional mais sénior da organização e implica que se monitorizem todos os desenvolvimentos relevantes no ambiente e que se antecipem as suas consequências de forma a delinear a estratégia e políticas organizacionais, oferecendo os *inputs* necessários para integrar a equipa de definição e formulação de estratégia.

Para a definição de estratégias organizacionais é necessário deter um conhecimento alargado sobre a envolvente da organização e, por isso, os profissionais de RP realizam muito o *boundary-*

spanning. Através de análises como a *SWOT*² e/ou a *PESTEL*³, conseguem identificar aspetos emergentes que possam afetar, positiva ou negativamente, a organização. A sua função de *boundary-spanners* confere-lhes uma perspetiva independente na definição de estratégia, algo bastante reconhecido pelos gestores que podem apresentar uma visão mais fechada acerca do que se passa dentro e fora da organização, tendo em conta que as consequências das suas decisões têm impacto na vida da organização e na dos *stakeholders*.

Ainda no primeiro capítulo contamos com a apresentação do modelo alternativo da função dos profissionais de RP na gestão estratégica organizacional de Moss e Warnaby (1997). Este modelo assenta na premissa central de que os profissionais de RP devem estar inseridos nas estratégias *corporate* e de negócio, das quais deriva o seu propósito essencial e onde conseguem contribuir em maior escala para o sucesso da organização. Moss e Warnaby defendem o seu modelo afirmando que o de Grunig e Repper (1992) falha em reconhecer um tão fluido processo de definição de estratégia. Esta visão linear de estratégia falha em não reconhecer a influência de fatores como a incerteza sobre o futuro ou as micro políticas dentro das organizações (Moss e Warnaby, 1997).

A ligação entre as RP e a *C-Suite*, assim como o *Chief Communication Officer (CCO)* e a sua função, são assuntos igualmente contextualizados. Se os profissionais de RP fazem um *report* direto à gestão de topo e a importância de um CCO nas organizações são alguns dos temas discutidos, entre o reconhecimento do valor das RP por parte da gestão de topo, a essencial função do CCO na definição de estratégias e a respetiva necessidade das RP terem lugar marcado na estratégia geral da organização.

O segundo capítulo consiste na metodologia e respetiva apresentação da forma como o estudo foi conduzido. A presente investigação tem como objeto de estudo a função do profissional de Relações Públicas no processo de definição de estratégias de duas empresas: a Galp Energia e a EDP.

Tentou-se, através da pergunta de partida: **Qual a função dos profissionais de Relações Públicas nos processos de definição de estratégias aos níveis *corporate* e de negócio?**, sintetizar o grande objetivo do presente estudo.

² *SWOT* – Técnica através da qual se confronta as forças (Strengths) e as fraquezas (Weaknesses) de uma organização com as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats) da envolvente organizacional.

³ *PESTEL* – Técnica através da qual se analisa os elementos Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais (*Environmental*) e Legais do ambiente externo de uma organização.

Objetivos secundários prendem-se com: apurar se os profissionais de RP desempenham as suas funções enquanto participantes ativos na definição de estratégias nos níveis *corporate* e de negócio, e confirmar se as RP têm um lugar na coligação dominante das organizações estudadas. Tendo como suporte a revisão teórica, e os objetivos desta investigação, sugerem-se ainda as seguintes hipóteses:

H1: É reconhecida a importância das Relações Públicas na organização e na definição de estratégias a nível *corporate* e de negócio pela gestão de topo/*CEO*, à qual reportam diretamente.

H2: Existe um *report* direto entre a equipa de Relações Públicas da organização e a gestão de topo/*CEO*.

Relativamente ao tipo de investigação que foi realizada, uma vez que o estudo consistiu num estudo comparativo entre duas empresas, os métodos utilizados são qualitativos (entrevista estruturada). Foi elaborado um guião específico (ver anexo), tendo em conta os objetivos do estudo e o que queremos apurar, a fim de retirar das respostas dos entrevistados os *inputs* necessários para aferir conclusões cientificamente válidas.

Por último, foi realizada uma análise de conteúdo e, para auxiliar neste exercício, foi elaborada uma grelha de leitura (apresentada no capítulo da análise de entrevistas) que procurou identificar conceitos chave e os tópicos mais relevantes para o estudo, de forma a encontrar os testemunhos dos entrevistados que possibilitassem uma relação, positiva ou negativa, com os objetivos e hipóteses.

O terceiro e último capítulo apresenta-nos o estudo comparativo. Este inicia com uma análise ao setor energético em Portugal que, em suma, apresenta factos, números e tendências no que respeita à energia no nosso país e na Europa. Podemos também contar com uma apresentação sobre as empresas estudadas, tendo por base uma análise documental das mesmas e uma análise *SWOT*; no fim da caracterização de cada empresa é ainda apresentado o organograma da organização.

De seguida, é realizada a análise de entrevistas na qual é possível retirar a opinião e *feedback* dos Diretores de Comunicação da Galp Energia e da EDP. Mencionados como entrevistado 1 (Galp) e entrevistado 2 (EDP), estes respondem às perguntas do guião tendo em conta a sua experiência profissional e *know-how* adquiridos ao longo de vários anos na área de RP. A grelha de leitura, e respetiva análise de conteúdo, foram aqui muito úteis, na medida em que auxiliaram na identificação de pontos chave e, assim, tornar possível retirar informação que permitisse confirmar ou não as hipóteses, atingir os objetivos e chegar a conclusões válidas.

Com este estudo pretende-se, portanto, contribuir para a compreensão da função do profissional de RP na definição de estratégias nos níveis *corporate* e de negócio nas organizações, assim como dar a compreender o seu contributo estratégico.

Capítulo I – Estado da Arte da Atividade de Relações Públicas

Para que se compreenda melhor quais as funções e atividades de um profissional de Relações Públicas (RP) atente-se, inicialmente, naquilo que se deve entender por “Relações Públicas”. Segundo o *The First World Assembly of Public Relations Associations*, decorrido em 1978, pode entender-se o termo Relações Públicas como “*a arte e a ciência social em analisar tendências, prever as suas consequências, aconselhar os líderes organizacionais e implementar programas de ação planeados que irão servir os interesses, quer da organização quer dos seus públicos*” (Kitchen, 1997, p. 7).

A atividade de RP procura, no contexto de uma organização, aconselhar os líderes sobre as ações e planos que devem ser escolhidos de forma a alcançar as metas estratégicas da mesma. Num contexto em que os mercados se tornam cada vez mais competitivos e os desafios enfrentados pelas organizações são cada vez maiores, a atividade de RP tem, assim, a tarefa de comunicar com todos os que são importantes para o sucesso da empresa de maneira a manter a sua confiança e preservar uma boa reputação da empresa. Refira-se que este termo – reputação – apesar de ser algo complexo e poder ser definido de diferentes formas, pode remeter para as expectativas que o público tem em relação à empresa, para a perceção que se tem da sua personalidade e características ou ainda para o grau de confiabilidade que o público em geral nutre em relação à organização (Mendes, 2013). Assim, é parte da atividade de RP a responsabilidade pela manutenção de uma imagem positiva da organização, uma que seja suficientemente apelativa para que o público em geral e outros intervenientes mantenham o desejo de recorrer à mesma.

Grunig *et al.* (1992) defendem que as Relações Públicas devem ser tratadas como uma importante função estratégica que desempenha um serviço chave ao monitorizar a envolvente organizacional e gerir as mudanças entre os atores ambientais (que rodeiam a organização), as forças, as capacidades e as competências da organização. Este princípio deve ser aplicado a todos os programas de ação de modo a construir relações com os *stakeholders* relevantes – internos e externos – que possam afetar a reputação da organização e a sua liberdade para operar.

É importante destacar a função das Relações Públicas enquanto uma função de comunicação estratégica, demonstrando a importância que tem para o sucesso organizacional, uma vez que “*se as Relações Públicas cumprirem a sua função com eficácia devem participar no planeamento estratégico da organização*” (Grunig e Repper, 1992 *in* Moss e Warnaby, 1998, p. 136). Assim, as Relações Públicas podem ser vistas como uma parte importante da gestão organizacional que contribui para o desenvolvimento e implementação das estratégias a diversos níveis⁴, promovendo os interesses da organização com base no diálogo e na troca de informação.

É este diálogo ativo, capaz de promover a comunicação que justifica a importância da atividade de RP. As suas principais responsabilidades assentam em criar e influenciar na defesa dos interesses da organização, em moldar a sua cultura e os comportamentos dos envolvidos (*The Authentic Enterprise*, 2007). Raposo (2013) corrobora, afirmando que as RP apresentam-se enquanto únicas para a gestão da organização pois garantem o ponto de equilíbrio entre organização e *stakeholders*, assente na construção e gestão de relações estáveis e duradouras. A atividade de RP move os públicos, defendendo os interesses organizacionais, beneficiando a organização com aumento de receitas, redução de custos evitando crises, melhoria de imagem e reputação, negociando sempre soluções *win-win* entre as partes (Moss *et al.*, 2000).

De acordo com o *European Communication Monitor 2016*, as tarefas mais desempenhadas na atividade de RP baseiam-se em comunicados de imprensa, monitorizar resultados de atividade, organização de eventos, avaliação de estratégias e preparação de crises, com 64% das respostas; apenas 18,8% dedicam-se à definição de metas organizacionais, monitorizar expectativas dos *stakeholders* e debater estratégias com a gestão de topo.

A grande maioria dos respondentes acredita que a *Big Data* irá alterar, significativamente, a atividade de RP e que os maiores desafios a superar serão, por ordem crescente, a falta de capacidades técnicas, a falta de tempo para estudar e analisar *Big Data* e a falta de capacidades analíticas. Cerca de 23% dos participantes no estudo classifica ainda a utilização de *Big Data* e/ou algoritmos na atividade de RP como um dos três principais assuntos na gestão da comunicação até 2018. Relativamente a quem mais utiliza ferramentas algorítmicas que auxiliam

⁴ São 3 os níveis numa organização: 1) o nível funcional apresenta o que deve ser feito em cada uma das áreas funcionais chave e os recursos alocados (Steyn, 2002); 2) o nível de negócio define a abordagem da organização na competição do seu selecionado segmento de mercado/produto/indústria (Steyn, 2002); 3) o nível corporate refere-se a questões de estrutura financeira e organizacional como um todo, maximizando as capacidades distintas da organização (Kitchen, 1997).

na definição de estratégias são as agências e consultoras (18,1%) e as empresas privadas (16,8%) (*European Communication Monitor* 2016).

No que toca a departamentos de comunicação de sucesso, a percentagem favorece empresas cotadas na bolsa (42,9%) que, por sua vez, estão melhor alinhadas com o conselho de administração quando o Diretor de Departamento reporta diretamente ao *CEO*, ou ao mais elevado decisor do conselho, (54,5%) ou quando o Diretor pertence ao *Board* (39,5%). Ainda de acordo com o *European Communication Monitor* 2016, relativamente a *Big Data*, os departamentos de comunicação excelente estão mais ligados a este tema, em que 55,5% dos respondentes afirma estar informados sobre o mesmo.

Segundo o *Global Alliance Report* 2016, 31% dos participantes que trabalham em departamentos de empresas cliente consideram que, dentro de cinco anos, o termo *Corporate Communications* irá descrever o seu departamento de forma justa; 29% consideram que o termo descreverá bem o departamento. Já 17% dos participantes que trabalham em agência consideram que o termo *Relações Públicas*, em cinco anos, descreverá de forma pobre a atividade em agência, e apenas 16% consideram que o termo descreverá bem a sua agência.

Ainda de acordo com o *Global Alliance Report* 2016, os inquiridos que trabalham em agência definem a atividade de RP, maioritariamente, através de termos como: *Public Consultation, Market, Content, Social* e *Communicate*. Em empresa cliente os termos mais utilizados são: *Reputational, Engaged, Public, Corporate, Strategically* e *Businesses*.

Quando comparado com os dias de hoje para 2020, quer os respondentes que trabalham em agência quer os que trabalham em empresas cliente, classificam a sua atividade, por ordem decrescente de especulação, como trabalho duro, trabalho de equipa e dedicação (*Global Alliance Report*, 2016).

No *The Madrid Momentum* (2014), onde mais de 800 profissionais de RP se juntaram para debater o tema “Comunicação com Consciência”, foram discutidas algumas formas através das quais estes profissionais podem desempenhar um papel de liderança, e não apenas com o intuito de construir organizações comunicativas mas sim de forma a contribuir para as suas envolventes.

A partir deste fórum em Madrid foram identificados alguns princípios chave e universais, tais como:

- 1) A gestão de RP deve elevar-se a um propósito social, servir a coesão social e trabalhar para juntar as comunidades.
- 2) A gestão de RP permite a integração social através da identificação de agendas e criação de narrativas partilhadas tendo em conta os desafios de cada envolvente.
- 3) Os profissionais de RP devem ter a responsabilidade de identificar as melhores formas de servir as suas próprias comunidades.
- 4) Quando compreendem o poder da comunicação, todo e qualquer profissional de RP pode ser um líder. A verdadeira liderança alcança a transformação pessoal, organizacional e social.
- 5) Ao refletir momentos de liderança transformacional, a profissão de RP consegue aprender a servir melhor as organizações e, conseqüentemente, servir melhor a comunidade envolvente.

Com isto, e de uma função basicamente técnica, a atividade de RP é hoje entendida como estratégica, integrada e indispensável para que as organizações se posicionem institucionalmente e realizem com eficácia a gestão das relações com os seus distintos *stakeholders*, tendo um papel de liderança essencial com especial enfoque nas comunidades envolventes à organização.

Em suma, Fischer (1997 *in* Raposo, 2013) afirma que a atividade de RP assume, hoje, uma função estratégica na organização contribuindo através das suas ferramentas específicas, conhecimentos e *know-how*, para a monitorização do meio envolvente, que se apresenta como central nesta atividade. Encontrar um ponto de equilíbrio, em que a comunicação e as relações se tornam estáveis e duradouras, é um objetivo que torna relevante a presença de um profissional de RP em qualquer organização.

1. A função do profissional de Relações Públicas

Comunicar e fortalecer as relações entre a organização e os que com ela contactam é, pois, a principal tarefa dos profissionais de RP (Kamau, 2009). Segundo L'Etang, estes podem mesmo ser vistos como *“profissionais no discurso especializados em comunicação e apresentação argumentativa e em empregar estratégias com o objetivo de atingir cargos de gestão”* (L'Etang, 2004, p. 45). Esta visão das Relações Públicas é especialmente relevante, uma vez que coloca o seu foco nas práticas discursivas e na capacidade do diálogo com os intervenientes. O profissional de

RP é, pois, alguém que trabalha na área da comunicação e que necessita de transmitir uma mensagem de forma eficiente e apelativa. No seu trabalho, este profissional, dependendo da sua especialidade, pode ter de comunicar com o público consumidor, fornecedores, *stakeholders*, meios de comunicação social e mesmo com representantes do Governo de um determinado país.

Tendo isto em conta, importa também ver em que consistem as diversas funções que podem caber ao profissional de RP. Refira-se que, segundo Katz e Kahn (1978, *in* Steyn *et al.*, 2001) estas diferentes funções estão relacionadas com padrões estandardizados de comportamentos desejados por indivíduos em relações funcionais específicas. Estas funções podem ser, portanto, as de técnico, gestor e estratega, como de seguida se poderá ver em maior detalhe.

1.1. A função de Técnico

A tradicional e bem conhecida função de técnico de RP remete para as tarefas mais embrionárias da atividade de Relações Públicas (como é o caso da assessoria de imprensa), sendo das mais praticadas pelos profissionais. Função que se baseia no apoio funcional e técnico na definição de estratégias orquestradas pelos gestores e estrategas, não contribuindo para a definição de estratégia mas antes com as suas competências de comunicação, escrita, edição, produção audiovisual, produção de mensagens, entre outras que são necessárias para implementar os programas. Outras duas funções menores identificadas por Dozier (1984 *in* Grunig *et al.*, 1992) e relacionados com o de técnico são: 1) *the media relations specialist*, semelhante à função de técnico mas especializado em relações externas com os *media*, e 2) *the communication liaison*, que liga a gestão de topo e *stakeholders* através da comunicação; nenhuma das funções está incluída na definição de estratégia.

Embora os profissionais de RP na função de técnicos não participem na definição de estratégia, providenciam as competências de comunicação necessárias para implementar os programas, nomeadamente no que diz respeito a escrita, edição, produção audiovisual, produção de mensagens, entre outros (Grunig *et al.*, 1992).

1.2. A função de Gestor

Os gestores de RP são responsáveis pela definição da política organizacional e são-no também pelo resultado da decisão, sendo vistos como especialistas em comunicação que facilitam a troca de informação entre a gestão de topo e os *stakeholders* e guiam a gestão de topo através do

processo racional de resolução de problemas (Grunig *et al.*, 1992). Para Van Riel (1995 *in* Steyn e Puth, 2000) o gestor de RP é mesmo visto como o principal responsável pela transmissão do conteúdo da missão da organização. São eles que interpretam as filosofias, políticas, programas e práticas da gestão de topo para os *stakeholders*; ajudam a delinear uma orientação organizacional ativa estabelecendo uma base firme para uma mútua compreensão e cooperação com os *stakeholders* estratégicos.

A fim de cumprir com as suas responsabilidades e alcançar as suas metas – e as da organização – é essencial ao gestor de RP o domínio sobre o estatuto financeiro da organização, a sua reputação, os seus produtos e serviços e o seu ambiente competitivo; o contacto regular com colaboradores de gestão e análise de relatórios anuais e trimestrais providenciam alguma dessa importante informação. O gestor deve entender a estrutura formal da organização e como estão relacionadas as funções, pois uma comunicação eficaz é a chave para o eficaz funcionamento da estrutura organizacional (Steyn e Puth, 2000).

1.3. A função de estratégia

Por fim, o profissional de RP pode também desempenhar a função de estratégia, que assenta em três pilares: monitorização da envolvente, *stakeholders* e assuntos sociais (Steyn, 2009). Esta função, que pertence ao profissional mais sénior da organização, implica que se monitorizem então todos os desenvolvimentos relevantes no ambiente e que se antecipem as suas consequências de maneira a delinear devidamente a estratégia e políticas organizacionais. Ao atuar como estratégia, o profissional de RP oferece os *inputs* necessários para integrar a equipa de definição de estratégia e formulação de estratégia.

Um ponto que é particularmente relevante nestes desenvolvimentos no meio envolvente é o que que concerne às relações com *stakeholders*, tratando-se esta de uma das tarefas em ‘*que o profissional de RP faz o seu maior contributo para a eficácia organizacional*’ (Steyn *et al.*, 2001, p. 22). Refira-se ainda que a função de estratégia é desempenhada a um nível macro, muitas vezes na gestão de topo da organização, superando as deficiências descritas por alguns *CEO*'s e eliminando a sua insatisfação com a ausência de estratégia por parte da função de RP (Steyn e Puth, 2000).

Mais recentemente, Steyn (2009) apresentou dois novos conceitos para a função do profissional de Relações Públicas: educacionista e o estratega/reflexionista. O foco na função do educacionista é um grande avanço no reconhecimento da contribuição do profissional de RP para

a gestão de topo e liderança na comunicação, mas ambas as funções confirmam a janela de oportunidade para a função estratégica do profissional de RP.

Focado na reflexão estratégica, o estratega/reflexionista age como um mecanismo coordenador entre a organização e o seu ambiente, providenciando à gestão de topo perspectivas externas e apoio no que respeita ao posicionamento da organização no seu contexto com o objetivo de equilibrar as metas organizacionais com o bem-estar da sociedade. Através da monitorização da envolvente, recolha e transmissão de informação, o reflexionista esclarece a gestão de topo acerca dos valores, normas e expectativas da sociedade a fim de a organização agir de modo socialmente aceite e responsável; este estratega/reflexionista age como um advogado para os *stakeholders core* explicando os seus pontos de vista à gestão de topo, como conselheiro sobre o impacto dos comportamentos, políticas e estratégias organizacionais nos *stakeholders*, evitando que determinados assuntos se transformem em crises. O resultado que se pretende atingir assenta na legitimidade, construir uma boa reputação e ganhar a confiança dos que mais importam à organização através de estratégias focadas nos seus interesses (Steyn, 2009).

2. O Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia apresenta um âmbito multidisciplinar, contando com dezenas de definições na literatura que tenta esclarecer a sua compreensão nos mais diversificados campos e áreas do conhecimento. Tendo em conta esta vasta diversidade teórica, optou-se, neste estudo, por dar ênfase a autores que contribuíram para uma melhor compreensão do conceito e que elevaram a estratégia a um termo central em algumas atividades profissionais e, consequentemente, ao nível da gestão organizacional.

Um dos primeiros contributos para a definição do conceito apresenta a estratégia como a determinação das metas a longo prazo como as mais importantes, os objetivos inerentes, a adoção dos cursos de ação e a alocação dos recursos adequados para atingir as tais metas (Chandler, 1962 *in* Hax e Majluf, 1986).

A estratégia pode ser entendida, de um modo geral, como uma resposta contínua e adaptativa às ameaças e oportunidades externas que podem confrontar uma organização (Argyris, 1985; Mintzberg, 1989). No entanto, a abordagem de Chaffe (1985 *in* Steyn, 2002) desconstrói o conceito de estratégia em três tipos: linear, adaptativo e interpretativo.

Na estratégia linear parte-se do princípio que o ambiente é estável, tem um grande foco no planeamento, consistindo em decisões integradas, ações e planos que irão definir e atingir objetivos organizacionais. A estratégia adaptativa remete para o desenvolvimento do ponto de equilíbrio entre as oportunidades e os riscos presentes no ambiente externo e nas capacidades e recursos da organização em explorar as oportunidades; possui grande foco no ambiente externo, tendências e *stakeholders*. Na estratégia interpretativa, a sobrevivência da organização assenta na sua capacidade em atrair indivíduos suficientes de modo a cooperarem em trocas mutuamente benéficas, ou seja, centram-se os esforços em relações, ações simbólicas e comunicação desejados; dá grande importância à complexidade atitudinal e cognitiva entre os diversos *stakeholders*, fazendo corresponder a estratégia a nível interpretativo às abordagens dos *stakeholders* na gestão estratégica das organizações (Chaffe, 1985 in Steyn, 2002).

Segundo Robert (1997 in Steyn, 2002), o conceito de estratégia consiste no pensamento, na lógica que antecede as ações. A estratégia organizacional é a atitude, defensiva ou proativa, que a organização adota perante uma situação presente ou futura. Isto é, por um lado, a organização tem uma atitude defensiva ao reagir a comentários negativos, críticas ou ataques por parte da concorrência, por outro lado, adotará uma atitude proativa quando pretender atingir metas organizacionais, tais como volume de receitas, atrair novos clientes, lançamento de produtos, entre outros. As situações presentes consistem em momentos em que as organizações têm de lidar com algo ou alguém no preciso momento, já as situações futuras remetem para estratégias – ou atitudes – adotadas pela organização na medida em que se preparam para eventuais crises com que se possam deparar; nesta definição é importante entender que atitude é a predisposição para agir, logo, estratégia é a atitude e a comunicação é a ação organizacional.

