

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA**



Mestrado  
Gestão Estratégica das Relações Públicas

---

---

**Estratégia de Relações Públicas para uma empresa de construção civil: a ILF  
Projecto de Mestrado**

---

---

Ana Micaela Freitas Dinis

Orientação:  
Professor José Viegas Soares  
Professor José Luís Cavalheiro

Novembro de 2012



## **Declaração**

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

Lisboa, 15 de Novembro de 2012

---

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho,

*In memoriam* de Pedro Rodrigues,

Ser humano excepcional que marcou a diferença e nos tocou! Estás sempre presente no meu coração, no meu pensamento, e como a minha referência!

Descansa em paz...

“Listen to what people are saying, learn from what they say, and then react in a way that adds a bit of value to their lives and brings a bit of value back to your company.”

Ivan Pollard, Coca-Cola Vice President for Global Connections

## **Agradecimentos**

Pelo apoio à realização deste projecto agradeço:

Aos orientadores, ao Professor José Viegas Soares e ao Professor José Luís Cavalheiro, pela disponibilidade, pelo interesse, pela infinita paciência, pela partilha de conhecimento e de experiência enriquecedores e inestimáveis.

À minha família e amigos, em especial aos meus pais, ao meu mano, ao Fábio, às Vânicas, à Leone e à Marta, meus companheiros de vida que apoiam, incondicionalmente e com entusiasmo, as minhas loucuras e que me inspiram a ser corajosa.

Ao Dr. Aldino Freitas e à Dra. Teresa Alves, da ILF, pela disponibilidade e profissionalismo patentes ao longo do desenvolvimento deste projecto.

Ao Professor António Belo, pela disponibilidade e interesse que dedicou a este trabalho.

Um muito Obrigada a TODOS!

## **Resumo**

As organizações existem integradas num sistema - que é a sociedade - levando a que a sua sobrevivência e autonomia dependam das relações com os diversos públicos. Neste trabalho abordamos as Relações Públicas e o seu contributo na/e para a organização.

O nosso desafio consiste em demonstrar de que modo podem as Relações Públicas contribuir para uma empresa que nunca apostou estrategicamente nesta área e que actua num sector que enfrenta um cenário sombrio de crise sem precedentes: a construção civil.

Pretende-se, assim, desenvolver um projecto que consiste numa aplicação prática das Relações Públicas - enquanto processo estratégico de comunicação e de desenvolvimento de relações - para construir uma estratégia de Relações Públicas, para uma empresa real, e que contribua por um lado, para a consecução dos objectivos de negócio, e, por outro, para o compromisso e a relação para com os públicos e com a sociedade.

**Palavras-chave:** Relações Públicas, Acordos de Estocolmo, Relações, Comunicação, Comunicação Institucional.

## **Abstract**

The organizations are integrated into a system - which is society - leading to their survival and autonomy depends on relations with various publics. In this paper we address the Public Relations and its contribution in/and for the organization.

Our challenge is to demonstrate how Public Relations can contribute to a company that has never invested strategically in Public Relations and which is also acting in a sector that faces a grim scenario of unprecedented crisis: civil construction.

The aim is thus to develop a project that consists of a practical application of Public Relations - as a process of strategic communication and developing relations - to build a Public Relations strategy for a real company, and contribute on the one hand, to achievement of business objectives, and on the other hand, to the commitment and relationship with the public and society.

**Keywords:** Public Relations, The Stockholm Accords, Relations, Communication, Corporate Communication.

# ÍNDICE

Agradecimentos .....	vi
Resumo .....	vii
Abstract .....	viii
Índice de Anexos .....	xi
Índice de Ilustrações .....	xii
Índice de Tabelas .....	xiii
Índice de Gráficos .....	xiv
Lista de Abreviaturas .....	xviii
Introdução .....	1
<b>I. Quadro Teórico</b>	
1. Relações Públicas – tentativa de definição .....	4
2. Acordos de Estocolmo .....	8
3. Papéis em Relações Públicas .....	11
4. Relações Públicas e Teoria dos Sistemas .....	15
5. Modelos de Relações Públicas .....	17
6. O processo de Relações Públicas: da pesquisa à avaliação .....	22
7. Barreiras à avaliação e à planificação .....	39
8. Comunicação .....	40
9. Comunicação Institucional .....	41
10. Em síntese .....	46
11. O objecto empírico: a empresa Irmãos Leça Freitas Lda. ....	47
<b>II. Métodos de Investigação e Análise dos Dados</b>	
12. Investigação Descritiva .....	51
12.1 Opções metodológicas .....	51
12.2 Universo e amostra .....	51
12.3 Métodos e instrumentos de recolha de dados .....	53
12.4 Tratamento e análise de dados .....	55
12.4.1 O pré-teste do questionário .....	56
12.4.2 Objectivos do estudo .....	57

12.4.3 Conclusões .....	67
13. Breve caracterização do sector da construção civil .....	72
14. Análise das páginas da ILF no <i>facebook</i> .....	74
15. Análise do sítio .....	78
16. Análise SWOT .....	83
17. Diagnóstico .....	86
<b>III. Estratégia .....</b>	<b>94</b>
<b>Considerações finais .....</b>	<b>115</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>118</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>126</b>