De acordo com Lynch (1997), a estratégia é composta por três grandes categorias: contexto, conteúdo e processo. O contexto diz respeito à envolvente no qual a organização opera e desenvolve as suas estratégias; o conteúdo trata dos meios específicos pelos quais os objetivos *corporate*, de negócio e funcionais são alcançados. O processo representa o método pelo qual a estratégia é conduzida, através de vários passos e fases. Neste processo existem ainda quatro etapas a serem cumpridas: 1) a investigação, que consiste na recolha de informação considerados relevantes; 2) a planificação, onde se decide a missão a cumprir, os objetivos a alcançar e os *stakeholders* a impactar; 3) a ação/comunicação, etapa na qual são operacionalizadas as práticas planeadas; e 4) a avaliação, onde se realiza uma análise geral na qual se avalia o impacto que a estratégia teve junto dos *stakeholders*.

Moss e Warnaby (1998) apresentam uma perspectiva focada na envolvente interna e externa da organização e nos *stakeholders* estratégicos, definindo estratégia como o meio de estabelecer o propósito da organização. A estratégia é o domínio competitivo da organização e do negócio, ou negócios, nos quais a organização deve estar inserida; é o veículo central para alcançar vantagem competitiva, interligando todos os níveis da organização. Estratégia é a força motivadora para os *stakeholders* internos e externos que, direta ou indiretamente, recebem os benefícios ou os custos resultantes das ações da organização.

Detalhando um pouco mais o conceito, Benita Steyn (2002) cinco níveis em que a estratégia organizacional se encontra presente: 1) a estratégia empresarial, onde se focam objetivos não-financeiros, como a imagem e reputação da organização, e o cumprimento das responsabilidades sociais representando a componente social e ética da gestão estratégica; a estratégia empresarial é importante para a sobrevivência da organização pois depende (em muito) das expectativas e opiniões dos *stakeholders*; 2) a estratégia corporativa, que corresponde à responsabilidade da gestão de topo para com o desempenho financeiro da organização; aqui, as estratégias são, maioritariamente, orientadas para a maximização de lucros colocando a satisfação dos *shareholders* em primeiro lugar; 3) a estratégia de unidade de negócio, que define a abordagem da organização na competição do seu segmento de mercado/produto/indústria selecionado; normalmente, este nível de estratégia cobre um único produto ou grupo de produtos relacionados; 4) a estratégia a nível funcional, que contém os detalhes de como as áreas funcionais devem trabalhar em sinergia de modo a alcançar estratégias de mais elevado nível; a estratégia funcional representa o que deve ser feito em cada uma das áreas funcionais chave e os recursos a alocar; e 5) a estratégia a nível operacional, que consiste na colocação da estratégia em ação; os *managers* estabelecem objetivos a curto prazo e implementam estratégias que contribuem para o cumprimento dos objetivos *corporate* e de negócio.

Whittington (2002), numa ótica mais abrangente, apresenta-nos quatro abordagens sobre o tipo de estratégia que as organizações podem adotar: clássica, evolucionista, processualista ou sistémica.

A abordagem clássica, a mais presente na literatura, é voltada para a maximização de lucro e na previsão de resultados a longo prazo, admitindo a estabilidade do mercado e do ambiente externo. A evolucionista inspira-se em Darwin, retirando dele as ideias de seleção natural e de adaptação ao ambiente como garantia de sobrevivência, e aposta na imprevisibilidade do mercado e no sucesso das empresas mais fortes concentrando-se na redução de custos, o que as torna menos vulneráveis num mercado e ambiente em constante mudança. A processualista não

se faz refém do mercado, tendo como alternativa uma interação competente dos profissionais com o mundo dos negócios, obtendo resultados lenta e gradualmente; aposta, portanto, na estratégia enquanto foco nas competências internas da organização. A sistêmica assume que a estratégia depende do mercado, das condições sociais e da cultura organizacional tendo em conta fatores internos e externos à organização, prevendo conflitos entre as esferas local e global (Whittington, 2002).

A estratégia é, então, a posição adotada pelas organizações face a problemas ou oportunidades que impactam as suas funções e/ou *stakeholders*. Esta deve providenciar liderança de pensamento e processos de atividade para todos os programas de comunicação, um contexto e um princípio de orientação, uma ligação entre o ‘porquê’ e o ‘como’, a lógica que liga objetivos e táticas.

2.1. *Boundary-spanning*

Uma das tarefas mais importantes associada à atividade de RP, através da qual pode incrementar o sucesso das organizações e, conseqüentemente, mostrar a sua mais-valia, passa, como já se disse, pela monitorização do meio envolvente, ou *boundary-spanning* (Moss *et al.*, 2000). Com esta tarefa imprescindível, o estratega de RP identifica e comunica com os *stakeholders* para perceber os seus problemas e interesses a fim de os converter em valiosos *insights* para a gestão de topo, ou seja, o público ganha, assim, um lugar importante na gestão de topo das organizações desde que estas coloquem as Relações Públicas numa posição favorável a fim de desempenhar esta tarefa tão essencial.

A tarefa de *boundary-spanning* é vista como tendo uma função significativa a desempenhar no que concerne a fortalecer a organização, ajudando-a na complexa adaptação ao meio em que está inserida, o que é considerado como um dos objetivos primordiais na estratégia organizacional (Moss *et al.*, 2000). Os profissionais que desempenham tais tarefas são essenciais para os processos de tomada de decisão, pois o seu conhecimento acerca das tendências do meio envolvente são cruciais para as organizações que tenham o desejo de sobreviver e adaptar-se (Steyn e Puth, 2000).

Segundo Steyn e Puth (2000), existem duas classes das funções de *boundary-spanning*: 1) *information processing* – monitorização e interpretação dos desenvolvimentos da envolvente e antecipação das suas conseqüências nas estratégias da organização (*mirror function*), e 2) *external representation* – preparação e execução de uma estratégia de comunicação *corporate*

resultando em mensagens que demonstrem as facetas da organização (*window function*). O *boundary-spanning* pode, assim, ser considerado o mecanismo mais importante pelo qual a informação entra na organização, permitindo aos decisores maximizar a qualidade da mesma e fazê-lo a um baixo custo, gasto de tempo e energia. Refira-se, contudo, que tal tarefa apenas pode ser desempenhada por alguém com a capacidade de tradução através de barreiras de comunicação – alguém capaz de perceber e interpretar corretamente a outra parte – e ser conhecedor da informação contextual de ambos os lados

Esta tarefa é executada através da utilização de técnicas como a análise *PESTEL*⁵ ou a *SWOT*⁶, que têm como objetivo identificar aspetos chave que podem impactar a estratégia organizacional, servindo de aviso prévio de uma eventual oportunidade ou obstáculo. É igualmente importante estabelecer ligações entre determinados fatores, como por exemplo, os económicos que podem forçar certas medidas políticas assim como os tecnológicos que afetam, normalmente, estilos de vida e interações sociais. Os profissionais responsáveis pela tarefa de *boundary-spanning* estabelecem estes fatores chave a longo prazo sobre mudanças na envolvente organizacional e o seu impacto na definição de estratégias da organização. Este tipo de técnicas de análise deve ser feito regularmente a fim de ajudar as organizações a planear futuras aquisições ou adaptações mantendo-se competitivas no setor (Theaker, 2001).

A envolvente, provavelmente mais do que outro fator, afeta a estratégia organizacional, a estrutura, os processos internos e a definição de estratégia, pois as organizações tomam decisões baseadas num conjunto de perceções sobre a envolvente organizacional. Esta envolvente pode ser definida como a soma das condições e forças que afetam as opções estratégicas da organização e define a sua situação competitiva, consistindo em quatro categorias: 1) a envolvente macro, que é composta por fatores sociais, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e legais; estes setores afetam as organizações indiretamente pela influência que têm a longo prazo nas decisões; 2) a envolvente industrial, que explica as cinco forças de Porter – ameaça de novas entradas, poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e disputa entre concorrentes; 3) a envolvente operacional, que inclui setores com transações diretas com a organização e influencia tarefas diárias e o cumprimento de metas; e 4) a envolvente interna, que se refere a áreas de especialização dentro da organização como Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Comunicação, entre outras. Uma outra dimensão da envolvente que muitos consideram ser importante é a dos *stakeholders*, pois estes são capazes de

⁵ *PESTEL* – Técnica através da qual se analisa os elementos Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais (*Environmental*) e Legais do ambiente externo de uma organização.

⁶ *SWOT* – Técnica através da qual se confronta as forças (*Strengths*) e as fraquezas (*Weaknesses*) de uma organização com as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) da envolvente.

afetar a organização e respetivos programas. Em suma, a envolvente da organização é a informação à qual os seus *stakeholders* (internos e externos) reagem e os *boundary-spanners* (profissionais de Relações Públicas) são os únicos capazes de a interpretar eficazmente (Steyn e Puth, 2000).

A interpretação da informação recolhida, segundo White e Mazur (1995 *in* Theaker, 2001), é uma tarefa vital que os *boundary-spanners* oferecem à organização e, devido aos seus contactos com fontes de informação, estão corretamente posicionados para executar esta tarefa eficazmente. Estes profissionais conseguem ter acesso a fontes de informação antes que alguém mais tenha e conseguem identificar aspetos emergentes que possam afetar, positiva ou negativamente, a organização. A sua função de *boundary-spanners* confere-lhes uma perspetiva independente na definição de estratégia, algo bastante reconhecido pelos gestores que podem apresentar uma visão mais fechada acerca do que se passa dentro e fora da organização, tendo em conta que as consequências das suas decisões têm impacto na vida da organização e na dos *stakeholders*. Com isto, estes profissionais conferem um valioso contributo para a definição de estratégia oferecendo a sua capacidade em interpretar a imensa informação hoje disponível, filtrar apenas a que é relevante para a organização e a sua estratégia e aconselhar a gestão de topo (Theaker, 2001).

3. Modelo alternativo da função dos profissionais de RP na gestão estratégica organizacional de Moss e Warnaby

As empresas estão inseridas em diversas relações com clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros. Estes grupos compõem o ambiente social com o qual a empresa tem de lidar, operar e perseguir as suas metas, pelo que, planear e tomar decisões será algo muito melhor conseguido se os decisores estiverem bem informados sobre o que se passa neste ambiente. (White e Mazur, 1995).

Ainda de acordo com White e Mazur (1995), a tomada de decisão nos níveis *corporate* e de negócio da organização – que dizem respeito ao negócio da empresa e à sua estratégia – precisam de ser suportadas por informação que deriva do nível funcional, logo, para uma definição de estratégia precisa, é necessária informação sobre a organização e o ambiente no qual opera. Isto significa que o profissional de RP tem de estar constantemente informado sobre a empresa e as suas perspetivas exteriores, o que requer deste profissional competências em análises sociais assim como conhecimento sobre o negócio da organização.

Para se entender a estratégia como parte estruturante das Relações Públicas, Moss e Warnaby (1997) sugerem um modelo alternativo da função dos profissionais de RP na gestão estratégica organizacional. Este modelo concetual, que tenta ultrapassar alguns dos pontos fracos da chefia identificados no modelo de Grunig e Repper, aponta para o desenvolvimento de um quadro eficaz que ajuda na compreensão da natureza da estratégia em RP e a sua posição em relação ao processo de estratégia ao nível *corporate* e de negócio. Este modelo providencia um quadro integrado que liga o desenvolvimento da estratégia a nível *corporate*, de negócio e funcional, afirmando que esses diferentes níveis de estratégia devem ser vistos como parte de um todo coerente.

No nível *corporate*, as RP são desempenhadas enquanto *boundary-spanners* através de duas funções chave: 1) recolha e tratamento de informação e 2) representação externa, ajudando na identificação e análise de assuntos importantes e relações com *stakeholders* que podem ser cruciais para o cumprimento de metas organizacionais. A ‘dimensão do *stakeholder*’ desta função é vista como particularmente importante, e envolve aconselhamento à gestão de topo sobre como opções de estratégia alternativas afetam as relações com *stakeholders core* no negócio e ambiente social (Moss e Warnaby, 1997). Quando eficazmente integradas no processo de gestão estratégica, as RP são vistas como a ponte essencial (Grunig, 1992) que mantém a organização unida e liga as suas estratégias *corporate* às de negócio e funcional. Deste modo, a estratégia *corporate* maximiza as capacidades distintas que a organização já possui (Moss e Warnaby, 1997).

O modelo de Moss e Warnaby assenta na premissa central de que os profissionais de RP devem estar envolvidos nas estratégias *corporate* e de negócio, das quais deriva o seu propósito essencial e onde conseguem contribuir em maior escala para o sucesso da organização. A estratégia *corporate* providencia o contexto para a formação de estratégias de negócio da organização, e a estratégia funcional contribui para o desenvolvimento eficaz dos outros dois níveis de estratégia, incluindo decidir em que mercados deve a organização competir e os limites geográficos da atuação das organizações. Os profissionais de RP contribuem a nível *corporate* definindo a forma como o capital, os colaboradores, os mercados a integrar e outros recursos são alocados, sendo que a responsabilidade pela diversificação, ou adição de novos produtos e/ou serviços, é também da responsabilidade da estratégia *corporate*. Além disso, a possibilidade de competir com outras empresas ou estabelecer seletivamente parcerias estratégicas, é igualmente uma decisão a ponderar na estratégia *corporate*, contudo, exige a colaboração contínua da estratégia de negócio. Assim, a estratégia *corporate*, com o contributo dos profissionais de RP na

definição da missão, visão e valores organizacionais, representa a visão *'big picture'* da organização (Moss e Warnaby, 1997).

Para uma organização ser bem sucedida, Kay (1993 *in* Moss e Warnaby, 1997) afirma que a mesma deve realizar uma cuidada apreciação dos seus pontos fortes (as suas capacidades mais distintas) em relação ao mercado e ambiente económico que enfrenta. Neste contexto, identificou três tipos de capacidades distintas que formam a base de sucesso para as organizações: 1) arquitetura – as RP ajudam a criar, alargar e manter uma arquitetura interna e externa através de comunicação com os *stakeholders* chave; 2) reputação – através da sua representação externa, as RP ajudam a promover, aumentar e manter a reputação organizacional; e 3) inovação – as RP possibilitam a disseminação de informação sobre inovações e compreensão sobre as mesmas dentro dos *target markets*. Kay (1993 *in* Moss e Warnaby, 1997) acrescenta ainda que a fim de atingir estas capacidades cruciais para a sobrevivência das organizações é essencial posicionar as Relações Públicas, e respetivos profissionais, ao nível da definição de estratégia e planeamento estratégico, pois só devido aos seus conhecimentos acerca da organização e envolvente, contactos e ferramentas específicas conseguem definir uma estratégia eficaz de modo a alcançar o sucesso organizacional.

Moss e Warnaby (1997) defendem o seu modelo afirmando que o de Grunig e Repper (1992) falha em reconhecer um tão fluido processo de definição de estratégia. Esta visão linear de estratégia falha em não reconhecer a influência de fatores como a incerteza sobre o futuro ou as micro políticas dentro das organizações. Moss e Warnaby (1997) apresentam um modelo com três níveis distintos para a definição de estratégia, acreditando que este deve ser reconhecido como parte de um sistema de ações mais ou menos integrado com o intuito de alcançar um conjunto de metas pré-definidas. Assim, e em suma, a estratégia *corporate* fornece o contexto para a formação de estratégias no nível de negócio enquanto a estratégia a nível funcional contribui para o desenvolvimento eficaz dos dois primeiros níveis de estratégia, através dos conhecimentos e ferramentas características de cada função dentro da organização (RH, Finanças, TI, etc.) (Moss e Warnaby, 1997).

Moss e Warnaby (1997) admitem que o seu modelo pode não abranger completamente potenciais variações sobre como diferentes organizações abordam o desenvolvimento das suas estratégias nos três níveis referidos pretendo, contudo, que o modelo seja reconhecido como uma visão concetual essencial sobre como as estratégias nestes três níveis organizacionais se relacionam na prática. Moss e Warnaby (1997) afirmam ainda que o seu modelo fornece um quadro concetual capaz de explorar em maior detalhe a realidade em que as Relações Públicas

podem integrar a definição de estratégia nas organizações, ultrapassando muitas das fraquezas inerentes a muitos modelos de estratégia linear apresentados e sugeridos na literatura.

3.1. As Relações Públicas e a sua ligação com a C-Suite

O termo coligação dominante, ou *C-Suite*, descreve aqueles que integram o conselho de administração de uma organização. As RP são aqui representadas quando a coligação dominante as valoriza como uma função vital da gestão ao invés de apenas uma função técnica de implementação de estratégias de comunicação. Se as RP têm um lugar na mesa de administração, então as RP desempenham uma importante função em determinar e alcançar metas organizacionais. No entanto, para atingir esta função estratégica, é necessário que os profissionais de RP exibam competências de gestão estratégica, bem como outras competências como pesquisa para avaliação, monitorização da envolvente e pesquisa para segmentação de públicos (Cutlip *et al.*, 1999).

Segundo Dozier *et al.* (1995) em organizações com excelentes programas de comunicação, a coligação dominante valoriza o profissional de Relações Públicas pelo que tem a dizer antes de a decisão ser tomada. Quando uma decisão é tomada, os profissionais de RP desenham programas e mensagens para comunicar eficazmente de modo a atingir os resultados desejados pela coligação dominante e, com o fim de desempenhar esta função de *two-way communication* (diálogo e negociação com *stakeholders*), o profissional de RP deve ter um lugar na *C-Suite* e contribuir para a definição de estratégia.

Para demonstrar a ligação entre os profissionais de RP e a *C-Suite* pode citar-se um questionário de 2005 realizado pela *PRWeek*, cujos resultados mostram que os profissionais de RP reportam ao *CEO* quase 50% das vezes, e 31% das vezes ao *CMO*. Os *CEO's* relatam que os profissionais de RP provam a sua eficácia na consciência da marca e/ou produtos, vendas, satisfação dos colaboradores e cobertura mediática positiva. Os *CEO's* inquiridos assinalam também cinco objetivos principais que esperam ver cumpridos pelos seus profissionais de RP: 1) crescimento da consciência da marca, 2) aumento das vendas, 3) aumento da reputação organizacional, 4) salvaguarda da imagem e 5) comunicação da posição da organização num assunto. Wilcox e Cameron (2006) acrescentam ainda que uma das mais importantes tarefas dos profissionais de RP assenta na sua função de aconselhar o *CEO* pois servem de ligação entre a gestão de topo e a realidade do mercado e *stakeholders*, esta ligação traz valor quantitativo e qualitativo às organizações quando as RP se posicionam e funcionam ao nível estratégico.

Para que o profissional ganhe credibilidade perante a *C-Suite*, é importante para o gestor de RP desenvolver as suas competências a fim de avançar para a coligação dominante. Segundo Wilcox (2006), essas competências são: competências de gestão, capacidade em pensar globalmente (comunicação multicultural), pensar e agir estrategicamente (*big picture*), demonstrar valor para o *bottom line* da organização e ser conhecedor das novas tecnologias e utilizá-las na disseminação de mensagens. Raposo (2013) corrobora afirmando que os profissionais de RP garantem a sua presença na definição de estratégia e gestão estratégica da organização ganhando a confiança da gestão de topo, demonstrando que não são técnicos que executam apenas tarefas de suporte, mas sim demonstrando que possuem conhecimentos alargados e que pensam e agem como gestores guiados por assuntos.

Tal como diz Richard Clarke, ex-CEO da Pacific Gas and Electric: “a única forma dos CEO’s receberem o que pretendem dos seus profissionais de RP é colocá-los na mesa quando as políticas, estratégias e programas estão a ser discutidos” (Cutlip *et al.*, 1999).

3.2. O Chief Communication Officer (CCO) e a sua função

De acordo com Arthur W. Page, *The Authentic Enterprise* (2007), o *Chief Communication Officer (CCO)*, enquanto representante da Comunicação na coligação dominante, desempenha a importante função de estratégia e tem como missão primordial defender a organização, os seus princípios e reputação contra qualquer tipo de ameaça e, para tal, têm de existir relações fortes e duradouras com os *stakeholders*, o que requer do *CCO* capacidades de liderança para construir e executar estratégias integradas. Sendo do maior interesse da organização interagir com o mundo exterior a fim de alargar a sua eficácia de execução, o *CCO* não deve esquecer as mais recentes ferramentas de avaliação (ex.: *new media – blogs, podcasts, wikis* e outras capacidades da *Web 2.0*) com o intuito de estas lhe providenciar valiosos *insights* (*The Authentic Enterprise*, 2007).

Este profissional de RP, o *CCO*, tem duas funções preponderantes na definição de estratégia: 1) o de gestor, no qual tem autoridade formal para tomar decisões, assim como toda a responsabilidade pelo resultado do programa implementado, e 2) o de conselheiro sénior, através do qual providencia a gestão de topo com informação e age como facilitador das decisões já tomadas. As organizações que colocam as RP na coligação dominante apresentam um *ROI* (*Return on Investment*) de 266% nos departamentos de comunicação, já nas organizações que não valorizam as RP como uma função estratégica na definição de estratégia apresentam um *ROI* de apenas 146% (Dozier *et al.*, 1995).

O estudo *The Authentic Enterprise* (2007) revela que os profissionais de RP, quando combinam as suas competências de comunicação com *stakeholders* internos e externos com as de negócio e conhecimentos acerca da indústria ou setor em que atua a sua organização, desempenham uma função crucial na gestão estratégica; a maioria dos *CEO's* tem elevadas expectativas acerca dos conhecimentos de negócio dos seus *CCO's*.

Segundo o *European Communication Monitor* (2011), cerca de 78% dos profissionais de RP são vistos pela gestão de topo como tendo uma função de aconselhamento, e cerca de 77% têm oportunidade de participar no planeamento estratégico da organização. Em 2011, cerca de 71% dos profissionais de RP sentiam-se responsáveis pela definição de estratégias organizacionais, mais 8% do que em 2010 e mais 10% do que em 2009.

Já de acordo com o *European Communication Monitor* do ano de 2014, 58% dos *CCO's* inquiridos reportam diretamente ao seu *CEO* e 36,5% pertencem à coligação dominante, para além de que os *CEO's* levam em conta os profissionais de Relações Públicas como educadores capazes de ensinar outros executivos sobre como comunicar a organização. Estes resultados mostram avanços em relação aos de anos anteriores, ponderando-se que de ano para ano a profissão de RP é vista cada vez mais como uma função estratégica e desempenha tarefas ao nível da definição de estratégia o que, conseqüentemente, eleva a profissão de RP a um inegável estado de profissão reconhecida e com um claro contributo para a eficácia e sucesso organizacionais quando desempenha tarefas ao nível de gestão.

É, assim, indiscutivelmente valiosa a presença de um profissional de Relações Públicas na *C-Suite* – o *CCO*, pois este desempenha uma função crucial na definição de autenticidade na organização, através da ativação de valores, e por permitir que esta seja percebida. Para tal, o *CCO* deve perceber o que a organização e os seus *stakeholders* valorizam e transformar isso em comportamentos generalizados (*The Authentic Enterprise*, 2007).

De acordo com Argenti (1998) o público em geral é cada vez mais sofisticado na sua abordagem às organizações. As pessoas tendem a ser mais céticas e mais educadas e, por isso, é de todo o interesse das organizações chegar perto dos seus *stakeholders* e criar uma relação próxima, de confiança mútua e duradoura, encontrando estratégias que satisfaçam os interesses de ambos. Anteriormente, devido ao menor tamanho das organizações, estas conseguiam sobreviver com capacidades de comunicação muito inferiores, mesmo comparando com as organizações mais pequenas de hoje em dia. Normalmente, uma só pessoa pode desempenhar várias funções numa organização, no entanto, em empresas com centenas de colaboradores é muito difícil manter todos informados sobre o caminho que a organização vai seguir, sobre a estratégia da qual é

necessária a colaboração de todos. Construindo um sistema de comunicação coerente e coordenado, as organizações são capazes de enfrentar novos desafios através de estratégias e ferramentas que ainda poucas empresas no mundo se aperceberam da sua importância (Argenti, 1998).

Para tal acontecer, o *CCO* tem de participar ativamente na definição de estratégia e na definição da estratégia organizacional, trabalhando com a gestão de topo a fim de resolver assuntos que envolvam comunicação e relações. Este profissional prefere uma comunicação *two-way* ao invés da *one-way* e utiliza técnicas de investigação, quer formais quer informais, para monitorizar tendências e compreender a envolvente da organização, sendo que o conhecimento e o comportamento do *CCO* são fatores essenciais na construção de uma comunicação excelente (Lindeborg, 1994).

Os *CCO's* chamam a atenção dos gestores de topo para o conhecimento, opiniões e predisposições comportamentais dos *stakeholders* que podem impactar o sucesso ou fracasso da organização, desempenhando a função de conselheiro sénior, todavia, pode também desempenhar a função de gestor no qual tem autoridade formal para tomar decidir, tendo igualmente responsabilidade no sucesso ou fracasso do programa implementado (Dozier *et al.*, 1995).

Segundo Moss *et al.* (2000) na definição de estratégia, a importância dos conhecimentos e da perícia do *CCO* é também referida como um fator de peso entre os que podem afetar a sua presença nos processos de definição de estratégia e, para assegurarem a sua presença, têm de ter um conhecimento alargado acerca do negócio da sua organização, e respetiva envolvente, e os assuntos que podem impactar a organização.

De acordo com um estudo em que as *FT500* foram inquiridas, as empresas do setor de saúde registam a maior probabilidade em ter um *CCO* no conselho de administração (38,2%), seguidas do setor de consumo (29,1%), indústria e recursos naturais (27,3%), tecnologia, *media* e telecomunicações (23,4%), serviços financeiros (14,7%) e *business services* (8,7%), contudo, 27,7% dos *CHRO's* inquiridos afirmam ter um *CCO* ou um *manager* comparável no conselho de administração (EACD *et al.*, 2013). Refere-se ainda que a maioria dos *CCO's* se encontra na América do Norte, seguidos da Europa, Ásia, Austrália e Médio Oriente.

As organizações inquiridas atribuem importância aos *CCO's* que demonstrem competências de gestão, capacidade de liderança e perspicácia para o negócio; as competências financeiras e operacionais são consideradas moderadamente importantes. Segundo os *CHRO's* inquiridos, as

principais responsabilidades dos *CCO's* incluem: relações com os *media* (79,5%), comunicação interna (69,3%), reputação organizacional (56,8%), *marketing communication* (54,4%), *CSR* (45,5%), relações com a comunidade (44,3%), relações com acionistas e Governo (31,8%), estratégia organizacional (26,1%), filantropia organizacional (23,9%) e políticas públicas (19,3%) (*EACD et al.*, 2013).

Embora o *CCO* não se apresente no conselho de administração da maioria das organizações inquiridas, quando é questionada a sua importância e presença nesse mesmo conselho de administração, a maioria dos *CEO's* afirma que os *CCO's* se apresentam como uma peça indispensável, em particular, quando os assuntos são complexos e a informação confidencial faz com que a comunicação desempenhe uma função estratégica na organização. Projetando o futuro, um *CEO* inquirido diz até que o título de *Chief Communication Officer* está ultrapassado e que não se adequa ao que se pretende deste profissional, afirmando: “*acredito que o termo ‘comunicações’ está hoje poluído. Deveríamos reinventar o título de CCO para COR (Chief Officer for Reputation)*⁷” (*EACD et al.*, 2013, p. 12).

Capítulo II – Metodologia

Chegados a este ponto do trabalho, importa agora esclarecer algumas questões que são relevantes para a compreensão da investigação que se pretende realizar. Assim, é importante definir alguns pontos relativos à metodologia, à questão de partida, aos objetivos da investigação, bem como à caracterização do universo de estudo e os instrumentos de recolha de dados, entre outros.

1. Objeto de estudo

Em qualquer investigação, a definição do objeto de estudo revela-se um ponto fundamental, uma vez que esta remete para o tema que vai ser investigado, aquilo para o qual o investigador se irá voltar (Triviños, 1987). Assim, é crucial que se saiba delimitar o objeto de estudo e escolher um tema cuja análise seja viável, mas acerca do qual a literatura académica apresente ainda lacunas suficientes para que se realizem mais investigações (Triviños, 1987). A delimitação deste objeto deve surgir no contexto de um levantamento literário que coloque o investigador perante os temas que já foram investigados e o que ainda falta descobrir.

⁷ No contexto das relações públicas e da organização empresarial, o termo “reputação” pode, segundo diversos autores, estar associado a diferentes pontos: às expectativas que o público tem de uma empresa, à perceção da sua “personalidade” ou “confiabilidade” (Mendes, 2013).

No contexto da presente investigação, pretende-se estudar a função do profissional de Relações Públicas no processo de definição de estratégias de duas empresas. Uma vez que este processo pode dizer respeito a diversos níveis da empresa, e como se torna necessário delimitar o objeto de estudo para que esta tarefa se torne viável, optou-se por avaliar esta função profissional aos níveis *corporate* e de negócio, não estando no âmbito da análise o nível funcional ou operacional, em concreto, a definição de estratégias de comunicação. Por outras palavras, pretende estudar-se a função dos profissionais de RP na definição de estratégia que digam respeito ao posicionamento competitivo das unidades de negócio das empresas (nível de negócio), bem como as que dizem respeito às decisões estratégicas acerca dos mercados, produtos ou aquisições em que deve apostar (nível *corporate*).

Qual é afinal o contributo que pode ser dado pelos profissionais de RP quando a empresa necessita de decidir em relação aos mercados em que vai apostar e as estratégias de negócio que irá tomar? Até onde vai a sua influência? Até que ponto a sua presença pode ser ou não decisiva para uma organização? Estas questões merecem ser estudadas com alguma atenção e é isso que se pretende fazer neste trabalho.

Segundo Moss & Warnaby (1997), é nos níveis *corporate* e de negócio que os profissionais de RP podem tornar-se mais relevantes para o sucesso das organizações. Não obstante, e apesar desta importância, continuam a ser estes os níveis em que a função dos profissionais de RP tem, geralmente, um reconhecimento menor. Tal facto justifica que se escolha este tema para análise, pois um estudo cuidadoso permitirá revelar pontos cruciais acerca desta atividade profissional.

Uma vez que a maioria das empresas enfrenta um mercado competitivo no qual se torna difícil alcançar o sucesso, a compreensão de todos os aspetos que contribuam para este sucesso é, sem dúvida, um ponto relevante e uma das mais-valias que um estudo como este poderá trazer, sendo as Relações Públicas uma atividade com pouco mérito para o sucesso das empresas. Para justificar ainda mais a pertinência deste trabalho, acrescente-se ainda que o reconhecimento das tarefas dos profissionais de RP é por si só um aspeto pertinente para que um investigador se dedique a este trabalho.

2. Questão de Partida

A questão de partida, que está na origem da investigação a realizar, revela-se uma componente fundamental de qualquer investigação, uma vez que ela deve orientar o investigador na direção que pretende tomar para chegar a determinados resultados (Bryman, 2012). A questão de partida

é, pois, uma formulação concreta do problema que ocupa o estudioso e, muitas vezes, surgem algumas questões secundárias associadas a uma pergunta principal, questões essas que não ocuparão a maior parte da atenção do investigador mas às quais pode ser também dada uma resposta (Freixo, 2010).

Uma boa pergunta de partida é capaz de resumir numa única frase os pontos principais do projeto de investigação, exprimindo aquilo que o investigador quer descobrir, o que pretende elucidar ou compreender melhor depois de ter realizado um levantamento literário que o leve a descortinar quais os pontos acerca de uma dada temática que ainda necessitam de aprofundamento (Quivy & Campenhoudt, 2008; Dunleavy, 2013).

Acima de tudo, a questão não deve remeter para uma problematização mais alargada do que aquela com que o investigador pode lidar, uma vez que tal pode sugerir que se vai lidar com tópicos que, ao serem deixados de fora, podem defraudar as expectativas dos leitores de um dado estudo e comprometer a legitimidade do mesmo (Quivy & Campenhoudt, 2008; Dunleavy, 2013).

No contexto do nosso estudo, a pergunta que irá orientar a investigação é a seguinte:

Qual a função dos profissionais de Relações Públicas nos processos de definição de estratégias aos níveis *corporate* e de negócio?

Assim, todo o trabalho que iremos fazer terá por objetivo principal o de responder a esta questão, sendo os métodos a utilizar, bem como os instrumentos de recolha de dados, condicionados pelos objetivos que estão implícitos nesta pergunta.

3. Objetivos do estudo

Os principais objetivos de estudo devem ser sempre devidamente clarificados, para que o investigador possa ter uma ideia precisa daquilo que pretende descobrir ou compreender melhor (Dunleavy, 2013). Como já se referiu anteriormente, uma boa pergunta de partida deverá ser suficiente para tornar implícitos os principais objetivos de uma investigação.

Assim, o objetivo principal desta investigação é o de estudar a função dos profissionais de Relações Públicas, analisando a forma como estes contribuem para o processo de definição de estratégia de uma empresa a nível *corporate* e de negócio.

A respeito dos objetivos secundários, que surgem associados a este principal, podemos dizer que são os seguintes:

- Apurar se os profissionais de RP desempenham as suas funções enquanto participantes ativos na definição de estratégias aos níveis *corporate* e de negócio.
- Confirmar se as RP têm um lugar na coligação dominante das organizações estudadas.

4. Hipóteses

Por último, refira-se a questão das hipóteses, que dizem respeito a formulações provisórias, concebidas tendo em conta um levantamento bibliográfico teórico e antes de se passar a uma investigação empírica que terá por finalidade a de refutar ou confirmar as mesmas (Dunleavy, 2013).

Tendo como suporte a revisão teórica, e os objetivos desta investigação, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H1: É reconhecida a importância das Relações Públicas na organização e na definição de estratégias a nível *corporate* e de negócio pela gestão de topo/*CEO*.

H2: Existe um *report* direto entre a equipa de Relações Públicas da organização e a gestão de topo/*CEO*.

Chegados a esta fase do estudo, em que já foram esclarecidos os principais pontos relativos à metodologia e técnicas a utilizar, resta-nos passar à análise dos dados obtidos, o que será realizado de seguida. Só depois de realizada tal tarefa poderemos dar uma resposta acerca da função que cabe aos profissionais de RP na definição de estratégias ao nível *corporate* e de negócio nas empresas estudadas.

5. Caracterização do universo de estudo

No que diz respeito ao universo de estudo, importa ter uma ideia clara daquilo que iremos analisar, ou seja, as empresas que serão objeto do estudo.

Esta investigação consiste num estudo comparativo entre duas empresas de grande sucesso em Portugal e pretende, através da análise apresentada mais à frente, oferecer uma visão detalhada

sobre a função dos profissionais de Relações Públicas nos processos de definição de estratégia a nível *corporate* e de negócio. As empresas em questão são a EDP e a Galp Energia. A escolha destas organizações fica a dever-se ao facto de estas serem empresas de sucesso em Portugal com grandes investimentos na comunicação, contribuindo significativamente para o PIB do país (cerca de 228 mil milhões de euros).

6. Tipo de investigação

De maneira a compreender melhor os procedimentos que serão tomados ao longo da investigação, importa perceber qual o tipo de estudo no que diz respeito à sua natureza e objetivos. Assim, é possível distinguir-se, em primeiro lugar e no que toca à natureza do estudo, entre pesquisas aplicadas e pesquisas básicas (Gerhardt e Silveira, 2009), referindo-se estas últimas a pesquisas que se ficam por um plano teórico e que, portanto, lidam acima de tudo com conceitos e noções abstratas. Já as pesquisas aplicadas remetem para estudos que lidam com questões práticas, que afetam diretamente o mundo real e acerca das quais é necessário obter um maior conhecimento.

Já no que diz respeito aos objetivos, existem três principais tipos de pesquisa: descritivas, exploratórias e explicativas (Gil, 2007). As primeiras caracterizam-se por ter como objetivo o de descrever pormenorizadamente um dado objeto, isto após ter sido realizada uma observação adequada e com o máximo de objetividade possível, prestando especial atenção às principais características que fazem parte do mesmo (Gil, 2007). Já uma pesquisa explicativa é aquela que pretende explicar um dado fenómeno, procurando descobrir as causas e fatores que tornam o seu surgimento ou funcionamento compreensíveis.

Por último, as pesquisas exploratórias caracterizam-se por pretenderem resolver um determinado problema, que surge através de um levantamento bibliográfico, e que inclui a formulação de hipóteses que serão empiricamente confirmadas ou refutadas. Assim, este nosso estudo pretende realizar uma pesquisa exploratória, uma vez que o seu principal objetivo é o de verificar qual a função dos profissionais de RP na definição de estratégia nos níveis *corporate* e de negócio, tendo em conta o conhecimento que se adquiriu através de um levantamento bibliográfico e procurando validar ou refutar hipóteses formuladas.

Por fim, no que diz respeito à metodologia, importa distinguir entre o tipo qualitativo e o quantitativo. A metodologia quantitativa é a mais adequada para o investigador que lida com dados facilmente mensuráveis e que pretende estabelecer o tipo de relações que se estabelecem

entre duas ou mais variáveis (Fonseca, 2002). Este tipo de método é adequado quando o investigador lida com uma amostra bastante alargada e pretende tirar conclusões de carácter geral que tenham o máximo de objetividade possível. A análise de dados estatísticos é, por exemplo, uma das opções mais utilizadas por quem prefira os métodos quantitativos.

Já os métodos qualitativos são os mais indicados para uma investigação que, lidando com uma amostra relativamente pequena, procure aumentar o conhecimento acerca de um fenómeno recorrendo a interpretações que podem, muitas vezes, ser subjetivas (Flick, 2007).

Uma vez que o estudo consistiu num estudo comparativo entre duas empresas, os métodos a utilizar serão qualitativos, na medida em que serão estes os mais indicados para interpretar devidamente as respostas que foram obtidas.

7. Instrumento de recolha de dados

Uma questão igualmente relevante é a dos instrumentos de recolha de dados, que se referem a um conjunto de instrumentos e técnicas que possibilitam *“a realização de uma pesquisa, um modo de se conseguir a efetivação do conjunto de operações em que consiste o método, com vista à verificação empírica – confrontação do corpo de hipóteses com a informação colhida na amostra”* (Pardal & Lopes, 2011, p. 70). Os instrumentos de recolha de dados deverão ser capazes de levar o investigador a obter a informação de que necessita para chegar às conclusões que procura e validar ou refutar as hipóteses que previamente formulou.

Importa, assim, esclarecer que, neste estudo, os instrumentos de recolha a utilizar serão os inquéritos por entrevista, uma vez que estes se revelam uma forma adequada para obter informação necessária junto de indivíduos que lidam diretamente com a realidade que se quer analisar e, por essa razão, são comumente usados nas ciências sociais e noutros tipos de investigação. Por inquérito, entenda-se, refere-se um conjunto coerente de perguntas que tem o objetivo de ser respondido pelos intervenientes de um estudo, o que obriga o investigador a envolver-se diretamente com a realidade que estuda (Hill & Hill, 1998). Refira-se ainda que existem inquéritos por entrevista e inquéritos por questionário.

Se os inquéritos por questionário são constituídos por perguntas aos quais se apresenta um conjunto de possíveis respostas (entre as quais o inquirido terá de escolher uma), e por essa razão é indicado para estudos de carácter quantitativo, já os inquéritos por entrevista são constituídos por perguntas às quais o inquirido terá de responder sem um conjunto prévio de respostas por

onde escolher (Hill & Hill, 1998). As entrevistas podem, portanto, dar uma maior liberdade tanto ao investigador como ao inquirido que participa no estudo, dessa forma revelando-se um instrumento indicado para um estudo qualitativo. Foi por essa razão que, no presente estudo, se optou por realizar inquéritos por entrevista.

As vantagens de se optar por estes inquéritos prende-se com o fato de estes serem relativamente fáceis de utilizar, e não acarretarem um custo económico demasiado elevado para o investigador (Hill & Hill, 1998). Ao mesmo tempo, revelam-se instrumentos adequados para se entrar em contacto direto com indivíduos que lidam diretamente com a realidade a estudar, mantendo o investigador o grau de distanciamento necessário enquanto se envolve no meio que investiga. Contudo, importa ter em conta que os inquéritos apresentam também algumas desvantagens: assim, caso o investigador não seja suficientemente parcial (ainda que inconscientemente) pode formular algumas questões de maneira a condicionar o inquirido e levá-lo a responder de determinada maneira. Ter consciência desta componente falível dos inquéritos é, pois, um ponto essencial para que se evite cometer este erro ao longo da investigação.

Deve fazer-se ainda uma distinção clara entre entrevistas estruturadas (orientadas por um guião previamente construído) não-estruturadas (nas quais não existe um guião e o investigador vai fazendo as questões à medida que fala com o inquirido) e semiestruturadas (Freixo, 2010; Ghiglione & Matalon, 1992). Nestas últimas, é utilizado um guião, sem que este condicione totalmente a realização da entrevista e as perguntas a fazer.

Assim, podemos referir que, neste estudo, se optou por realizar uma entrevista estruturada, ou seja, orientada por um guião previamente definido, e que os inquiridos são os Diretores de Comunicação das duas empresas que se pretende estudar (ver em Anexo o guião da entrevista).

De forma a ir de encontro à disponibilidade dos inquiridos, o guião de entrevista foi enviado em formato digital aos Diretores de Comunicação da Galp Energia e da EDP para que as suas respostas por escrito fossem posteriormente enviadas ao investigador. Refira-se ainda que o guião era composto por dez perguntas relacionadas com a importância da atividade do profissional de RP, seu contributo para empresa e ligação com a gestão de topo. Todas estas perguntas, portanto, podem ajudar-nos a chegar a uma conclusão para a investigação realizada, uma vez que remetem precisamente para a função desempenhada pelos profissionais de RP sobretudo nos níveis *corporate* e de negócios.

As perguntas incluídas nesta entrevista foram as seguintes:

- 1) Qual tem sido o seu percurso profissional e formação académica?
- 2) As Relações Públicas (RP) são vistas como tendo uma função de gestão estratégica na sua organização?
- 3) Tendo em conta a sua atividade profissional e respetivas tarefas, diria que as executa enquanto gestor de RP? Que tipo de tarefas desempenha no seu atual cargo e a quem as reporta?
- 4) Qual a dimensão da equipa que gere e quais as principais funções da mesma?
- 5) Considera uma mais-valia para os profissionais de RP desenvolverem *management skills* na sua formação? Porquê?
- 6) Sente apoio e reconhecimento da sua atividade profissional e respetivas tarefas por parte do seu *CEO/Top Management*?
- 7) Participa nos processos de definição de estratégia a nível corporate e de negócio da sua organização? Se sim, que tipo de *inputs* oferece?
- 8) Considera importante a participação ativa dos profissionais de RP nos processos de definição de estratégia nos níveis organizacionais *corporate* e de negócio? Porquê?
- 9) Quais são, na sua opinião, os contributos mais relevantes que um profissional de RP oferece num processo de definição de estratégia nos níveis já referidos?
- 10) Considera importante a existência de um *Chief Communication Officer (CCO)* nas organizações portuguesas? Porquê?

A análise documental é um tipo de investigação que lida com fontes primárias que ainda não foram analisadas cientificamente (ou que já o foram, mas sem que tal impeça o investigador de as analisar diretamente e retirar as suas próprias conclusões). Trata-se, portanto, de uma análise que consiste em recorrer diretamente às fontes primárias, que contém informação relevante (Gil, 2007): relatos de testemunhas, notícias de jornal, diários ou documentos legais e organizacionais (foram a estes últimos que recorreremos para compreender melhor a forma como a EDP e a Galp se encontram organizadas). A análise de conteúdo, por sua vez, será utilizada numa fase diferente do trabalho.

8. Análise de conteúdo

Como já referimos, uma vez recolhida, através das entrevistas, a informação de que necessitamos, importa saber que técnicas devem ser utilizadas para a analisar e chegar às devidas conclusões. É precisamente aqui que a análise de conteúdo se revela a técnica de interpretação de textos mais indicada, uma vez que ela se adequa ao método qualitativo que pretende interpretar e retirar conclusões de textos a analisar.

Assim, para Bardin (1994), o que mais importa não é tanto uma descrição exata do conteúdo de um texto, mas antes a capacidade de realizar inferências acerca das condições de produção do mesmo. Uma análise de conteúdo que se queira pertinente deve ser constituída por diversas fases, sendo a primeira uma leitura superficial dos textos a analisar (de forma a que o investigador se familiarize com os mesmos) para que, posteriormente, leituras mais atentas e repetidas permitam chegar a conclusões sólidas e produzir inferências que nos ajudem a compreender melhor o seu sentido. Esta análise deverá, assim, ser orientada por categorias de análise, aspetos relevantes do texto que podem ser agrupados em diferentes tipos de conteúdo, e que podem ser formuladas tendo por base o levantamento bibliográfico ou a primeira leitura do texto a analisar.

Para auxiliar neste exercício, foi elaborada uma grelha de leitura (que será apresentada no capítulo dos resultados) que procurou identificar conceitos chave e os tópicos mais relevantes para o estudo, de forma a encontrar os testemunhos dos entrevistados que possibilitassem uma relação, positiva ou negativa, com os objetivos e hipóteses.

Esta grelha é composta pelos seguintes tópicos:

- 1) Função estratégica das Relações Públicas na organização;
- 2) Função de gestão;
- 3) Dimensão e funções da equipa gerida;
- 4) Competências de gestão;
- 5) Gestão de topo e *CEO*;
- 6) Definição de estratégias nos níveis *corporate* e de negócio;
- 7) Participação do profissional de RP na definição de estratégias;

8) Contributos mais relevantes do profissional de RP;

9) Existência do *CCO* nas empresas portuguesas.

A acompanhar esta grelha de análise, surge também uma discussão que permite aprofundar, clarificar e apontar os aspetos mais relevantes para a investigação aqui realizada. Depois da apresentação destes resultados e da grelha de análise, será possível, por fim, chegar a uma conclusão mais bem fundamentada sobre a questão que procuramos esclarecer.

As respostas obtidas através das entrevistas serão submetidas a este processo de interpretação de forma a que se torne possível dar uma resposta fundamentada à pergunta que orienta este estudo.

Capítulo III – Estudo Comparativo – As Relações Públicas no Setor Energético em Portugal

Tendo em conta o que fica dito, é agora possível que nos voltemos com mais atenção para as entrevistas realizadas e que serão interpretadas de acordo com a revisão literária. Não obstante, antes disso, torna-se importante apresentar uma descrição mais aprofundada das empresas que serão alvo desta análise (como se sabe, a EDP e a Galp), bem como do setor energético português.

1. O setor energético em Portugal

Num mundo que se desenvolve cada vez mais rápido e cujos avanços tecnológicos parecem ultrapassar cada vez mais limites, é importante ter em conta a questão das energias renováveis, uma vez que da sua correta utilização e aplicação poderá depender o futuro do planeta. Assim, a construção de um futuro sustentável, que não ponha em causa a continuidade dos recursos do globo, é um dos grandes desafios para o século XX, desempenhando a energia uma função fundamental neste aspeto (Energia Portugal, s.d.). Refira-se que, por energia renovável, se entende o conjunto de energias que vem de fontes que podem ser indefinidamente reutilizadas (como é o caso do vento, das radiações solares, dos fluxos do mar, etc.), ao passo que as energias não-renováveis vêm de fontes que se esgotam e não podem ser reutilizadas ou, pelo menos, demoram bastante tempo a ser recuperadas (Schenkel, 2014).

Assim, apostar na construção de uma sociedade que sobreviva através deste tipo de energias representa um avanço positivo para o meio-ambiente e preservação dos seus recursos naturais. Atualmente, o desenvolvimento do setor das energias renováveis implica um esforço conjunto a nível internacional, no qual se devem envolver os mais variados governos e instituições não-governamentais. Por essa razão, as principais decisões políticas da União Europeia a este respeito caracterizam-se pela tentativa de reforço da independência energética dos seus estados-membros, o que, como se referiu, exige um esforço conjunto e uma política coerente e apta para fazer frente aos principais desafios (Silva, 2007).

Neste âmbito, é importante referir a Diretiva nº 2006/32/CE do Parlamento Europeu, de 5 de Abril de 2006, que tinha como fim melhorar a eficiência dos estados-membros na utilização final de energia e que determinava que, até 2016, todos os países da EU atingissem um indicativo de economia de energia de 9% (PNAEE, 2015). Para tal, estipulava-se como necessário que se desenvolvessem e promovessem os serviços energéticos, e que fosse adotado um conjunto de medidas que tinham por fim o de melhorar a eficiência energética. De igual modo, os estados-membros comprometeram-se com uma diminuição da emissão de gases com efeito estufa em 20% a alcançar até ao ano de 2020 (*Ibidem*). Este último objetivo encontra-se em sintonia com um dos pontos fundamentais do “Roteiro para a Energia 2050”, redigido pela Comissão Europeia no ano de 2011, e que sustenta que a descarbonização do sistema energético é um objetivo importante para garantir um futuro sustentável (Comissão Europeia, 2011).

No que diz respeito a Portugal, é fácil de concluir que este é um país que apresenta condições bastante favoráveis para a utilização em larga escala de energias renováveis, o que se torna óbvio devido à sua elevada exposição solar, à sua rede hidrográfica relativamente densa e uma frente marítima que recebe ventos atlânticos com grande potencial para serem devidamente aproveitados (Energia Portugal, s.d.). Os gastos energéticos do país, que atualmente rondam os 2,5 mil milhões de euros anuais e compõem 60% das importações podem mesmo ser reduzidos para metade se se tirar partido deste potencial de energias renováveis.

No entanto, e apesar desta riqueza de recursos, Portugal encontra-se ainda numa situação de extrema dependência energética perante outros países, apresentado uma baixa taxa de eficiência energética e uma incapacidade para fazer frente aos desafios cada vez mais competitivos da evolução energética a nível europeu (*Ibidem*). A inexistência de recursos endógenos fósseis (entre os quais se incluem o petróleo, o carvão e o gás) leva a que esta dependência seja particularmente agravada, ultrapassando assim a média de dependência energética da maioria dos países, que, segundo o *Eurostat* ronda os 54%, mas que no caso específico português atinge

os 79% (Energia de Portugal, s.d.). Por esta razão, Bruxelas tende a apostar cada vez mais no desenvolvimento energético do nosso país de maneira a que este alcance a desejada independência, que implicaria uma gestão correta dos recursos existentes e o desenvolvimento de uma tecnologia que permitisse uma redução dos consumos energéticos.

Segundo Brito (2015), Portugal dispõe, desde 2006, de um mercado livre de energia no qual os fornecedores de eletricidade e de gás natural concorrem entre si com preços e condições comerciais onde os consumidores (industriais e consumidores finais) podem escolher livremente o seu fornecedor de energia.

O processo de liberalização dos setores elétricos da maior parte dos países europeus, incluindo Portugal foi efetuado de forma faseada, tendo começado por incluir os clientes de maiores consumos e níveis de tensão mais elevados. No mercado liberalizado, as várias empresas comercializadoras podem concorrer livremente em termos de preços e de condições comerciais oferecidas, de acordo com as regras da concorrência, a lei geral e os regulamentos aplicáveis. O processo de liberalização do mercado energético refere-se somente à atividade de comercialização, pois o transporte e a distribuição de energia elétrica e de gás natural continuam a ser atividades exercidas em regime de serviço público e em exclusivo, devido à sua natureza de monopólios naturais. Tanto no transporte como na distribuição, garante-se o acesso de terceiros às redes em condições de transparência e de não discriminação, através da devida regulação (Brito, 2015).

A temática da liberalização do mercado energético é extremamente relevante e atual, mostrando-se como um novo desafio para as empresas do setor. De facto, o movimento de liberalização do setor energético não é um fenómeno exclusivo a Portugal, mas um processo evolutivo que tem vindo a ocorrer também noutros países da União Europeia. A liberalização do mercado energético tem seguido uma abertura faseada consoante a tipologia dos consumidores. Todos os consumidores de energia elétrica têm a oportunidade de aceder ao mercado liberalizado, a 31 de Dezembro de 2012 terminaram as tarifas reguladas e entraram em vigor as tarifas transitórias. Aos clientes que optem por permanecer no mercado regulado será aplicada uma tarifa transitória. As tarifas transitórias são definidas pela ERSE, com preços agravados, de forma a estimular a transição gradual dos consumidores para o mercado livre. As tarifas transitórias estarão em vigor durante um período máximo de 3 anos para os consumidores que ainda não tenham escolhido o seu comercializador de energia em mercado livre (*Ibidem*).

O mercado liberalizado (ou livre) de eletricidade e gás natural é composto por algumas empresas, quer portuguesas quer espanholas que atuam no mercado nacional, sendo as principais

a EDP e a Galp Energia, concorrentes diretos nos ramos de energia acima mencionados, ocupando praticamente toda a quota do mercado português. A EDP passa, assim, a ter dois tipos de oferta: uma no mercado liberalizado através da EDP *Corporate* (EDP Comercial) e outra no mercado regularizado através da EDP Serviço Universal, sendo atualmente a única que funciona nos dois mercados em simultâneo no país.

A EDP Serviço Universal é o comercializador de último recurso de energia elétrica (entidades a operar no mercado regulado) para a maioria do espaço geográfico de Portugal Continental. Apenas não são atendidos pela EDP Serviço Universal pequenos trechos geográficos, em que a comercialização é realizada por auto produtores ou cooperativas locais. No que respeita ao gás natural, os comercializadores de último recurso (entidades a operar no mercado regulado) compreendem a EDP Serviço Universal, as diversas unidades da Galp Energia, a Sonorgás e a Tagusgás. Tal como no caso da eletricidade, a tarifa é estipulada pela ERSE (Brito, 2015).

A EDP Comercial detém a maior quota no mercado liberalizado de eletricidade, sendo ainda notória a diferença existente na distribuição das quotas de mercado entre os consumidores domésticos e as demais tipologias de consumidores (Brito, 2015).

Em fevereiro de 2016, no mercado liberalizado de eletricidade, em termos de volume de energia fornecida, a EDP liderava o ranking com cerca de 45% de quota, seguida pela Iberdrola com 17%, a Endesa em 3º lugar com 16,5% e depois a Galp com 8% de quota neste ramo. Traduzindo para número de clientes, a EDP apresentava uma esmagadora maioria de 85% de quota de mercado, seguida pela Galp com 6% e a Endesa com 3,6% (Energia de Portugal, s.d.). Outros *players* no fornecimento de eletricidade e gás natural, a atuar em Portugal, são as empresas espanholas Audax, Gas Natural Fenosa e Fortia, e a empresa portuguesa Enat.

A nível de gás natural em mercado livre, a Galp, em 2015, liderava o mercado com uma quota de 59%, sendo os seus concorrentes os últimos referidos; em combustíveis, compete com as principais empresas Petroatlântico, BP e Repsol. De acordo com os dados da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE) relativos ao peso dos vários fornecedores de gás em Portugal, demonstram que a Galp não foi o único operador a crescer, de 57,5% para 59%, já que a EDP elevou também a sua quota de 10% para 12,5% no mesmo período.

O crescimento das duas empresas portuguesas beneficiou das quedas nas quotas de mercado de concorrentes como a Gas Natural Fenosa, que desceu de 17,4% para 15,2%, e de outros fornecedores que, no seu conjunto, viram a sua quota baixar de 7,4% para 4,1%. O mercado

liberalizado de gás natural em Portugal alcançou no final de março de 2015 cerca de 886.000 contratos ativos.

Analisando o mercado do gás em função do número de clientes e não dos volumes abastecidos, a liderança permaneceu com a EDP apesar de um recuo de 49,2% para 48,9% no número total de clientes no mercado liberalizado. Essa posição reflete, no caso da EDP, a elevada exposição do grupo presidido por António Mexia ao segmento residencial; no caso da Galp, ao ter a maior quota no volume fornecido, espelha uma presença mais forte no consumo industrial.

Com isto, podemos aferir que, no setor energético em Portugal, a EDP é o maior fornecedor de eletricidade em mercado livre do país, já a Galp é, também em mercado livre, o maior fornecedor de gás natural.

As metas estipuladas pela UE, específicas para Portugal, têm como principal objetivo o de contribuir para aumentar a independência energética e incluem a redução em 25% do consumo de energia primária e em 30% para a Administração Pública. Ademais, no que diz respeito à energia renovável, a principal meta a atingir é a de 31% do consumo final bruto de energia e de 10% no setor dos transportes (Energia de Portugal, s.d.). Tais objetivos deverão ser cumpridos antes do ano de 2020 e é com essa mente que foram concebidos os planos de ação para o setor energético.

Assim, no que diz respeito às políticas energéticas relativas ao nosso país, importa referir o Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética (PNAEE) e o Plano Nacional de Ação Para as Energias Renováveis (PNAER). Estes dois planos, originalmente concebidos de forma independente, foram revistos depois dos problemas causados pela crise económica da última década (que compromete algumas das principais metas, incluindo a de desenvolver energias renováveis) e de a Comissão Europeia ter concluído, no ano de 2011, que a dificuldade em promover a eficiência energética exigia um novo enquadramento, enquadramento esse que foi estipulado na Diretiva 2012/27/UE de 25 de Outubro de 2012 (PNAEE, 2015). O PNAEE e o PNAER surgem agora como planos articulados que, em conjunto, procuram estabelecer uma estratégia para alcançar uma economia e uma gestão de energia mais racional.

A abordagem conjunta a estes dois planos teve, portanto, os objetivos gerais de alcançar as seguintes metas: *“alinhamento dos objetivos dos planos em função do consumo de energia primária; eliminação de medidas não implementadas, de difícil quantificação ou com impacto reduzido e sua substituição por novas medidas ou por um reforço de medidas já existentes de menor custo e maior facilidade de implementação; avaliação estruturada dos impactos das medidas preconizadas por cada*

plano; instituição de um sistema conjunto de acompanhamento e monitorização dos planos” (INCN, 2016).

Assim, a articulação destes dois planos estabeleceu, como principais objetivos, os de reduzir significativamente a redução de gases com efeito estufa, reforçar a diversificação de fontes de energia primária, aumentar a eficiência energética da economia, em particular no setor do estado, contribuir para o aumento da competitividade da economia através da redução de custos e consumos associados ao funcionamento das empresas e à gestão da economia doméstica, etc. (Energia de Portugal, s.d.).

No que diz respeito especificamente ao PNAEE, um dos seus principais objetivos é o de levar a uma poupança de 8,2%, próxima da meta de 9% definida pela União Europeia. O Plano passou também a abranger seis áreas específicas: Transportes, Residencial e Serviços, Indústria, Estado, Comportamentos e Agricultura. Estas seis áreas agregam um total de dez programas com um leque de medidas de melhoria da eficiência energética, orientadas para a procura energética e para o alcance das metas definidas pela UE (PNAEE, 2015). As medidas que englobam o PNAEE são, sobretudo, de caráter regulatório e prevêm severas penalizações para quem não cumprir determinados requisitos de eficiência de equipamento ou desempenho energético, e também para quem não respeitar obrigações como a de realizar auditorias energéticas regularmente. Alguns dos fundos que surgem associados a este Plano e que servem para atribuir apoios financeiros às organizações que deles precisaram são: Fundo de Eficiência Energética (para apoiar na concretização específica das medidas do PNAE); Plano de Promoção da Eficiência no Consumo de Energia Elétrica; Fundo Português de Carbono (para apoiar projetos que reduzam a emissão de gases estufa); Portugal 2010 (*Ibidem*).

Já o PNAER prevê uma redução de 18% na capacidade instalada em tecnologias baseadas em fontes renováveis, face ao anterior plano, com a quota de eletricidade de base renovável no novo PNAER a ser superior (60% vs. 55%), tal como a meta global a alcançar, que deverá situar-se em 34,5% (face à meta de 31%) e no caso dos transportes 11,3% (Associação Portuguesa de Energia, 2013). Os apoios às fontes de energias renováveis, no âmbito deste plano, deverão ser financiados por todos os beneficiários (não apenas pelos consumidores da energia), ao mesmo tempo que se procura pôr em prática um projeto que assenta no princípio da racionalidade económica. São três os principais setores nos quais este plano estabelece a introdução de fontes renováveis (*Ibidem*):

- Aquecimento e arrefecimento, no qual se procura incentivar o apoio à energia solar e à utilização de biomassa para o aquecimento.

- Eletricidade, no qual se pretende apostar em novas tecnologias já suficientemente desenvolvidas e monitorizar a evolução do consumo de energia.

- Transportes, nos quais se pretende incentivar a produção de biocombustíveis em território português.

Prevê-se que, até 2020, seja possível alcançar as metas definidas pela EU de reduzir 20% dos consumos de energia primária (Associação Portuguesa de Energia, 2013).

No entanto, apesar do desenvolvimento de projetos como estes, a crise económica que se tem feito sentir nos últimos anos coloca alguns entraves ao desenvolvimento da eficiência energética e da tecnologia: assim, a poupança torna-se, em conjunto com a eficiência energética e a sustentabilidade, um dos motores decisivos nas linhas de orientação de planos energéticos.

Ademais, e uma vez que os objetivos de descarbonização e sustentabilidade são difíceis de alcançar, é necessário que o setor energético português conte com um conjunto de entidades reguladoras que monitorizem a atividade no país e disponibilizem toda a informação que for necessária. Assim, é importante falar acerca da Entidade Reguladora de Serviços Energéticos (ERSE), que é responsável pela regulação dos setores do gás natural e da eletricidade.

Exercendo as suas funções de maneira independente, a ERSE tem, como principais objetivos, a defesa dos direitos dos consumidores de energia (sobretudo dos consumidores que se encontrem numa situação de maior vulnerabilidade económica em relação a preços e qualidade de serviços), contribuir para a melhoria das condições económicas, garantir o equilíbrio económico-financeiro no âmbito de uma gestão adequada e eficiente e ambientais e resolver litígios sempre que tal se tornar necessário (ERSE, 2016). A atividade da ERSE deverá, pois, contribuir para garantir a existência dos três pilares da política europeia para o setor energético: a competitividade, a sustentabilidade e a segurança de abastecimento. Refira-se ainda que esta entidade reguladora engloba nas suas funções o MIBEL (Mercado Ibérico de Eletricidade), o MIBGAS (Mercado Ibérico de Gás Natural) e o REMIT (Mercados Grossistas de Energia).

Outro órgão que é importante mencionar é a Direção Geral de Energia e Geologia (DGEG), que é abrangido pelo Decreto-Lei nº130/2014, de 29 de Agosto de 2014. A missão deste órgão da Administração Pública é a de contribuir para a promoção de políticas que garantam o desenvolvimento de energias sustentáveis, bem como a de consciencializar os cidadãos para a importância de tais políticas, informando-os acerca dos instrumentos disponíveis e divulgando os resultados da execução das políticas (DGEG, 2016). Entre as suas principais competências é possível destacar: contribuir para a concretização de políticas energéticas e de identificação e

exploração dos recursos geológicos; promover a elaboração do enquadramento legislativo e regulamentar adequado ao desenvolvimento de novos sistemas de utilização de energia; promover a proteção e valorização dos recursos geológicos; proceder a ações de fiscalização nos domínios da energia e recursos geológicos e apoiar o Governo na definição de estratégia em situações de crise ou de emergência (*Ibidem*).

Por fim, refira-se ainda o Energia em Portugal, que se revela uma importante ferramenta de negócios para todas as entidades que se queiram relacionar com o setor energético e que apresenta aspetos bastante relevantes como o de ser uma publicação *online*, o que garante uma maior projeção para as empresas nacionais (Energia de Portugal, s.d.). A divulgação pela qual este órgão é responsável torna-o uma referência fundamental para todos os que se dedicam ao setor energético no nosso país.

Em jeito de conclusão, é possível resumir tudo o que fica dito apontando o grande potencial português para o desenvolvimento de energias renováveis, potencial esse que nem sempre é devidamente aproveitado e que se encontra ainda perante um atraso digno de nota quando comparado com outros países da União Europeia. As diretivas da UE e os diversos planos que têm vindo a ser concebidos visam alcançar uma eficiência energética e um desenvolvimento tecnológico do qual pode depender o futuro e sustentabilidade não só do nosso país, mas também dos recursos de todo o globo. Para se atingir as metas estipuladas pela união é, portanto, necessária uma atividade conjunta, na qual se vejam envolvidos os mais diversos órgãos e organizações, públicas ou privadas.

É neste contexto de planos de ação energética que a função das empresas se pode tornar determinante, uma vez que estas podem promover um aumento do consumo de energias renováveis e um desenvolvimento tecnológico digno de nota. No caso de Portugal, e apesar da sua ainda evidente dependência externa, é notório o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido por algumas das suas principais empresas, trabalho esse que colocou o nosso país no mapa global do desenvolvimento de recursos energéticos (Amador, 2010).

Assim, tendo em conta o trabalho de investigação que se pretende realizar, importa referir com maior pormenor as empresas que serão incluídas na análise: a EDP e a Galp. É sobre as mesmas que, de seguida, será feita uma apresentação mais aprofundada do que aquela que foi já anteriormente feita.

1.1. A Galp Energia

As origens mais remotas da GALP remontam ao século XIX, quando começaram a surgir as primeiras empresas que procuravam aproveitar as potencialidades do desenvolvimento tecnológico e do setor energético de Portugal. Assim, desde o surgimento dos candeeiros a gás em Lisboa, que teve lugar em 1848, o nosso país viu surgir um grande conjunto de empresas e indústrias dignas de nota (Santos, 2011). Os cem anos seguintes testemunhariam um grande desenvolvimento a nível da utilização de gás e petróleo, o que sucedeu em conjunto com um grande avanço tecnológico e o surgimento de novas indústrias, entre as quais se contam, por exemplo, a Refinaria de Matosinhos de 1969. Entre as empresas que foram constituídas contam-se a CRGE (Companhias Reunidas de Gás e Eletricidade), a Sonap, a Sacor, a Cidla e a Petrosul.

Da nacionalização e fusão destas últimas surgiu, em 1976, a Petrogal que, juntamente com a Gás de Portugal e a Transgás deu origem, em 1999, ao que é hoje a Galp Energia.

Se os anos de 1976 a 1995 foram um período em que a atividade deste tipo de empresas se caracterizou pelo domínio acionista do estado, tal haveria de mudar nos anos que se seguiram (Santos, 2011). Adicionalmente, a Galp Energia é ainda constituída pela CGPS S.A., pela Galp Power e a Galp Energia, S.A. Tendo como principal objetivo a exploração do negócio do petróleo e gás natural no nosso país, a empresa encontra-se cotada no índice *Psi 20* e inclui entre as suas atividades a exploração e produção de petróleo e gás natural, a refinação e distribuição de produtos petrolíferos, a distribuição e venda de gás natural e ainda a produção de energia elétrica. A sua atividade comercial está presente em 14 países, espalhados por quatro continentes e conta com o auxílio de cerca de 7.000 colaboradores (Galp, 2016). Uma das principais características da Galp é a de ser uma das poucas empresas a nível mundial que se pode caracterizar como *tri-fuel*, ou seja, que se dedica ao comércio em simultâneo de gás, eletricidade e produtos petrolíferos.

Atualmente, a Galp Energia é a principal empresa integrada de produtos petrolíferos e gás natural do país, com uma atividade em desenvolvimento no setor da produção e de fornecimento de energia elétrica. É ainda a empresa portuguesa mais antiga do setor energético e uma empresa com uma estrutura organizacional virada para o cliente e para a satisfação das suas necessidades, bem como o respeito pelos princípios de integridade e transparência (Brito, 2015).

A estrutura acionista é, maioritariamente, detida por ENI S.P.A (33,34%), por Amorim Energia B.V. (33,34%) e acionistas *free float* (25,32%) (Galp, 2016).

São três as principais áreas de negócio desta empresa: Exploração & Produção, Refinação & Distribuição e *Gas & Power*. Veja-se, com um pouco mais de atenção, em que consiste cada uma destas áreas.

O segmento de Exploração & Produção, que se encontra em diversos países do mundo em mais de 40 projetos diferentes, tem como principal finalidade a de explorar desenvolver e produzir petróleo e gás natural. A atividade de produção de petróleo teve início ainda nos anos 90 em Angola (mais precisamente no campo Safueiro, cuja produção durou até ao ano de 2002) e nos anos seguintes veio a desenvolver uma grande variedade de projetos, não só em Angola mas também em Moçambique e no Brasil, país onde a Galp Energia entrou no ano de 1999 e que atualmente se encontra em franca expansão, sobretudo na bacia de Santos (EDP, 2016). Atualmente, é precisamente nos três países de língua portuguesa anteriormente referidos que o segmento de Exploração & Produção centra a maior parte da sua atividade, apesar de nos últimos anos terem sido tomadas diversas iniciativas que procuravam introduzir novos projetos em países diferentes, como Namíbia, Marrocos, Uruguai e Timor-Leste.

Já no que diz respeito ao segmento de Refinação e Distribuição, a sua principal função é a de processar matérias-primas (o que tem lugar, sobretudo, nas refinarias de Sines e Matosinhos, que possuem uma capacidade de refinação de 330 mil barris de petróleo bruto por dia, o que representa cerca de 20% do total da Península Ibérica) e de, posteriormente, as distribuir pelos seus mais diversos clientes, não só na Península Ibérica mas também noutros países da Europa, África e América (EDP, 2016). Contando com 1.449 estações de serviço, a área de retalho da Galp Energia é responsável por cerca de 30% das vendas a clientes diretos.

Refira-se ainda que a Galp Energia classifica os seus postos de abastecimento em quatro categorias, que são as seguintes (Galp, 2016b):

- *CoCos (Company-Owned-Company-Operated)*, ou seja, estações de serviço que se localizam em auto-estradas ou grandes áreas urbanas e apresentam um volume de vendas anual que é superior a 5.000 m³.
- *CoDos (Company-Owned-Dealer-Operated)*, que são exploradas, não pela Galp Energia (apesar de esta deter a sua propriedade), mas por revendedores. O seu volume de vendas anual varia entre 3.000 m³ e 5.000 m³ e este tipo de modelo representa o mais comum no atual mercado português (cerca de 47% do total).

- *CoFos (Company-Owned-Franchise-Operated)*, ou seja, estações de serviço que são exploradas em modelo *franchising*, representando assim um modelo que se está a desenvolver bastante no atual mercado.

- *DoDos (Dealer-Owned-Dealer-Operated)*, que são da propriedade de revendedores que também as exploram. O seu volume de vendas anual tende a ser inferior ao dos *CoCos*.

Outro ponto a ter em conta no que toca à Refinação & Distribuição é o aumento dos negócios *non-fuel*, que se apoia em parcerias estratégicas com empresas como a Sonae e Midas (dedicada aos serviços de reparação automóvel) e que tem vindo a ser desenvolvido graças à rede de lojas Tangerina, bem como outros serviços de lavagem, reparação automóvel, hotelaria e restauração. Os negócios *non-fuel* são relevantes para a Galp na medida em que podem servir como mitigadores dos efeitos de quebra generalizada no consumo que tem vindo a decorrer nos últimos anos. O novo conceito de lojas Tangerina é particularmente relevante, uma vez que procura oferecer novos tipos de produtos nos postos de serviço que antes não se encontravam disponíveis (GALP, 2016b). Adequando-se às novas procuras do mercado, a GALP disponibiliza, assim, uma grande gama de produtos novos que estimulam, acima de tudo, a “compra por impulso”.

No que toca ao segmento de *Gas & Power*, este revela-se igualmente importante no que toca à comercialização de outros tipos de recursos para além dos produtos petrolíferos, precisamente o gás e a energia elétrica, atividade a que a Galp também se dedica. O setor do gás natural abarca, assim, um conjunto de atividades devidamente reguladas e que dizem respeito à comercialização (em regime regulado e liberalizado⁸) e exploração de infraestruturas (unicamente em regime regulado). Apesar de o transporte de gás em alta pressão não estar incluído nas atividades da Galp, o mesmo não acontece com a importação e distribuição em média e baixa pressão. Já a vertente *Power* engloba negócios com energias renováveis, cogeração e comercialização de eletricidade e tem os principais objetivos de expandir os negócios da Galp Energia no mercado elétrico de maneira a complementar os negócios de gás e produtos petrolíferos, ao mesmo tempo que procura desenvolver a competitiva nestes setores e desenvolver vertentes como a da energia eólica.

⁸ No mercado regulado, os preços de venda de gás natural e de eletricidade, para os consumidores finais, são fixados anualmente pela ERSE - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos. Essa tarifa é aplicada pelos comercializadores de último recurso (CUR). No mercado livre (liberalizado), os preços da energia passam a ser definidos pelo mercado e cada comercializador passa a fazer ofertas com preços diferenciados em regime concorrencial.

No que diz respeito aos resultados financeiros da empresa, e de acordo com o seu Relatório e Contas de 2015, é possível dizer que a produção total de petróleo e gás natural foi de 42.7 mil barris de óleo, o que significa um aumento de 59%, aumento esse que se fez sentir, sobretudo, na produção brasileira. Já a produção líquida aumentou 71%, chegando a atingir 39,8 *mboepd* (*Thousand Barrels of Oil Equivalent Per Day*) (Galp, 2015), o que travou o impacto da desvalorização do crude. Tratam-se, portanto, de resultados bastante positivos que estão associados ao aumento da capacidade tecnológica da empresa. Houve ainda um investimento de 596 milhões de euros, dirigido sobretudo para as atividades de exploração e produção que têm lugar no campo Lula/Iracema do Brasil.

Refira-se ainda que a venda de gás natural atingiu os 4.064 milhões de metros cúbicos e que o resultado líquido *replacement cost* ajustado da Galp Energia foi de €310 milhões, o que reflete o aumento na capacidade de refinaria, no qual a empresa tem vindo a apostar (*Ibidem*). No entanto, deve mencionar-se também que a dívida líquida da empresa nos finais de Junho de 2015 alcançou os 1,493 milhões euros. O rácio de dívida líquida para *Ebitda* situava-se em 0,9x.

No que diz respeito especificamente ao segmento de Exploração & Produção, a produção total de petróleo e gás atingiu os 42,7 *mboepd* (92% dos quais dizem respeito ao petróleo), o que representa um aumento de 60% face ao mesmo período do ano anterior e que se ficou a dever sobretudo à exploração no Brasil. A chamada produção *net entitlement* é a mais importante devido ao fato de reverter na íntegra para os resultados da Galp Energia: o seu resultado foi de 39,8 *mboepd*, em parte devido ao aumento da produção no Brasil.

Refira-se ainda que o resultado operacional a custo de substituição foi de 101 milhões de euros, o que representa menos 40 milhões de euros quando comparado com os resultados do mesmo semestre do ano anterior.

No que toca à Refinação & Distribuição, o primeiro semestre de 2015 a margem de refinação da empresa atingiu um valor de \$6,6/bbl (barril), o que representa uma recuperação quando comparado com o valor do mesmo período do ano anterior: de \$6,6/bbl (barril). Foram processados cerca de 56 milhões de barris de matérias-primas, tendo o crude representado 85% destas matérias.

O resultado operacional a custo de substituição deste segmento da Galp Energia foi de €249 milhões, o que representa um aumento de €327 milhões face ao mesmo período do ano anterior.

Já no que diz respeito ao segmento *Gas & Power*, as vendas de gás natural alcançaram um valor de 4,064 milhões de metros cúbicos, o que representa um aumento de 4% face ao mesmo período

do ano anterior. Contudo, o resultado operacional a custo de substituição deste segmento situou-se nos €188 milhões, o que representa menos 6% do que no mesmo período do ano anterior.

As vendas a clientes diretos beneficiaram de maiores volumes vendidos no segmento elétrico, que aumentaram 61% para os 448 Mm³, o que foi uma consequência do maior consumo de gás natural para produção de eletricidade em Portugal. Já os volumes de GNL transacionados no mercado internacional aumentaram 3% para 2.146 Mm³.

As vendas de eletricidade à rede totalizaram 2.247 GWh, mais 423 GWh do que no primeiro semestre de 2014, devido sobretudo ao aumento da atividade de comercialização de eletricidade, que mais do que compensou a redução de vendas de eletricidade à rede, que se situaram nos 697 GWh.

Por último, refira-se também o processo de comunicação desta empresa, uma vez que este ponto é particularmente importante para que se compreenda melhor as respostas que das entrevistas que iremos analisar. Acerca deste processo é-nos dito que:

Na Galp Energia, entendemos a comunicação como um instrumento de gestão, que promove e desenvolve estratégias em consonância com os objetivos globais do Grupo, por forma a facilitar o fluxo de informação, reforçar a imagem interna e externa, e fomentar um clima organizacional positivo como fatores decisivos de mudança.

Assim, segundo a informação que nos é disponibilizada na página oficial da empresa, esta vontade de desenvolver estratégias de comunicação em sintonia com os objetivos gerais da organização manifesta-se no incentivo à melhoria das relações com entidades governamentais, bem como a programas que trabalhem em conjunto com escolas (tanto universidades como escolas secundárias). O diálogo e a comunicação com todos os intervenientes relevantes (como se sabe, uma das principais funções dos profissionais de RP) são assim realizados tendo em conta os objetivos gerais da organização e é com o objetivo de facilitar a transmissão de informação que eles têm lugar. Apesar de a informação acerca do processo de comunicação ser escassa, um dos objetivos das entrevistas que realizámos será o de aprofundar o conhecimento sobre este tópico.

Para complementar a caracterização da Galp Energia, apresenta-se de seguida uma análise *SWOT* da empresa para melhor percebermos os pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades no mercado.

<p><i>Strengths</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presença forte na Península Ibérica • Forte vertente de Exploração & Produção • Líder de mercado no setor do gás • Marca nacional com boa reputação e notoriedade junto dos <i>stakeholders</i> • Segmento de loja de conveniência líder em Portugal 	<p><i>Weaknesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de um recurso energético cuja matéria-prima está a esgotar • Inexistência de matéria-prima em Portugal
<p><i>Opportunities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estações de serviços / lojas de conveniência em todo o país • Aumento do mercado de gás natural 	<p><i>Threats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Término do petróleo • Crescimento dos postos de combustível <i>low-cost</i> • Restrições legais e ambientais

Em suma, a Galp, aquando da definição de estratégias a nível *corporate* e de negócio, promove ativamente a gestão das relações com os seus *stakeholders* e, em particular, o desenvolvimento de parcerias duradouras e de sucesso, com empresas líderes do setor energético, comunidade científica e tecnológica. A Galp acredita que a cooperação e a troca de experiência são fundamentais para a criação de valor, – quer para a empresa quer para parceiros – bem como para estudar e implementar inovadoras soluções tecnológicas e novos negócios.

Para terminar, atente-se ainda no organograma que reflete a estrutura orgânica da Galp.

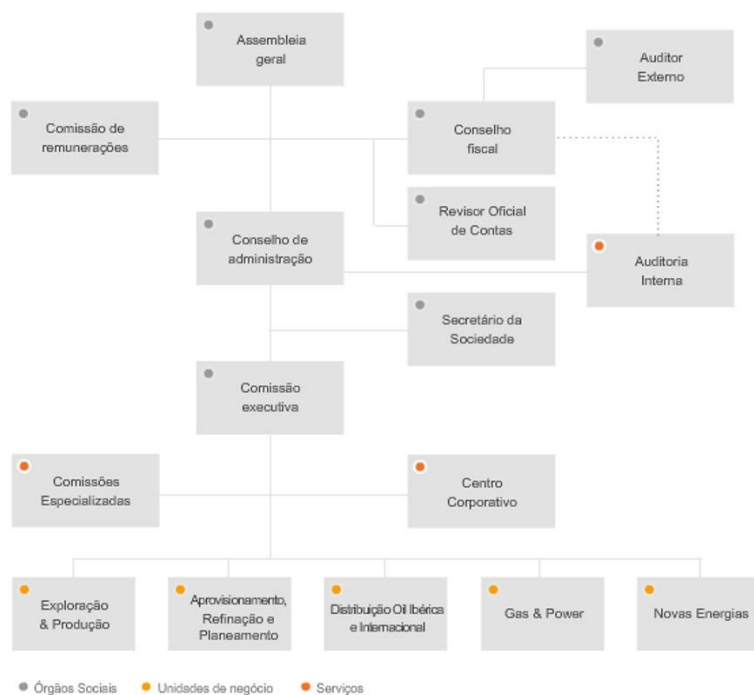


Imagem 1- Modelo de governo e estrutura orgânica da Galp Energia (Fonte: Site Galp, 2016)

1.2. A EDP – Energias de Portugal

Antes de se referir especificamente as características mais importantes da EDP, atente-se no sistema elétrico português e na legislação que o regula. Assim, foi o Decreto-Lei 172/2006 um dos responsáveis pela introdução de regras para esta atividade que permitiram desenvolver o seu enquadramento legal. Assim, a Lei de Base da Eletricidade estabeleceu um Sistema Elétrico Nacional (SEN) que se divide em seis grandes áreas, sendo cada uma delas operada independentemente: produção, transmissão, distribuição, comercialização, operação do mercado elétrico e operações logísticas (EDP, 2016). Os principais objetivos do SEN são os de aumentar a eficiência e concorrência do setor energético português, mantendo sempre a fidelidade para com os princípios de sustentabilidade ambiental. Decreto-Lei este, enquadramento legal e áreas da SEM que serão importantes para que se entenda o funcionamento das diversas áreas de negócios em que a EDP se encontra dividida, como adiante se irá verificar.

O Grupo EDP está entre as 500 maiores empresas do mundo e tem como visão ser o mais competitivo e eficiente produtor e fornecedor de serviços e soluções energéticas de eletricidade e gás na Península Ibérica. Enquadra-se no maior grupo industrial português e um dos maiores produtores mundiais de energia eólica. Além da produção, distribuição e comercialização de eletricidade, a EDP tem também uma presença relevante no setor do gás da Península Ibérica, e

integra os índices *Dow Jones* de Sustentabilidade (*World e STOXX*) – os mais exigentes do mundo – pelo 8º ano consecutivo, que distinguem as empresas com melhor desempenho nas questões ligadas à transparência, sustentabilidade e excelência na gestão económica, ambiental e social. Ao longo da sua existência a empresa cresceu, conquistou mercados, alargou a atividade e expandiu negócios. É o único grupo empresarial do setor energético da Península Ibérica com atividades de produção e distribuição nos dois países, Portugal e Espanha, onde detém o controlo do 4º maior operador elétrico espanhol, a Hidrocantábrico, estando presente nos setores elétricos da América Latina – com grande representação no Brasil –, de África e de Macau, nos negócios da produção, distribuição e da comercialização de energia elétrica (Brito, 2015).

A sua estrutura acionista é, maioritariamente, detida por China Three Gorges (21,35%), por Capital Group Companies, Inc. (15,54%) e restantes acionistas *free float* (34,09%) (EDP, 2016).

Como já foi dito anteriormente, a EDP teve a sua origem no ano de 1976 nos termos do Decreto-Lei nº 502/76 de 30 de Junho, quando foram fundidas 13 empresas que haviam sido nacionalizadas no ano anterior. Nos anos seguintes, esta empresa estatal haveria de contribuir para modernizar o país, levando a eletricidade a diversos pontos do país e construindo um tarifário único para todos os seus clientes. No início dos anos 80, a EDP, Eletricidade de Portugal, conseguia cobrir já 97% do território nacional. Como também já foi referido, o seu processo de privatização começou a ter lugar no início dos anos 90, quando passou de empresa pública para uma sociedade de responsabilidade limitada nos termos do Decreto-Lei nº 7/91, de 8 de Janeiro, e do Decreto-Lei nº 78-A/97, de 7 de Abril (EDP, 2015). Por sua vez, em 1994, e depois de uma profunda reestruturação foi constituído o grupo Energias de Portugal, S.A.

Atualmente, a EDP, o maior comercializador em Portugal e um dos maiores da Península Ibérica, é uma sociedade emitente de ações, cuja sede se encontra em Portugal, mais precisamente na Praça Marquês de Pombal, n.º 12 da cidade de Lisboa (EDP, 2015). Desempenhando um grande papel no setor energético a nível global, a empresa é responsável pela distribuição de energia elétrica (no que conta com cerca de 9,7 milhões de clientes) e gás (com 1,4 milhões de clientes neste campo). É também um operador mundial de energia eólica, importante recurso renovável, e já estabeleceu parques eólicos em países tão distantes como os Estados Unidos, o Brasil, a Bélgica e a Roménia, entre outros (EDP, 2015).

Refira-se ainda que esta empresa está presente em 14 países e conta com cerca de 12 mil colaboradores em todo o mundo. Além de estar cotada na bolsa de Lisboa, deve ainda referir-se a distinção recebida por António Mexia, que eleito o melhor *CEO* de *utilities* na Europa, ao

mesmo tempo que foram também distinguidos o *Chief Financial Officer* do Grupo EDP, Nuno Alves, e o Director da Relação com Investidores, Miguel Viana (EDP, 2015).

Os principais objetivos e metas da EDP para o futuro próximo, que se encontram alinhados com as preocupações ambientais da UE e sua promoção das energias renováveis incluem os seguintes (EDP, 2015: 16):

- A nível do valor económico e social: orientação para o crescimento, mantendo a desalavancagem financeira; a preservação do perfil de negócio de baixo risco; a promoção eficiência interna; manter a política de dividendos atrativa; a melhoria da integração das práticas de sustentabilidade nos sistemas de gestão interna.
- A nível de ecoeficiência e proteção ambiental: orientar o crescimento para uma produção mais limpa; reforçar uma gestão ambiental adequada às atividades do Grupo EDP; contribuir de forma ativa para a preservação do ambiente e da biodiversidade.
- A nível de inovação: promover a competitividade e a produtividade através da inovação.
- Nível de integridade e boa governação: reforçar a ética na cultura dos trabalhadores; alargar a sustentabilidade à Cadeia de Fornecimento.
- A nível de transparência e diálogo: relatar de forma transparente e garantir um relacionamento aberto e de confiança com todas as partes interessadas.
- A nível de capital humano e diversidade: trabalhar para que não existam acidentes ou danos pessoais; operacionalizar um plano de ações no âmbito da política de diversidade; alargar o modelo de formação ao Grupo EDP; manter um elevado nível de satisfação dos colaboradores.
- A nível de acesso à energia: manter ou melhorar os níveis de qualidade de serviço técnico e comercial a prestar aos clientes.
- A nível de desenvolvimento e cidadania: aprofundar uma relação de proximidade da empresa com a sociedade em que esta se encontra inserida.

No que diz respeito ao desempenho do Grupo EDP, e de acordo com a informação disponível no seu *Relatório e Contas* de 2015, o resultado líquido atribuído a acionistas da EDP alcançou os 587 milhões de euros de compra no primeiro semestre de 2015 (o resultado de menos 7% quando comparado com o período homólogo do ano anterior), ao passo que o valor bruto do volume de negócios foi de 2.131 milhões de euros, o que representa um aumento de 2% em relação ao

período homólogo. Houve também um aumento do lucro líquido em cerca de 6% e uma diminuição nos custos operacionais de 13%.

No que toca às unidades de negócios nas quais o Grupo EDP se encontra dividido é importante apontar: a produção e distribuição de eletricidade; as Energias Renováveis; a Comercialização e ainda a Gás na Península Ibérica e a EDP no Brasil.

A nível da produção, é possível dizer que, a 30 de Junho de 2015, a capacidade instalada da EDP era de cerca de 23,3 GW e, no primeiro semestre desse ano, havia produzido 32TWh, mais de metade dos quais com origem em energias renováveis (EDP, 2015). Recordando o Decreto-Lei 172/2006 e o novo enquadramento legal que este trouxe, refira-se que este sujeitou a produção de eletricidade a um contexto de concorrência em que a produção se encontra ainda dividida em dois regimes (EDP, 2016): o regime especial (referente às fontes endógenas e renováveis e sujeita a requisitos de licenciamento e tarifas especiais), e o regime comum, que diz respeito a todas as outras fontes de energia. Esta produção em regime especial é levada a cabo precisamente pela EDP Produção e inclui diversas operações de produção elétrica através de mini-hídricas (que representam 48% do tal de capacidade instalada em regime especial de 324 MW), cogeração (42%) e biomassa (10%). Refira-se, contudo, que as energias eólicas constituem uma exceção na medida em que a sua produção não está vinculada à EDP Produção.

Outro Decreto-Lei que importa referir é o nº240/2004, de 27 de Dezembro, que determinou a criação de um mecanismo de Compensação para a Manutenção do Equilíbrio Contratual (CMEC), que ficou subordinado à verificação da entrada em funcionamento do mercado de eletricidade à vista e que tinha como principal objetivo a concretização de um Mercado Ibérico de Eletricidade (MIB), que teve início a 1 de Julho de 2007 (EDP, 2016).

No que toca às operações de *trading* no segmento de produção da EDP, estas centram-se em: contratos bilaterais com centrais elétricas, remuneradas de acordo com a sua eficiência e disponibilidade; contratos de venda com clientes liberalizados; compra de combustíveis como carvão ou gás; gestão centralizada de licenças de CO₂; gestão de ofertas e compras no mercado grossista e de serviços auxiliares; participação nos mercados financeiros.

Já no que diz respeito à distribuição de eletricidade, recorde-se novamente a Nova Lei de Base de Eletricidade, que se debruça também sobre a distribuição nacional das redes de média e alta tensão, e que dita que a distribuição de baixa tensão continua a ser operada de acordo com os concursos públicos lançados pelos municípios. Neste cenário, a EDP é responsável por 99% da distribuição de energia nacional (não detendo apenas a distribuição em algumas pequenas

cooperativas ou junto de auto produtores), e sendo a sua atividade regulada pela ERSE, que define tarifas, parâmetros e preços e garante o cumprimento das normas estipuladas pela DGEG (EDP, 2016). Neste contexto do desenvolvimento da distribuição de energia elétrica, o consumo e o número de clientes tem aumentado de uma maneira que exige cada vez mais desafios à empresa e novas formas de resposta ao desenvolvimento dos mercados.

No que diz respeito ao segmento da comercialização, o Decreto-Lei 172/2006 estipula que esta está aberta à concorrência, estando apenas sujeita a um regime de licenciamento. Mais uma vez, é a ERSE que fixa as tarifas de acesso às redes de transmissão e distribuição. Assim, a EDP encontra-se entre as cinco principais comercializadoras da Península Ibérica e a sua atividade, que aposta sempre na melhoria da qualidade no seu contacto com os clientes, inclui os seguintes serviços: serviços de manutenção e existência; serviços para garantir a qualidade e fiabilidade da energia elétrica, serviços técnicos especializados, serviços de eficiência energética para otimizar o consumo de energia. No nosso país, a comercialização é operada através da EDP Comercial, ao passo que em Espanha esta é feita através da HC Energia e da Naturgas (EDP, 2016).

O segmento das Energias Renováveis da EDP, por sua vez, é o terceiro maior da Península Ibérica e um dos maiores em energia eólica. Assim, a EDP Renováveis, que é detida em 77,5% pelo Grupo EDP, foca-se, sobretudo, sobre a energia eólica e solar, e desenvolve a sua atividade em países tão diferentes como Brasil, Estados Unidos, Bélgica, Itália e Roménia.

Já a EDP Gás, SGPS é responsável pela produção, aprovisionamento, transporte e a comercialização de gás em toda a Península Ibérica (EDP, 2016). Em Espanha, a sua atividade é operacionalizada pela marca Naturgas Energía e em Portugal pela marca EDP Gás (que inclui a EDP Gás Distribuição, EDP Gás Serviço Universal, EDP Gás.Com e EDP Gás Propano). Esta EDP Gás detém uma participação de 19,8% da Setgás, a quarta maior distribuidora de gás em Portugal, que atua no distrito de Setúbal e no sul do distrito de Santarém (EDP, 2016).

Para terminar esta caracterização dos segmentos da EDP, refira-se a EDP Brasil, que é uma subsidiária da EDP, que detém uma participação de 51% e cujas ações estão cotadas no Novo Mercado da Bovespa de São Paulo, e que se dedica à produção, distribuição e comercialização de eletricidade no Brasil (EDP, 2016). A distribuição da eletricidade neste país é feita através da EDP Bandeirante no Estado de São Paulo (contando com cerca de 1,6 milhões de clientes) e da EDP Escelsa, no Estado do Espírito Santo (que presta serviço a uma população de 3,2 milhões de habitantes). A responsável pela comercialização das atividades da EDP no Brasil é a Enertrade, que se concentra na prestação de serviços de mercado livre.

Por último, no que diz respeito à Comunicação (ponto que mais nos interessa), é-nos dito que:

O Grupo, em linha com as boas práticas do governo das sociedades cotadas, tem a constante preocupação de assegurar que a sua Política de Comunicação e a disseminação de toda a informação de carácter relevante sejam efectuadas de forma não discriminatória para os diferentes intervenientes no mercado financeiro e que o conteúdo dessa informação seja claro e objetivo.

A EDP tem uma personalidade abrangente e sociável que contacta com cada público de forma positiva, cordial e afável no trato e relevante no seu conteúdo. Assim, apostando em fazer chegar a devida informação a clientes, trabalhadores, acionistas e público em geral, a organização criou um Comité de Controlo e Procedimentos de Divulgação de Informação, devidamente explicitados no Manual de Organização. A Direção de Marca e Comunicação, composta por mais de trinta colaboradores (Gouveia, 2012), encontra-se dividida em diversas áreas, tendo cada uma delas uma função específica na relação entre a empresa e os diversos setores com os quais necessita de interagir e partilhar informação.

As funções principais de cada uma destas áreas são as seguintes (Gouveia, 2012):

Comunicação, *Media* e Relações Públicas

- Gerir a relação do Grupo com os órgãos de comunicação social, visando a maximização do impacto mediático;
- Desenvolver programas internos de *media training* e eventos e ações de relações públicas;
- Efetuar a gestão de comunicação de crise.

Marca

- Definir e desenvolver a estratégia da marca, consistente com a visão e valores da empresa, com vista à respetiva valorização;
- Definir a identidade corporativa e as suas aplicações, a arquitetura, os valores e a estratégia da marca;
- Desenvolver novas marcas e identidades, gerindo o portefólio de marcas, e as campanhas de comunicação institucionais;
- Acompanhar os indicadores da marca e comunicação propondo ações corretivas.

Comunicação Institucional e Social Media

- Identificar, desenvolver, implementar e controlar todos os suportes ou ações de carácter institucional destinado a públicos externos;
- Desenvolver a comunicação institucional do Grupo, nomeadamente, a produção dos materiais de comunicações;
- Gerir os espaços corporativos, para ações institucionais, quer em termos de *layout* quer de conteúdos;
- Desenvolver a participação do Grupo em conferências, seminários e feiras e gerir os eventos decorrentes da associação a entidades institucionais;
- Gerir a estratégia e a operacionalização da presença do Grupo EDP nas redes sociais.

Comunicação Interna e Gestão de Conteúdos

Aqui, é desenvolvida e implementada a política de comunicação interna do Grupo, responsabilizando-se por:

- Desenvolver os conteúdos para os meios internos e externos de comunicação;
- Coordenar a realização da revista institucional;
- Definir o *layout*, pesquisar e implementar ferramentas interativas para a intranet;
- Gerir o *site* institucional e interagir com as várias unidades internas;
- Desenvolver o projeto de TV interna e programas internos de *Executive Writing*.

Eventos, Patrocínios e Sustentabilidade

- Gerir a política de patrocínios e, em coordenação com a Fundação EDP, a política de mecenato e donativos;
- Coordenar a participação do Grupo em patrocínios desportivos, culturais e sociais;
- Utilizar a política de patrocínios, eventos e responsabilidade social para o reforço da identidade interna e cultura organizacional;
- Gerir a produção do *merchandising*.

Para complementar a caracterização da EDP, apresenta-se de seguida uma análise *SWOT* da mesma, para que se perceba os seus pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades no mercado.

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder de mercado em eletricidade • Reputação e notoriedade positivas junto dos <i>stakeholders</i> • Grande aposta na Responsabilidade Social Corporativa • Internacionalização do negócio • Posição elevada no índice <i>Dow Jones Sustainability</i> 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preço elevado (comparativamente à concorrência)
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do preço de combustíveis fósseis e fim de vida do petróleo • Crescente preocupação com questões ambientais • Necessidade de uma fonte energética ecológica 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aparecimento de uma fonte energética competitiva • Liberalização do mercado • Procura crescente de energia na Europa

Aquando da definição de estratégias de comunicação a nível *corporate* e de negócio, a EDP baseia-se em princípios estabelecidos e, em todas as ações, tem em consideração a transparência, honestidade e integridade, o desenvolvimento do capital humano do grupo e as relações com os acionistas, fornecedores e clientes. A EDP aposta em ações que englobem a totalidade dos *stakeholders*, utilizando, para isso, o máximo de canais de comunicação possível.

Para terminar, veja-se ainda o organograma que reflete a estrutura organizacional da EDP.

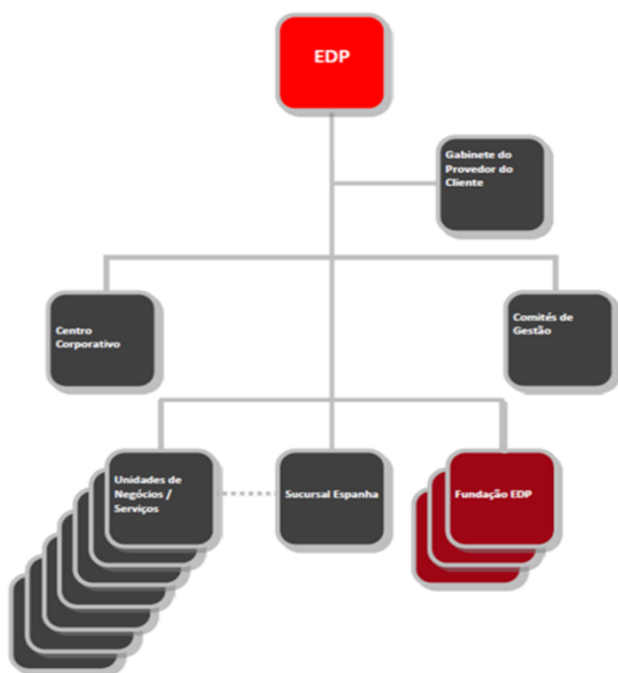


Imagem 2- Organograma da Gestão da EDP (Fonte: Manual da Organização, 2013)

2. Análise comparativa das empresas em estudo

Tendo em conta a caracterização geral que foi feita sobre as empresas que são alvo desta investigação, importa agora analisar os resultados da parte empírica deste trabalho, nomeadamente das entrevistas que têm o objetivo de obter mais informação acerca da função desempenhada pelos profissionais de Relações Públicas nos Processos de tomadas de decisão a nível *corporate* e de negócios. As respostas destas entrevistas, compostas por dez perguntas diferentes, serão agora analisadas pormenorizadamente, tendo em atenção os principais tópicos que importam destacar para o contexto deste trabalho de investigação.

Refira-se ainda que as entrevistas foram realizadas a José Nunes (a quem chamaremos de entrevistado 1), chefe de Gabinete da Presidência e Comunicação da Galp Energia, e a Paula Patarrana, da Direção de Marca e Comunicação da EDP. Vejamos, então, quais as respostas que foram obtidas em cada uma das perguntas e quais os tópicos mais relevantes para este trabalho. Mencione-se apenas, antes de se avançar, que a atividade de Relações Públicas não existe oficialmente na EDP e que as respostas de Paula Patarrana (a quem chamaremos de entrevistado 2) foram enquadradas na sua função de responsável pela Comunicação Interna e Comunicação Digital Externa da Direção de Comunicação da Empresa.

2.1. Análise das Entrevistas

No que diz respeito ao **percurso profissional** dos entrevistados, acerca do qual se inquiriu logo na primeira questão, é possível dizer que ambos têm uma carreira relativamente longa. Licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa, o entrevistado 1 já desempenhou funções na área financeira, no Gabinete da Presidência e, atualmente, nas áreas da Presidência, Comunicação e Relações Institucionais. O entrevistado 2, por sua vez, é licenciado em Relações Públicas e Publicidade pelo Instituto de Novas Profissões e pós-graduado em Marketing Management pelo ISCTE. Ao longo do seu percurso profissional já desempenhou funções como Secretária de Administração, integrante no Gabinete de Comunicação e Imagem da EDP e da EDP Holding, e ainda como gestora da Área de Comunicação Institucional na Direção de Marca e Comunicação do Grupo EDP. É possível, portanto, concluir que os dois entrevistados possuem uma experiência profissional suficientemente grande para terem uma visão esclarecida acerca da comunicação nas empresas.

No que diz respeito à **atividade de Relações Públicas na organização**, o entrevistado 1 desde logo reconhece que as Relações Públicas *“são de fundamental importância em qualquer organização”*, independentemente da sua dimensão e que, portanto, *“a Galp Energia não é exceção”*. Na Galp Energia as RP ocupam, segundo o entrevistado 1, uma função de gestão estratégica, *“encontrando-se assim ao mais alto nível da empresa”*. A responsabilidade pelo exercício destas funções é atribuída ao Gabinete da Presidência e Comunicação, cujo administrador do Pelouro é o *CEO*. Já o entrevistado 2, refere que a Comunicação Grupo EDP é de grande importância e que *“não pode ser de outra forma, por sermos um grupo de empresas e termos uma dispersão geográfica muito significativa”*. Assim, segundo a própria, a palavra *“comunicar”* (que se torna como que numa palavra de ordem) é de extrema importância nas relações entre a gestão de topo e o resto do Grupo. Ademais, a integração de cada vez mais pessoas qualificadas e o grau de exigência dos públicos internos e externos, que pedem um acesso à informação cada vez mais rápido, torna absolutamente necessário que o processo de comunicação seja devidamente efetuado e lhe seja dada a devida importância.

Assim, podemos desde já concluir que em ambas as empresas se reconhece o quão necessária se torna a comunicação: a função do RP (ou no caso da EDP de uma que se assemelhe) é vista como estratégica para a organização. Ademais, atente-se na forma como o entrevistado 2 justificou a importância da comunicação tendo em conta a extensão da área geográfica abrangida pela empresa e as exigências dos novos públicos: tal revela uma clara perceção dos desafios e problemas levantados pelo mercado global e cada vez mais competitivo.

No que toca às **funções desempenhadas pelos profissionais de RP** na organização, o entrevistado 1 deu uma ideia das funções que desempenha ao referir: *“Diria que 80% do meu tempo é afeto a tarefas de gestão de RP nas várias áreas das relações públicas que vão da comunicação externa, à gestão da marca institucional, responsabilidade social e corporativa e relação institucional”*. Assim, torna-se claro que, para o entrevistado, uma boa parte das funções que desempenha na organização se enquadram na atividade de RP, e que essas atividades incluem também interagir com o *target* da empresa, fornecendo-lhe a devida informação quando ele dela necessitar, ou não fosse necessário um *“investimento numa relação de confiança e transparência com todos os stakeholders”*. Parte da estratégia da Galp Energia foca a importância que as *soft skills* têm na influência dos *stakeholders* em todos os níveis da organização, pelo que promove ativamente a gestão do relacionamento com estes e, em particular, o desenvolvimento de parcerias duradouras com empresas líderes do setor energético e, por isso, mais do que meramente transmitir informação, o profissional de RP, segundo a visão deste entrevistado, tem uma função tremendamente importante na construção da confiança e credibilidade de que todas as organizações necessitam para terem sucesso.

Sobre este mesmo tópico, o entrevistado 2 referiu que as suas principais funções na Comunicação (que não classifica como função de RP, por este cargo ser inexistente na empresa) são a definição da *“estratégia de comunicação integrada que transmita a cultura do Grupo, no que diz respeito à Comunicação Interna e, a respeito da Comunicação Digital Externa, a definição da estratégia de presença do Grupo nas redes sociais, bem como toda a estratégia de projetos Web”*. Estas funções adquirem, contudo, uma importância ainda maior se se atentar que, segundo as palavras do entrevistado, a sua atividade implica um acompanhamento diário das equipas e sua estratégia. Assim, é possível verificar que as funções de RP adquirem uma importância particularmente relevante, uma vez que dizem respeito a uma atividade diária, que implica um constante acompanhamento da atividade das equipas.

No que diz respeito à **dimensão e funções da equipa gerida** pelos entrevistados, o entrevistado 1 respondeu que a principal missão do Gabinete da Presidência e Comunicação é a de coordenar a relação com os órgãos sociais da organização, bem como a definição de estratégias de comunicação de grupo e ainda uma gestão eficaz da marca Galp tendo em conta a sua estratégia no mercado; a política de Responsabilidade Corporativa da Organização é também da responsabilidade deste Gabinete. Já o entrevistado 2 revelou mais pormenores acerca da dimensão das equipas que gere, que são em número de dois e constituídas por um total de 18 pessoas. As suas funções estão relacionadas tanto com a comunicação interna (gestão dos meios de comunicação do grupo, monitorização de resultados, etc.) como com a comunicação digital

externa (a coordenação global dos canais digitais institucionais, coordenação global de conteúdos *web*, etc.).

Os dois entrevistados consideram que o **desenvolvimento de *management skills*** se revela uma mais valia-importante para o desempenho dos profissionais de RP, uma vez que, segundo o entrevistado 2, “*é fundamental ter competências a nível da gestão, não só de pessoas mas também de processos*”. A sua função não é, portanto, apenas a de fazer coisas, mas a de efetivamente chegar a um resultado, o que implica que se tenha um conhecimento aprofundado da forma como a organização funciona e dos seus processos de comunicação, pois só assim será possível alcançar as metas desejadas. Já o entrevistado 1, reconhece também a cada vez maior competitividade dos mercados e a forma como se torna necessário lidar com novas tendências nas Relações Públicas: neste contexto, as *management skills* são, indubitavelmente, uma componente fundamental da formação dos profissionais que assim se sentirão mais preparados para enfrentar novos desafios.

No que diz respeito à **comunicação com a gestão de topo e *CEO***, o entrevistado referiu que se sente, por parte da gestão de topo, apoio e reconhecimento pela sua atividade, o que sugere a existência de uma comunicação eficiente e harmoniosa no contexto da organização. Anteriormente, o mesmo entrevistado havia referido que o *CEO* é também o administrador do Gabinete da Presidência e Comunicação, no qual se encontra inserida a atividade de RP. Já o entrevistado 2 referiu que, apesar de reportar diretamente ao Diretor da Direção de Comunicação (Paulo Costa), fá-lo diretamente à Coordenação Global de Marca, Marketing e Comunicação que, por sua vez, reporta ao *CEO* do Grupo EDP. A comunicação com o *CEO* é, neste caso, indireta. A Direção de Marca e Comunicação da EDP (DMC) desenvolve a sua atuação no planeamento, desenvolvimento e controlo da estratégia de comunicação do Grupo, com os objetivos de maximizar o valor das marcas, criar *goodwill* perante todos os *stakeholders* e promover a comunicação interna.

Acerca da **participação no processo de definição de estratégia nível *corporate* e de negócio**, o entrevistado 1 referiu também a frequência diária com que se envolve na transmissão de informação que possa contribuir para a definição de estratégias. Entre as atividades nas quais a função do RP se tornam importantes, é possível apontar: a definição das mensagens oficiais da empresa; a articulação de estratégias de negócio; a Definição da Política de Responsabilidade Corporativa, etc. Nas palavras do entrevistado, “*a função de Relações Públicas faz parte de um processo, transversal a toda a organização, de envolvimento com os stakeholders prioritários para a execução da estratégia da empresa*”. É precisamente este envolvimento diário com os *stakeholders*

e a importância que a função adquire na organização como um todo que torna a atividade dos RP tão importante para a Galp Energia.

Já o entrevistado 2, nesta mesma questão, refere que, dentro da sua área de atuação, *“participo em processos de definição de estratégias de comunicação global do Grupo”*. Os principais objetivos da sua atividade são os de fazer com que os colaboradores se revejam na comunicação que é transmitida pela empresa (o que, dado o seu estatuto no mercado, se torna particularmente importante). Acima de tudo, é importante fazer com que a comunicação esteja sempre *“na linha da frente para acompanhar a inovação, a sustentabilidade e a ética que marcam a cultura da empresa”*. Assim, a comunicação é vista como algo que tem uma importância primordial para que a empresa concretize os seus objetivos e mantenha a linha de atuação a que habituou os seus clientes e parceiros.

Já no que diz respeito à **importância desta participação na definição de estratégias**, os dois entrevistados reconhecem totalmente a importância tanto da função do RP (no caso do entrevistado 1) como do processo de comunicação (no caso do entrevistado 2). O primeiro entrevistado refere que *“As Relações Públicas têm hoje em dia uma função determinante em termos de gestão de relacionamentos com os stakeholders da empresa (...), por esta razão, as Relações Públicas deverão ser envolvidas e ter um papel ativo nos processos de definição de estratégia”*. É, portanto, esta relação com os *stakeholders*, importante nas empresas dos nossos dias, que determina a necessidade das funções do RP e faz com que estas se tornem extremamente valiosas para a empresa. A velocidade com que a informação é transmitida na era da digitalização e o grau de exigência cada vez maior faz com que o ato de comunicar vá além de uma simples troca de informações. É necessário um nível de profissionalismo muito maior nesta troca de informações e na forma como se transmite uma mensagem: essa é uma das razões que justifica a total importância da função do profissional de RP.

De igual modo, o entrevistado 2 referiu que a comunicação *“é muito importante. A Comunicação Interna tem que estar perto da gestão de topo e conseqüentemente ser um agente ativo nos processos de definição de estratégia da empresa”*. É novamente referida a importância da comunicação para que a EDP consiga concretizar as suas metas e manter a sua estratégia no mercado e na relação com clientes e parceiros. Contudo, não são apenas as entidades externas que exigem uma comunicação exímia, uma vez que a criação de um local de trabalho eficiente e harmonioso implica também que a comunicação interna seja devidamente valorizada para que a EDP se torne um empresa eficiente. Segundo as suas palavras, *“a Comunicação Interna da EDP é de facto, ser um agente inspirador e transformador das relações humanas, sociais e empresariais”*.

A propósito dos **contributos** que se ficam a dever aos profissionais de RP, o entrevistado 1 terá referido que “*comunicar, auscultar e interpretar os stakeholders da organização constituem-se como os contributos mais importantes que um profissional de RP poderá trazer para um processo de definição de estratégia*”. Mais uma vez, são as rápidas transformações do processo de troca de informações que justificam a importância dos profissionais de RP e os preciosos contributos que estes trazem com os seus conselhos e recomendações.

Nesta mesma questão, o entrevistado 2 respondeu que esse contributo é, acima de tudo, “*O conhecimento dos seus clientes, tanto internos como externos. Esse conhecimento é obtido através de inquéritos de satisfação (ex: colaboradores, clientes, etc.)*”. Mais uma vez, a atuação dos profissionais de comunicação tanto a nível interno como externo constitui parte da mais-valia que trazem para a empresa.

Por último, refira-se a **importância da existência de CCO** (*chief communication officer*), que o entrevistado 1 reconhece prontamente, referindo, contudo, que se trata esta de uma tarefa particularmente complexa, que obriga a assumir imensas responsabilidades e a reunir uma lista de competências bastante variada. A capacidade para se adequar a diferentes situações diversas e a desafios complexos é, pois, uma exigência que qualquer CCO deve conseguir cumprir.

Já o entrevistado 2, apesar de não referir diretamente o tópico dos CCO, menciona novamente a importância da comunicação e a forma como esta deve reportar diretamente à Administração da empresa. “*É à comunicação que é dada a missão de garantir a partilha de informação dentro de uma organização e o fomento de uma cultura comum, duas forças importantes para a afirmação de uma empresa no mercado onde atua*”.

Tendo em conta os resultados obtidos nas entrevistas podemos, por fim, passar a uma discussão dos mesmos, de maneira a retirar as devidas conclusões e dar uma resposta à questão de partida que nos levou a realizar este trabalho. As tabelas (ver anexos), que resumem as principais respostas obtidas, indicam os tópicos mais relevantes dos nossos resultados.

3. Conclusão

Durante a realização deste estudo existiram algumas limitações, tendo sido a primeira dificuldade encontrar matéria sobre o tema, ou seja, a função dos profissionais de Relações Públicas nos níveis *corporate* e de negócio nas organizações.

No entanto, chegados a este ponto do trabalho, importa rever a pergunta de partida que nos levou a realizar esta investigação, e que é a seguinte:

Qual a função dos profissionais de Relações Públicas nos processos de definição de estratégia nos níveis organizacionais *corporate* e de negócio?

Com o objetivo de se encontrar uma resposta para esta pergunta foi realizado um estudo comparativo entre a Galp Energia e a EDP no que à função do profissional de RP na definição de estratégias nos níveis referidos diz respeito. Para tal, foram realizadas entrevistas a dois indivíduos que desempenham funções importantes nas respetivas empresas, assim como uma análise documental sobre as mesmas e sobre o setor energético.

Os resultados obtidos podem, portanto, ser agora utilizados para que se chegue a conclusões válidas e confirmar ou refutar as hipóteses que foram anteriormente propostas. Este estudo não permite uma apresentação métrica dos resultados devido à sua natureza qualitativa sendo, no entanto, possível extrapolar as conclusões retiradas pelo facto de a investigação esgotar o universo de estudo: o setor energético em Portugal, composto pelas duas organizações estudadas. De salientar ainda que apesar do estudo contar com o *feedback* de dois profissionais qualificados e altamente experientes na área das RP, as entrevistas realizadas, apesar de relatarem como funciona a atividade nos níveis já referidos nas respetivas organizações, baseiam-se na sua opinião relativamente a alguns tópicos.

Recorde-se também que as hipóteses são as seguintes:

H1: É reconhecida a importância das Relações Públicas na organização e na definição de estratégias nos níveis *corporate* e de negócio pela gestão de topo/*CEO*, à qual reportam diretamente.

H2: Existe um *report* direto entre a equipa de Relações Públicas da organização e a gestão de topo/*CEO*.

Recordando Steyn *et al.* (2001) são três as funções que, geralmente, podem ser atribuídas ao profissional de RP no seu trabalho junto de uma empresa ou organização: a **função de técnico** (no qual o profissional de RP não participa na definição de estratégia mas presta um apoio técnico que contribui para a sua correta concretização), de **gestor** (em que o é visto como alguém que facilita a comunicação, sendo, portanto, uma figura fundamental para a definição de estratégias) e de **estratega** (em que o profissional necessita de monitorizar o meio envolvente, relacionando-se com *stakeholders* e fazendo uma análise das mudanças que implicam a criação de uma nova estratégia por parte da empresa).

Assim, podemos referir que os dois entrevistados prontamente admitiram estar conscientes da importância da função estratégica do profissional de RP (ou do cargo que mais se lhe equipara no caso da EDP), e que uma grande parte das suas funções dentro da empresa pode facilmente ser vista como enquadrada nas atividades de Relações Públicas. Esta importância remete, no caso do entrevistado 1 (Galp), para a construção de credibilidade e confiança nas relações da empresa com o exterior e, já nas palavras do entrevistado 2 (EDP), para garantir a comunicação a nível interno e externo. Uma primeira conclusão parece, desde já, confirmar que a função estratégica das RP é claramente reconhecida pelos entrevistados e pelas empresas em que estes se encontram inseridos.

Não obstante, é necessário prestar maior atenção às atividades concretas que estes desempenham, tanto na Galp como na EDP, para confirmar que esta visão estratégica se reflete na prática. Assim, reconhecendo totalmente a importância das *management skills* para o exercício da atividade de RP, ou qualquer outra tarefa ligada à comunicação, os dois entrevistados referem algumas atividades e aspetos em que a participação nos processos de definição de estratégias nos níveis *corporate* e de negócio se revela fundamental, pois segundo Moss e Warnaby (1997), a definição de estratégias de RP focam as relações com os *stakeholders* e assuntos *core* que restrinjam ou aumentem a capacidade das organizações em manter ou melhorar a sua posição nos mercados e atingir as metas de negócio. Neste sentido, o entrevistado 1 refere a relação com os *stakeholders* como ponto fundamental e o entrevistado 2 aponta a sua participação em projetos que definem a estratégia de comunicação da empresa. O entrevistado 1 relembra ainda que, numa época em que as transformações radicais ocorrem a uma grande velocidade, os auxílios e conselhos prestados pelos profissionais de RP constituem uma das mais-valias desta atividade, ao passo que o entrevistado 2 aponta o conhecimento dos clientes externos e internos como um contributo fundamental para a definição de estratégias. A missão da Direção de Relação com o Cliente (DRE) na EDP consiste em planear, desenvolver e controlar a

estratégia de relacionamento com o cliente, aprofundando o conhecimento e promovendo uma cultura orientada para o mercado.

Assim, e notando que a função estratégica das RP geralmente inclui a capacidade de monitorizar o meio envolvente e, posteriormente, conceber novas estratégias que se adaptem a este e às suas novas tendências, facilmente se conclui que a visão dos dois entrevistados premeia efetivamente a atividade dos profissionais de RP como estratégias fundamentais, cujo conhecimento e profissionalismo contribuem em grande escala para a conceção de projetos e definição de estratégias, tanto a nível *corporate* como a nível de negócio. A comunicação com os *stakeholders*, outra das tarefas que compõem a função estratégica das RP, é também referida por mais do que uma vez pelos dois entrevistados, o que corrobora a nossa conclusão. Confirma-se, assim, que os profissionais de RP desempenham uma função bastante ativa na definição de estratégias nos níveis referidos, como é sugerido no modelo de Moss e Warnaby. Aliás, a EDP acredita que o envolvimento dos seus *stakeholders* na abordagem estratégica é mais do que a definição de uma boa prática empresarial, pois constrói e distribui valor para todas as partes interessadas, contribuindo para uma sociedade mais coesa e constituindo uma alavanca de competitividade com impacto no desempenho da própria empresa.

Um outro ponto a que se pretende prestar também atenção é o da relação com a gestão de topo/*CEO* e que, segundo os entrevistados, decorre de forma harmoniosa, dentro das normas da empresa e com um sentimento de apoio e reconhecimento por parte da gestão de topo. Recordando Dozier *et al.* (1984 *in* Grunig *et al.*, 1992), esta aprovação por parte do *CEO* representa, indubitavelmente, um reconhecimento da função estratégica que pode ser desempenhada pelos profissionais de RP na definição de estratégias e a sua importância fulcral para o sucesso da organização. Refira-se, contudo, que o entrevistado 2 refere que a comunicação com a gestão de topo decorre de forma indireta, e que este não reporta junto da mesma, sendo necessário passar pelos diversos canais de transmissão de informação que existem na empresa. Já no caso do entrevistado 1, o *CEO* da Galp é também o administrador do Gabinete da Presidência e Comunicação, no qual se encontra inserida a atividade de RP.

Podemos então concluir que, das hipóteses propostas, confirma-se a **H1**:

É reconhecida a importância das Relações Públicas na organização e na definição de estratégias a nível *corporate* e de negócio, incluindo pela gestão de topo/*CEO*.

Assim, os profissionais de RP das empresas estudadas são vistos como uma componente fundamental para a atividade da empresa que procura atingir o sucesso nos mercados em que

atua. Os *inputs* obtidos pelos dois entrevistados parecem indicar que no contexto destas duas grandes empresas portuguesas existe a noção de que, ao lidar com um mercado cada vez mais competitivo e que se transforma rapidamente devido às suas tecnologias, o conhecimento aprofundado das tendências e desenvolvimentos realizados são aspetos fundamentais.

O facto de estas serem duas empresas dedicadas ao setor energético, que atualmente se depara com desafios muito específicos e metas impostas pela União Europeia, torna ainda mais evidente que a atividade dos *CCO's* enquanto agentes atentos ao meio envolvente se revela fundamental para o sucesso e credibilidade das organizações; segundo White e Dozier (1992), este é um dos principais papéis que os RP têm nas organizações e afirmam que é nesta tarefa em que os profissionais de RP conseguem contribuir em maior dimensão para a definição de estratégias.

Se se recordar o sucesso que estas duas empresas têm obtido, bem como o alcance que a sua atividade consegue ter (abarcando diversos continentes), será fácil de concluir que a atividade dos profissionais de RP (ou o seu correspondente na área da comunicação, no caso da EDP), tem sido uma mais valia para a definição de estratégias nos níveis organizacionais que aqui se apresentam como parte do objeto de estudo.

No futuro, poderão ser realizados estudos que englobem um maior número de empresas, através de inquéritos por questionário a fim de existirem resultados métricos com maior impacto para o trabalho.

A principal conclusão que podemos retirar desta investigação é o facto de que a mesma foi ao encontro do pressuposto teórico do modelo alternativo da função do profissional de RP na gestão organizacional de Moss e Warnaby; um modelo teórico que defendia a função do profissional de RP como indispensável na definição de estratégias nos níveis *corporate* e de negócio.

“...as estratégias de RP devem estar inseridas no contexto das estratégias corporate e de negócio, das quais derivam o seu propósito essencial e o sucesso para o qual irão derradeiramente contribuir.”
(Moss e Warnaby, *in* Kitchen, 1997, p. 67).

Referências bibliográficas

Amador, J. (2010). Produção e Consumo de Energia em Portugal. Consultado a 18 de Maio de 2016, disponível em http://www.bportugal.pt/pt-PT/BdP%20Publicaes%20de%20Investigao/AB201007_p.pdf

Angeloni, M. (2003) Elementos intervenientes na definição de estratégia . Universidade Federal de Santa Catarina, Brasília, pp. 17-22.

Argyris, C. *et al.* (1985) Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Associação Portuguesa de Energia (2013). O PNAEE 2016 e PNAER 2013-2020: Estratégias para a eficiência energética e Energias Renováveis. Consultado a 18 de Maio de 2016, disponível em http://www.apenergia.pt/uploads/docs/Apresentacao_Pedro_Cabral_Final.pdf

Bardin, L. (1977) Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Baskin, O. *et al.* (1997) Public Relations: The Profession and the Practice. Pepperdine University, 4ª edição.

Brito, Inês (2015) *O impacto da liberalização do mercado de energia na tomada de decisão do consumidor: fatores de influência na escolha da marca no caso EDP.* Universidade Católica Portuguesa. Dissertação de Mestrado.

Broom, G. M. (2009) Cutlip & Center's effective public relations. 10ª Edição. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bryman, A. (2012) Social Research Methods. OUP Oxford.

Bueno, W. (2005) A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. Conexão – Comunicação e Cultura. Universidade Caxias do Sul, pp. 11-20.

Bryman, A. (2012) Social Research Methods, Oxford: *Oxford University Press*.

Chaumely, J. and Huisman, D. (1964) As Relações Públicas. São Paulo: Difusão Europeia.

Comissão Europeia (2011). “Roteiro para a energia 2050: é possível um setor energético seguro, competitivo e hipocarbónico”. Consultado a 18 de Maio de 2016, disponível em http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1543_pt.htm

Cutlip, S., Center, A. and Broom, G. (1999) *Effective Public Relations*. 8ª Edição. Prentice-Hall.

DGEG (2016). Consultado a 18 de Maio de 2016, disponível em <http://www.dgeg.pt/>.

DeSanto, B. and Moss, D. (2004) Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behavior in the public relations context. *Journal of Communication Management*.

Dozier, *et al.* (1995) *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. San Diego State University. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Dunleavy, P. (2013) *Authoring a Phd*. London: Routledge.

EDP (2015). Relatório e Contas.

EDP (2016). Sistema Elétrico Português. Consultado a 18 de Maio de 2016, disponível em <http://www.edp.pt/pt/aedp/sectordeenergia/sistemaelectricoportugues/Pages/SistElectNacional.aspx>

Energia Portugal (s.d.) Energia em Portugal. Consultado a 18 de Maio de 2016, disponível em <http://www.energiaportugal.pt/pt/energia-em-portugal>

ERSE (2016). A ERSE. Consultado a 18 de Maio de 2016, disponível em <http://www.erse.pt/pt/aerse/Paginas/default.aspx>

EACD, Russell Reynolds Associates and University of Amsterdam. (2013) *The Chief Communications Officer and the C-Suite – Discussing the role of the executive communicator*.

Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Fulop, J. (2005) *Introduction to Decision Making Methods*. Laboratory of Operations Research and Decision Systems, Computer and Automation Institute Hungarian Academy of Sciences.

GALP (2015). Relatório e Contas.

GALP (2016). Consultado a 18 de Maio de 2016, disponível em <http://www.galpenergia.com/PT/Paginas/Home.aspx>

GALP (2016b). Retalho. Consultado a 18 de Maio de 2016, disponível em <http://www.galpenergia.com/PT/INVESTIDOR/CONHECERGALPENERGIA/OS-NOSSOS-NEGOCIOS/REFINACAO-DISTRIBUICAO/DISTRIBUICAO/Paginas/Retalho.aspx>

Ghiglione, R. and Matalon, B. (1992) *O inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

- Giddens, A. (2007) *Sociologia*. 5ªEd., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gil, A. C. (2007) *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Gouveia, J. (2012) *Caso de Estudo EDPon: uma Investigação sobre a televisão corporativa do Grupo EDP*. Relatório de Estágio da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.
- Grawitz, M.(1974) *Methodes de Sciences Sociales*. Paris: Dalloz.
- Grunig, J. and Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Grunig, J. *et al.* (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. University of Maryland. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Grunig, J. (2011) *Public relations and strategic management: Institutionalizing organization-public relationships in contemporary society*. Universidade de Maryland, EUA, pp. 11-28.
- Gurgel, J. (1985) *Cronologia da Evolução Histórica das Relações Públicas*. Brasília: Linha Gráfica e Editora.
- Hammond, J. *et al.* (1999) *Smart Choices – A Practical guide to Making Better Decisions*. *Harvard Business School Press*. Boston, Massachusetts.
- Hax, A. and Majluf, N. (1986) *Strategy and the strategy formation process*. Sloan School of Management, MIT.
- Hill, A. & Hill, M. M. (1998) *A construção de um inquérito*. Consultado a 20 de Março de 2016, disponível em <http://www.feg.unesp.br/~fmarins/seminarios/Material%20de%20Leitura/Normas,%20softwares%20e%20dicas/a%20constru%E7%E3o%20de%20um%20question%E1rio.pdf>
- Hon, L. and Grunig, J. (1999) *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Institute for Public Relations.
- INCM (2016). *Regras técnicas das instalações elétricas de baixa tensão: regulamento e licenças para instalações elétricas*. Lisboa: Imprensa Nacional da Casa da Moeda.
- Kamau, C. (2009) *Strategising impression management in corporations: cultural knowledge as capital*. IGI Global.

- Kerlingep, F. (1979) *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU.
- Kitchen, P. (1997) *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
- L'Etang, J. (2004) *Public Relations in Britain: a History of professional practice in the 20th century*. Taylor & Francis.
- Lesly, P. (1997) *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. 5^a edição. NTC Business Books.
- Likely, F. (2014) *Public Relations/Communication Department CCO Reporting: What Information Do CEOs Truly Need?* Likely Communication Strategies Ltd.
- Lynch, R. (1997) *Corporate Strategy*. Pitman Publishing, London.
- Mateus, A. (2011) *Comunicação Organizacional e Relações Públicas. O Estado da Arte no Brasil e em Portugal: ensino vs aprendizagem – única língua, distintas abordagens*. Confederación Iberoamericana de Asociaciones Científicas y Académicas de la Comunicación.
- Mateus, A. (2014) O “Estado Da Arte” Das Relações Públicas E Da Comunicação Organizacional: Portugal No Contexto Europeu - Uma Primeira Abordagem. *Revista de Comunicación Vivat Academia*.
- Mendes, A. M. (2013) *Reputação Organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos*. Consultado a 25 de Junho de 2016, disponível em <http://cp.revues.org/483#tocto2n1>
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Moss, D. and Warnaby, G. (1997) *Communications strategy? Strategy Communication? Integrating different perspectives*. *Journal of Marketing Communications*, pp. 131-140.
- Moss, D., Warnaby, G. and Newman, A. (2000) *Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level Within U.K. Companies*. *Journal of Public Relations Research*, pp. 277-307
- Papadakis, V. *et al.* (1998) *Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context*. Athens University of Economics and Business, Greece. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 115-147.

- Pardal, L.; Lopes, E. S. (2011) *Métodos e Técnicas de Investigação Social*
- Pato, A. (2009) *O papel do Relações Públicas na Sociedade Contemporânea – Nascimento, percurso e futuro da profissão*. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Jornalismo, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Pereira, K. (2011) *Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da atividade?* Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, ESCS-IPL.
- Porter, M. (1996) *What is Strategy?* *Harvard Business Review*.
- PNAEE (2015). Enquadramento do PNAEE. Consultado a 18 de Novembro de 2016, disponível em <http://www.pnaee.pt/pnaee#enquadramentopnaee>.
- Quivy, R. and Campenhoudt, L. V. (2000) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raposo, A. (2013) *Estratégia de comunicação como um processo de definição de estratégia - uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas*. Dissertação de Doutoramento em Ciências da Comunicação, ISCTE-IUL.
- Ribeiro, A. (2008) *Fatores determinantes do valor da empresa no mercado de capitais: evidência empírica para o Psi20*. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Santos, C. O. (2011) *O Nosso Tempo: Uma História da Galp Energia*. Fundação Galp Energia.
- Schenkel, E. (2014). *Como podemos diferenciar fontes de energia renováveis?* Santa Maria, Rio Grande do Sul: Edição de Autor.
- Silva, P.P. (2007) *O setor da energia elétrica na União Europeia: evolução e perspectivas*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Soares, J.V. (2011) *Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal*. *Comunicação Pública*, vol. 6 nº 10, pp. 95-115.
- Steyn, B. (2002) *From ‘strategy’ to ‘corporate communication strategy’: a conceptualisation*. Artigo entregue no 9º Simpósio Internacional de Investigação em Relações Públicas.
- Steyn, B. (2009) *The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream*. *American Behavioral Scientist*, pp. 516-532. SAGE Publications, pp. 516-532.
- Theaker, A. (2001) *The Public Relations Handbook*. 2ª edition by Routledge.

The Authentic Enterprise (2007), an Arthur W. Page Society report.

Triviños, A. (1987) Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Vargues, P.I.D. (2011) *Representações sociais de professores sobre o envolvimento parental em famílias com crianças com necessidades especiais*. Algarve: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve. Dissertação de Mestrado.

White, J. and Mazur, L. (1995) Strategic Communications Management – Making Public Relations Work. Addison-Wesley Publishers.

Whittington, R. (2002) O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Wilcox, D. and Cameron, G. (2006) Public Relations Strategies and Tactics. 8ª edição. Pearson Education.

Wilcox, D. (2006) The Landscape of Today's Global Public Relations. San Jose State University, California, pp. 67-85.

Zerfass, A. *et al.* *European Communication Monitor* (2011). Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 countries. Brussels: EACD, EUPRERA.

Zerfass, A. *et al.* *European Communication Monitor* (2014). Excellence in Strategic Communication – Keys issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a survey in 42 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zerfass, A. *et al.* *European Communication Monitor* (2016). Exploring trends in Big Data, Stakeholder Engagement and Strategic Communication. Results of a survey in 43 countries. Brussels: EACD/EUPRERA.

<http://www.galpenenergia.com/PT/agalpenenergia/ogrupopaginas/Home.aspx> - acesso a 23 de novembro de 2015.

<http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/Pages/aEDP.aspx> - acesso a 27 de novembro de 2015.

<http://www.energiaportugal.pt/pt/apresentacao> - acesso a 25 de novembro de 2015.

<http://www.dgeg.pt/> - acesso a 26 de novembro de 2015.

<http://www.erse.pt/pt/Paginas/home.aspx> - acesso a 26 de novembro de 2015.

<http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx> -

acesso a 3 de dezembro de 2015.

<http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Paginas/ultimos-relatorios-anuais.aspx> - acesso a 15 de dezembro de 2015.

Anexos

1. Guião de entrevista

No âmbito da realização da dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social (IPL), pretendo apurar a importância atribuída às Relações Públicas nos processos de definição de estratégia nos níveis *corporate* e de negócio no Setor Energético em Portugal.

Grato pela participação!

- 1) Qual tem sido o seu percurso profissional e formação académica?
- 2) As Relações Públicas (RP) são vistas como tendo uma função de gestão estratégica na sua organização?
- 3) Tendo em conta a sua atividade profissional e respetivas tarefas, diria que as executa enquanto gestor de RP? Que tipo de tarefas desempenha no seu atual cargo e a quem as reporta?
- 4) Qual a dimensão da equipa que gere e quais as principais funções da mesma?
- 5) Considera uma mais-valia para os profissionais de RP desenvolverem *management skills* na sua formação? Porquê?
- 6) Sente apoio e reconhecimento da sua atividade profissional e respetivas tarefas por parte do seu *CEO/Top Management*?
- 7) Participa nos processos de definição de estratégia a nível *corporate* e de negócio da sua organização? Se sim, que tipo de *inputs* oferece?
- 8) Considera importante a participação ativa dos profissionais de RP nos processos de definição de estratégia nos níveis organizacionais *corporate* e de negócio? Porquê?
- 9) Quais são, na sua opinião, os contributos mais relevantes que um profissional de RP oferece num processo de definição de estratégia nos níveis já referidos?
- 10) Considera importante a existência de um *Chief Communication Officer (CCO)* nas organizações portuguesas? Porquê?

2. Transcrição integral das entrevistas

Entrevista ao Dr. José Nunes, Chefe de Gabinete da Presidência e Comunicação

Entrevistado: José Sequeira Nunes

Idade: 45

Cargo: Chefe do Gabinete de Presidência e Comunicação

Empresa: Galp Energia

Entrevistador: Rui Quadrado

Data: 04 de novembro de 2015

1. Qual tem sido o seu percurso profissional e formação académica?

R: Percurso profissional longo, com primeira fase na função financeira, posteriormente no Gabinete da Presidência e na fase atual nas áreas da Presidência, Comunicação, Marca e Relações Institucionais. Licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa

2. As Relações Públicas (RP) são vistas como tendo uma função de gestão estratégica na sua organização?

R: As Relações Públicas são de fundamental importância em qualquer organização, seja ela de pequena, média ou grande dimensão e a Galp Energia não é exceção.

Na Galp Energia, a responsabilidade de exercer as funções de Relações Públicas encontra-se atribuída ao Gabinete da Presidência e Comunicação, cujo administrador do Pelouro é o CEO, pelo que é inequivocamente uma função de gestão estratégica, encontrando-se assim ao mais alto nível da empresa.

3. Tendo em conta a sua atividade profissional e respetivas tarefas, diria que as executa enquanto gestor de RP? Que tipo de tarefas desempenha no seu atual cargo e a quem as reporta?

R: Diria que 80% do meu tempo é afeto a tarefas de gestão de RP nas várias áreas das relações públicas que vão desde a comunicação externa, à gestão da marca institucional, responsabilidade social e corporativa e relação institucional.

Uma das principais atribuições da área de Relações Públicas é a de interagir com os vários públicos-alvo da empresa, contribuindo para o seu esclarecimento e atualização de informação

de modo a garantir uma percepção homogénea, positiva, clara e rigorosa da Empresa, contribuindo assim positivamente para sua imagem e reputação.

A reputação de uma empresa não se constrói de forma instantânea e evolui no tempo sendo necessário reportá-la a uma história, a um contexto e a uma relação.

Este processo exige investimento numa relação de confiança e transparência com todos os *stakeholders*, o que requer um envolvimento adequado junto de todos os *stakeholders*, comunicando de forma diferenciada, criando expectativas quanto ao cumprimento de promessas e promovendo o reconhecimento por parte dos *stakeholders*, atuando de forma proactiva e preventiva e não apenas em situações de “crise”.

4. Qual a dimensão da equipa que gere e quais as principais funções da mesma?

R: O Gabinete da Presidência e Comunicação tem como missão a coordenação e relação com os órgãos sociais da organização, a conceção da estratégia de Comunicação (interna e externa) do grupo, uma gestão eficaz da marca Galp em alinhamento com a estratégia e a dimensão do grupo enquanto player integrado e global de energia. Inclui também coordenar e gerir a política de Responsabilidade Corporativa da organização, para que a Galp Energia possa ser encarada como um agente ativo de desenvolvimento das comunidades onde está presente, em Portugal e no estrangeiro.

5. Considera uma mais-valia para os profissionais de RP desenvolverem *management skills* na sua formação? Porquê?

R: Sim, sem dúvida. Vivemos uma época de avanços no conhecimento, que também se produzem em áreas das ciências sociais como é o caso das Relações Públicas. Por outro lado, os mercados em que atuamos são cada vez mais competitivos e alargados, pelo que as novas tendências de relações públicas são muito relevantes ao nível da gestão de topo das organizações, assumindo-se como fundamental a formação dos profissionais de RP em *management skills* para garantir uma atualização de conceitos e técnicas, podendo assim pôr as melhores práticas e ferramentas ao serviço da empresa.

6. Sente apoio e reconhecimento da sua atividade profissional e respetivas tarefas por parte do seu *CEO/Top Management*?

R: Sim, com certeza ...

7. Participa nos processos de definição de estratégia a nível *corporate* e de negócio da sua organização? Se sim, que tipo de *inputs* oferece?

R: A função de Relações Públicas faz parte de um processo, transversal a toda a organização, de envolvimento com os *stakeholders* prioritários para a execução da estratégia da empresa. O envolvimento com estes é indubitavelmente uma prioridade estratégica para a Galp Energia, pretendendo-se que estejam sempre presentes na definição de estratégias diárias as implicações decorrentes de decisões para os *stakeholders*, de modo a assim garantir a sustentabilidade da relação destes com a empresa.

Podendo-se naturalmente fazer sempre mais e melhor, a nossa área contribui ativamente, e numa base diária, com informação que possa contribuir para a definição de estratégia. Alguns dos exemplos passam por:

- Apoiar e suportar tecnicamente a participação da Gestão de Topo nas ações com visibilidade externa;
- Definir as mensagens oficiais da Empresa sobre os assuntos relevantes para a sua atividade, refletindo a estratégia dos diferentes negócios;
- Articular as estratégias de negócio com uma comunicação eficaz;
- Criar, atualizar e manter os planos de comunicação em cenários de crise;
- Definir a política de patrocínios do Grupo, estabelecendo os critérios de avaliação e seleção de patrocínios procurando a obtenção de contrapartidas;
- Definir a Política de Responsabilidade Corporativa de modo a integrar os Princípios (Responsabilidade, Transparência, Ética, Respeito pela Partes Interessadas, pelo Estado de Direito, pelas Normas Internacionais de Conduta, e pelos Direitos Humanos) e os Temas de Responsabilidade Social (Governo Organizacional, Direitos Humanos, Práticas Laborais, Ambiente, Práticas Operacionais, Questões Relativas ao Consumidor e Desenvolvimento da Comunidade) na cultura, estratégia, atos de gestão e atividades;
- Gerir a Política de Direitos Humanos, de forma a respeitar, promover, cumprir e fazer cumprir os Direitos Humanos, em qualquer localização geográfica;
- Gerir a Política de Investimento na Comunidade, definindo critérios para a identificação de projetos, para a atribuição de contribuições e para a avaliação dos

benefícios gerados por essas contribuições, de modo a contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde está inserida induzindo oportunidades de crescimento e geração de riqueza nas comunidades, evitando situações de dependência face aos contributos recebidos da Empresa

- Monitorizar todas as contribuições relacionadas com a comunidade, avaliando os benefícios que as mesmas geraram para as entidades beneficiárias, para os seus beneficiários diretos, para o ambiente, e para a Empresa, de forma a garantir a alocação criteriosa e justa de recursos e a otimização dos resultados gerados por cada contribuição.

8. Considera importante a participação ativa dos profissionais de RP nos processos de definição de estratégia nos níveis organizacionais *corporate* e de negócio? Porquê?

R: Sim, sem qualquer dúvida. Vivemos numa sociedade em rede com livre acesso ao conhecimento, à informação e à comunicação. As Relações Públicas têm hoje em dia uma função determinante em termos de gestão de relacionamentos com os Stakeholders da Empresa, que vai muito para lá do simples ato de comunicar e transferir informação de uma entidade ou pessoa, para outra.

A digitalização da sociedade de informação, com acesso permanente à comunicação, levou a um crescimento exponencial da procura de informação sobre as organizações, pelo que é exigido às empresas de hoje uma comunicação permanente e total transparência e por esta razão as Relações Públicas deverão ser envolvidas e ter uma função ativa nos processos de definição de estratégia.

9. Quais são, na sua opinião, os contributos mais relevantes que um profissional de RP oferece num processo de definição de estratégia nos níveis já referidos?

R: As organizações têm de saber responder de forma sistematizada e coerente às novas formas de mediatização generalizada. Comunicar, auscultar e interpretar os stakeholders da organização constituem-se como os contributos mais importantes que um profissional de RP poderá trazer para um processo de definição de estratégia. Assistimos a uma crescente modificação da maneira de viver, reagir e interagir em termos de ações e relações, pelo que o aconselhamento mais próximo dos grandes decisores por parte de um profissional de RP é uma de uma mais-valia indiscutível.

10. Considera importante a existência de um *Chief Communication Officer (CCO)* nas organizações portuguesas? Porquê?

R: Por tudo o que já disse antes, não poderia deixar de reafirmar a importância de existência um *Chief Communication Officer (CCO)* nas organizações.

Trata-se, todavia, de uma função pluridisciplinar que obriga ao assumir de responsabilidades diversas. A extensa lista de atribuições de um CCO requer que reúna competências profissionais, sociais e intelectuais para desenvolver as atividades de gestão e administração da comunicação de uma organização. Precisa de ter uma enorme capacidade para se adequar à complexidade e à velocidade do mundo atual. Necessita ainda de ter uma visão integradora e genérica, especializada na sua área e campos de trabalho e habilidade de saber utilizar criticamente as suas competências profissionais na área da comunicação organizacional para acrescentar valor no processo de definição de estratégia .

Entrevista à Dr.^a Paula Patarrana, Responsável da Comunicação Interna e Comunicação Digital Externa da Direção de Comunicação da EDP

Entrevistada: Paula Patarrana

Idade: 42

Cargo: Diretora de Comunicação Interna e Comunicação Digital Externa

Empresa: EDP

Entrevistador: Rui Quadrado

Data: 20 de julho de 2015

1) Qual tem sido o seu percurso profissional e formação académica?

Licenciada em Relações Públicas e Publicidade pelo Instituto de Novas Profissões e Pós Graduada em Marketing Management pelo ISCTE. Em 1987 ingressei nos quadros da EDP como Escriturária e ao fim de um ano assumi as funções de Secretária de Administração.

No início de 1993 aceitei o convite para ir como cooperante na área da formação para a EM – Eletricidade de Moçambique, onde estive 3 meses. No final desse mesmo ano integrei o Gabinete de Comunicação e Imagem da EDP Distribuição onde permaneci até final de 2003.

Durante estes 10 anos desempenhei várias funções: relação com os *media*; comunicação interna; organização de eventos e desenvolvimento de campanhas publicitárias. Em 2004 transitei para o

Gabinete de Comunicação da EDP Holding para integrar a equipa de projeto de *rebranding* da marca EDP.

Em 2006 assumi a gestão da área de Comunicação Institucional dentro da Direção de Marca e Comunicação do Grupo EDP, onde estive até 2012 altura em que abracei um novo desafio dentro dessa Direção – a gestão da área da Comunicação Interna, e que envolve não só a liderança de uma equipa de 18 pessoas, em Portugal, bem como a articulação com as equipas de comunicação repartidas por Espanha, Brasil e Estados Unidos.

No âmbito das atuais funções, fui responsável pelo lançamento da rádio corporativa (edpON rádio) e pela reformulação da emissão da edpON tv (tv corporativa). Em finais de 2014, para além da área da Comunicação Interna assumi também a gestão da área de Comunicação Digital Externa que envolve a gestão dos *sites* edp bem como a presença da empresa nas redes sociais.

- 2) As Relações Públicas (RP) são vistas como tendo uma função de gestão estratégica na sua organização?

A Comunicação no Grupo EDP tem a maior importância. Não pode ser de outra forma, por sermos um grupo de empresas e termos uma dispersão geográfica muito significativa. A mensagem da gestão de topo para a alta direção e para todo o Grupo, é: comunicar, comunicar, comunicar. Os responsáveis pelas diversas empresas do Grupo têm uma clara perceção da importância da comunicação. Há sinais evidentes da crescente importância da comunicação, não só pela assunção da sua necessidade e importância por parte dos gestores, mas também porque com a integração de pessoas cada vez mais qualificadas, o grau de exigência dos públicos internos é cada vez maior. O mesmo se aplica aos públicos externos, pois os mesmos estão cada vez mais bem informados e cada vez mais possuem acesso à informação de forma muito rápida.

- 3) Tendo em conta a sua atividade profissional e respetivas tarefas, diria que as executa enquanto gestor de RP? Que tipo de tarefas desempenha no seu atual cargo e a quem as reporta?

Enquanto responsável pela Comunicação Interna e Comunicação Digital Externa, para além das tarefas normais inerentes à gestão de equipas, defino, em conjunto com a Direção, no âmbito da Comunicação Interna, a estratégia de comunicação integrada que transmita a cultura do Grupo, melhorando o grau de motivação e o envolvimento dos colaboradores com a empresa.

No âmbito da Comunicação Digital Externa, também em conjunto com a Direção, defino a estratégia de presença do Grupo nas redes sociais, bem como toda a estratégia de projetos *Web*.

No dia-a-dia acompanho as equipas na implementação dessa estratégia. Avalio os resultados da monitorização efetuada aos diversos meios e identifico ações corretivas quando necessário. O meu reporte é direto ao Diretor da Direção de Comunicação.

4) Qual a dimensão da equipa que gere e quais as principais funções da mesma?

O número total de pessoas que constituem as duas equipas sobre a minha gestão é 18.

Funções da Comunicação Interna:

- Gestão dos meios de comunicação do Grupo) revista – intranet – tv – rádio): adequação ao público-alvo
- Estabelecer sinergias e potenciar a articulação entre os diferentes meios de comunicação interna
- Desenvolver Planos de Comunicação globais ou geográficos
- Desenvolver ações de comunicação interna
- Produção de conteúdos (uni ou multimédia)
- Coordenação com os diversos *focal points* de comunicação das diversas Unidades de Negócio
- Desenvolver livros de estilo dos meios de comunicação interna, formatos e linguagem associados
- Monitorizar resultados: inquéritos de satisfação sobre a comunicação do Grupo

Funções da Comunicação Digital Externa:

- Coordenação global dos canais digitais institucionais (em articulação com as várias Unidades de Negócio)
- Coordenação global de conteúdos *web* (Plano Editorial Anual)
- Coordenação da estratégia de Redes Sociais do Grupo
- Parcerias e contacto com *bloguers* / Presença EDP em *sites* externos
- Assessoria de Comunicação em projetos na área digital
- Monitorização da presença do Grupo EDP nas redes sociais

- 5) Considera uma mais-valia para os profissionais de RP desenvolverem *management skills* na sua formação? Porquê?

Totalmente de acordo. Tendo em conta as minhas funções é fundamental ter competências a nível de gestão, não só de pessoas mas também de processos. Em vez de “fazer as coisas” a minha função enquanto gestora é conseguir “efetuar o trabalho” ou “obter resultados” através das pessoas.

- 6) Sente apoio e reconhecimento da sua atividade profissional e respetivas tarefas por parte do seu *CEO/Top Management*?

A Direção de Marca e a Direção de Comunicação têm reporte hierárquico à Direção de Coordenação Global de Marca, Marketing e Comunicação que por sua vez tem reporte direto ao *CEO* do Grupo EDP. Este reporte demonstra a importância que a Comunicação tem dentro do Grupo e conseqüentemente o reconhecimento e apoio que é dado pela gestão de topo a estas Direções.

- 7) Participa nos processos de definição de estratégia a nível *corporate* e de negócio da sua organização? Se sim, que tipo de *inputs* oferece?

Dentro da minha área de atuação participo em processos de definição de estratégias de comunicação global do Grupo. Conseguir que os colaboradores se revejam na comunicação que fazemos, mas sobretudo que participem nela é um dos objetivos atuais. Somos uma empresa cotada nos índices *Dow Jones*, os mais exigentes do mundo. Somos um grupo internacional, com presença em 14 países e que integra, nos seus quadros 12.000 pessoas de 30 nacionalidades.

A execução e a excelência são fatores distintivos da organização e críticos para o seu sucesso. A comunicação sublinha e destaca estes valores. O alinhamento com o plano estratégico do Grupo é obrigatório e a comunicação tem de estar na linha da frente para acompanhar a inovação, a sustentabilidade e a ética que marcam a cultura da empresa.

- 8) Considera importante a participação ativa dos profissionais de RP nos processos de definição de estratégia nos níveis organizacionais *corporate* e de negócio? Porquê?

É muito importante. A Comunicação Interna tem que estar perto da gestão de topo e conseqüentemente ser um agente ativo nos processos de definição de estratégia da empresa. É a comunicação que cabe o papel de desmultiplicar a informação emanada pela gestão de topo junto dos colaboradores.

Na EDP temos uma estratégia bem definida e objetivos muito concretos e cabe à Comunicação a função de a implementar com energia, criatividade e motivação. As pessoas que trabalham da EDP são essenciais para o negócio e, portanto, a forma como a empresa comunica com elas é essencial para as reter, satisfazer, motivar e aumentar os seus níveis de conhecimento.

Uma organização que partilha, que apela à participação e que comunica através de vários meios a sua estratégia, o seu negócio e a forma como gere as pessoas, é uma organização que aposta nas pessoas. Quando os colaboradores sentem que são respeitados enquanto pessoas e profissionais, o clima organizacional é beneficiado.

Neste sentido, a Comunicação Interna da EDP é de facto, ser um agente inspirador e transformador das relações humanas, sociais e empresariais.

- 9) Quais são, na sua opinião, os contributos mais relevantes que um profissional de RP oferece num processo de definição de estratégia nos níveis já referidos?

O conhecimento dos seus clientes, tanto internos como externos. Esse conhecimento é obtido através de inquéritos de satisfação (ex: colaboradores, clientes, etc.).

- 10) Considera importante a existência de um *Chief Communication Officer* nas organizações portuguesas? Porquê?

A Comunicação é uma área de apoio à gestão fundamental em qualquer organização. Considero que tanto a Comunicação Interna, como a Comunicação Externa devem fazer parte de uma estrutura com reporte direto à Administração. É a comunicação que é dada a missão de garantir a partilha de informação dentro de uma organização e o fomento de uma cultura comum, duas forças importantes para a afirmação de uma empresa no mercado onde atua.

3. Guião de entrevista exploratória

Questões – Entrevista Exploratória

- 1) As Relações Públicas são consideradas uma função de gestão estratégica. Como são vistas, na sua opinião, as RP nas organizações em Portugal?
- 2) Tendo em conta a sua atividade profissional e respetivas tarefas, diria que as executa enquanto gestor ou técnico de RP?

- 3) Considera uma mais valia para os profissionais de RP deterem *management skills* na sua profissão?
- 4) A quem reporta as suas tarefas?
- 5) Sente apoio e reconhecimento da sua atividade profissional e respetivas tarefas por parte do seu *CEO*?
- 6) Quão importante considera a participação ativa dos profissionais de RP nos processos de tomada de decisão e quais os seus principais contributos?
- 7) Reconhece a existência e/ou pertinência de um *CCO* nas organizações?

4. Transcrição integral das entrevistas exploratórias

Entrevista exploratória realizada à Diretora de Comunicação da L'Óreal.

1) As Relações Públicas são consideradas uma função de gestão estratégica. Como são vistas, na sua opinião, as RP nas empresas em Portugal?

Sim, as Relações Públicas são estratégicas nas empresas por assegurar junto dos diferentes stakeholders a reputação da empresa que é o seu bem mais valioso. Pelo que tenho observado, esta profissão tem ganhado cada vez mais relevância nas empresas mas acredito também que há ainda margem para ser muito mais valorizada.

2) Tendo em conta a sua atividade profissional e respetivas tarefas, diria que as executa enquanto gestor ou técnico de RP?

Executo, sem dúvida, enquanto gestora. Um profissional de comunicação deve estar alinhado com a estratégia e objectivo da empresa e ter um plano de actividade que traga retorno qualitativo e quantitativo para a empresa.

3) Considera uma mais valia para os profissionais de RP deterem *management skills* na sua profissão?

Não é uma mais-valia, a meu ver é uma condição *sine qua non*.

4) A quem reporta as suas tarefas?

Ao *country manager* (Diretor Geral da filial).

5) Sente apoio e reconhecimento da sua atividade profissional e respetivas tarefas por parte do *CEO*?

Sim, muito.

6) Quão importante considera a participação ativa dos profissionais de RP nos processos de tomada de decisão e quais os seus principais contributos?

Pelo facto dos profissionais de RP estarem em permanente contacto com os *stakeholders* internos e externos da empresa, podem trazer à mesa diferentes opiniões, tendências e outras informações relevantes para o processo de tomada de decisão. São profissionais que devem fazer parte das reflexões estratégicas para assegurar que as decisões garantam a reputação da empresa, os resultados, sempre a prevenir qualquer situação de crise.

7) Reconhece a existência e/ou pertinência de um *CCO* nas organizações?

Sim.

Entrevista exploratória realizada à Diretora de Comunicação da PT.

1) As Relações Públicas são consideradas uma função de gestão estratégica. Como são vistas, na sua opinião, as RP nas empresas em Portugal?

Naturalmente que sim, é fundamental que numa qualquer organização exista uma competente gestão de relações e de comunicação. A equipa de comunicação deve ser um veículo de informação de dentro para fora e de fora para dentro. Fazendo um paralelismo com uma frase tão célebre que nos diz “*no man is an island*”, nenhuma organização consegue manter-se à tona da água sem conhecer o que a rodeia e sem que o público saiba qual o seu papel. Ou seja, a informação é fundamental.

2) Tendo em conta a sua atividade profissional e respetivas tarefas, diria que as executa enquanto gestor ou técnico de RP?

Se considerarmos que a função de um gestor de RP é manter o seu público informado, seja ele interno ou externo à organização onde se insere, e através disso gerir expectativas de vários lados, então sim.

As tarefas são essencialmente as de dar a conhecer interna e externamente qual é a missão a que a organização se propõe. Para fazermos mexer um barco, temos de saber qual é o seu destino e

tal só se alcança com informação. Para isto, a equipa lida com gestão de agenda da administração no que toca a pontos fulcrais de uma organização como eventos, relação com media, gestão de intranet, gestão de *customer delight*, gestão de newsletter, comunicação de projectos essenciais para a empresa, gestão da dimensão humana do trabalho, etc.

3) Considera uma mais valia para os profissionais de RP deterem *management skills* na sua profissão?

Sim, A liderança, a motivação e a comunicação são essenciais para obtermos resultados.

4) A quem reporta as suas tarefas?

A equipa de direcção *corporate* e de marca reporta directamente ao *CEO*.

5) Sente apoio e reconhecimento da sua atividade profissional e respetivas tarefas por parte do seu *CEO*?

Sim. A equipa de comunicação *corporate* e de marca é considerada como parte fundamental da organização e é constantemente elogiada pelo seu trabalho e dedicação.

6)Quão importante considera a participação ativa dos profissionais de RP nos processos de tomada de decisão e quais os seus principais contributos?

Para já, não encontro grande necessidade de contribuir para a tomada de decisões estratégicas. Um profissional de RP, conhecedor das sensibilidades dos grupos de opinião e de liderança pode, sim, alertar para as consequências de se optar ou não por determinada estratégia num determinado sector.

7)Reconhece a existência e/ou pertinência de um *CCO* nas organizações?

Sim. Um *CCO* que conhece a organização e as operações, mantendo-se bem relacionado e influente nos vários grupos de opinião que tocam a sua organização é essencial para mudar sensibilidades e conduzir com sentido a sua organização até ao destino a que esta se propõe chegar. É este o melhor porta-voz de uma qualquer organização.

5. Grelhas de Leitura de Entrevistas

	Função estratégica das Relações Públicas	Função de gestão	Dimensão e funções da equipa de RP	Competências de gestão
Entrevistado 1 – Dr. José Nunes (Galp Energia)	As RP são de extrema importância para a empresa e encontram-se ao mais alto nível da empresa. <i>“As Relações Públicas são de fundamental importância em qualquer organização...e a Galp Energia não é exceção.”</i>	O RP é particularmente importante na construção da confiança e credibilidade de que a empresa necessita na sua relação com o exterior. <i>“Diria que 80% do meu tempo é afeto a tarefas de gestão de RP... comunicação externa, à gestão da marca institucional, responsabilidade social e corporativa e relação institucional.”</i>	Coordenação da relação com os órgãos de sociais da organização, conceção de estratégias de comunicação de grupo e gestão da marca Galp.	Fundamentais para lidar com um mercado competitivo e suas novas tendências.
Entrevistado 2 – Dr.^a Paula Patarrana (EDP)	A comunicação é extremamente importante para a empresa, sobretudo tendo em conta a extensão geográfica e	A função enquanto RP adquire uma importância digna de nota devido ao acompanhamento das equipas, que é feito diariamente.	Função de comunicação interna e comunicação digital externa.	Fundamentais para se conhecer os processos da organização e chegar a resultados efetivos.

	<p>exigência competitiva dos mercados.</p> <p>“Os responsáveis pelas diversas empresas do Grupo têm uma clara percepção da importância da comunicação.”</p>	<p><i>“Enquanto responsável pela Comunicação Interna e Comunicação Digital Externa... defino, em conjunto com a Direção, a estratégia de comunicação integrada que transmita a cultura do Grupo, melhorando o grau de motivação e o envolvimento dos colaboradores com a empresa.”</i></p>		
--	---	--	--	--

Tabela 1- Grelha de leitura 1

	Gestão de topo e CEO	Definição de estratégias nos níveis corporate e de negócio	Participação do profissional de RP na definição de estratégias	Contributos mais relevantes dos profissionais de RP	Existência de um CCO nas empresas portuguesas
Entrevistado 1	O CEO é o administrador do Gabinete da Presidência e Comunicação, no qual se encontra inserida a atividade de RP.	O RP assume funções que afetam diariamente a organização como um todo, sobretudo na relação com os stakeholders.	Os profissionais de RP são importantes, acima de tudo, devido à forma como a informação deve ser transmitida na era da digitalização.	Os conselhos que estes podem dar sobre a forma mais correta de comunicar numa Era digitalizada. “Comunicar,	“Trata-se, todavia, de uma função pluridisciplinar que obriga ao assumir de responsabilidades diversas. A extensa lista de atribuições de um

		<p>“A nossa área contribui ativamente, e numa base diária, com informação que possa contribuir para a definição de estratégia.”</p>	<p>“As Relações Públicas têm hoje em dia uma função determinante em termos de gestão de relacionamentos com os stakeholders da empresa e, por esta razão, as Relações Públicas deverão ser envolvidas e ter um papel ativo nos processos de definição de estratégia.”</p>	<p>auscultar e interpretar os stakeholders da organização constituem-se como os contributos mais importantes que um profissional de RP poderá trazer para um processo de definição de estratégia.”</p>	<p>CCO requer que reúna competências profissionais, sociais e intelectuais... enorme capacidade para se adequar à complexidade e à velocidade do mundo atual, visão integradora e genérica especializada na sua área e utilizar criticamente as suas competências para acrescentar valor no processo de definição de estratégia.”</p>
<p>Entrevistado 2</p>	<p>Report indireto ao CEO.</p>	<p>A comunicação é necessária para a preservação dos valores de ética e sustentabilidade da empresa.</p> <p>“Dentro da minha área de atuação participo em processos de definição de estratégias de</p>	<p>A comunicação é importante tanto a nível interno como externo.</p> <p>“É muito importante. A Comunicação Interna tem que estar perto da gestão de topo e consequentemente ser um agente ativo nos processos de</p>	<p>“O conhecimento dos seus clientes, tanto internos como externos. Esse conhecimento é obtido através de inquéritos de satisfação (ex: colaboradores, clientes, etc.).”</p>	<p>Importância de uma comunicação interna e externa que reportem diretamente à administração.</p> <p>“É à comunicação que é dada a missão de garantir a partilha de informação dentro de uma organização e o</p>

		<i>comunicação global do Grupo.”</i>	<i>definição de estratégia da empresa”.</i>		<i>fomento de uma cultura comum, duas forças importantes para a afirmação de uma empresa no mercado onde atua.”</i>
--	--	--------------------------------------	---	--	---

Tabela 2- Grelha de leitura 2