## Índice de Anexos

Anexo 1 – Modelo misto de duas vias ( <i>Mixed Motive Model</i> ) .....	127
Anexo 2 - EcQ <sup>TM</sup> Monitorização de Alinhamento Estratégico: ligação entre a comunicação interna e o alinhamento estratégico .....	128
Anexo 3 – Processo de RP ROPES .....	129
Anexo 4 – O processo de planeamento em 12 etapas .....	130
Anexo 5 – <i>Scorecard</i> para avaliar a performance das RP .....	131
Anexo 6 – Macro modelo de avaliação de Macnamara adaptado por Gregory .....	132
Anexo 7 – Processo de RP em 4 etapas .....	133
Anexo 8 – Etapas e níveis de avaliação nos programas de RP .....	134
Anexo 9 – Organigrama da ILF .....	135
Anexo 10 – Questionário aplicado aos colaboradores da ILF .....	136
Anexo 11 – Questionário aplicado aos clientes da ILF .....	142
Anexo 12 – Caracterização das amostras, <i>outputs</i> do SPSS e respectivas análises .....	147
Anexo 13 – Grelha de análise do sítio social <i>facebook</i> .....	181
Anexo 14 – Grelha de análise do sítio .....	183

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - EcQ <sup>TM</sup> Monitorização de Alinhamento Estratégico: ligação entre a comunicação interna e o alinhamento estratégico .....	27
Ilustração 2 – Processo de RP ROPES .....	28
Ilustração 3 – O processo de planeamento em 12 etapas .....	31
Ilustração 4 – <i>Scorecard</i> para avaliar a performance das RP .....	34
Ilustração 5 – Macro modelo de avaliação de Macnamara adaptado por Gregory ...	35
Ilustração 6 – Processo de RP em 4 etapas .....	36
Ilustração 7 – Etapas e níveis de avaliação nos programas de RP .....	38
Ilustração 8 – Modelo de interacção no <i>Facebook</i> .....	75
Ilustração 9 - Calendarização do plano operacional 2013 .....	114

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Objectivos das questões do questionário dos colaboradores .....	59
Tabela 2 – Objectivos das questões do questionário de clientes .....	64
Tabela 3 – Análise SWOT .....	84
Tabela 4 – Média das dimensões no que concerne à imagem que os clientes têm relativamente à ILF .....	158
Tabela 5 - Média das dimensões no que concerne à imagem que os colaboradores têm relativamente à ILF .....	179

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género dos clientes .....	147
Gráfico 2 – Idade dos clientes .....	147
Gráfico 3 – Habilitações literárias dos clientes .....	148
Gráfico 4 – Há quanto tempo é cliente .....	148
Gráfico 5 – Regularidade com que o cliente efectua transacções com a empresa ..	149
Gráfico 6 – A empresa apresenta diversidade de produtos e serviços .....	149
Gráfico 7 – A empresa responde às minhas necessidades com os produtos e serviços que possui .....	150
Gráfico 8 – Estou satisfeito com a maioria dos produtos e serviços que adquiri e/ou usufruí .....	150
Gráfico 9 – A empresa ILF preocupa-se com o serviço pós-venda .....	151
Gráfico 10 – A qualidade dos produtos e serviços tem vindo a aumentar ao longo dos anos .....	151
Gráfico 11 – A aparência das instalações da ILF reflecte o tipo de serviços fornecidos .....	152
Gráfico 12 – Quando existe algum problema, a empresa é simpática e esforça-se por resolvê-lo .....	152
Gráfico 13 – A ILF fornece os serviços no momento em que se comprometeu fazê-lo .....	153

Gráfico 14 – A maioria dos colaboradores atende bem os clientes .....	153
Gráfico 15 – Tenho um serviço imediato por parte dos colaboradores da ILF .....	154
Gráfico 16 – Confio nos colaboradores da ILF .....	154
Gráfico 17 – Sabia que a empresa tem um sítio? .....	155
Gráfico 18 – Costuma visitá-lo? .....	155
Gráfico 19 – Principais motivos para a visita? .....	156
Gráfico 20 – Considera que o sítio é útil? .....	156
Gráfico 21 – Considera que o sítio é interessante? .....	157
Gráfico 22 – A Imagem da ILF segundo os clientes .....	158
Gráfico 23 – Género dos colaboradores .....	160
Gráfico 24 – Idade dos colaboradores .....	160
Gráfico 25 – Habilitações literárias dos colaboradores .....	161
Gráfico 26 – Há quanto tempo é colaborador? .....	161
Gráfico 27 – A empresa fornece atenção personalizada a todos os seus clientes ..	162
Gráfico 28 – A empresa é flexível e rápida a responder aos problemas .....	162
Gráfico 29 – A empresa concentra-se em áreas de produtos e serviços onde tem elevadas habilidades e competências .....	163
Gráfico 30 – A empresa presta um bom serviço ao cliente .....	163

Gráfico 31 – A minha opinião conta nesta empresa .....	164
Gráfico 32 – Estou satisfeito com o meu trabalho .....	165
Gráfico 33 – A empresa faz um grande esforço para comunicar com os colaboradores .....	165
Gráfico 34 – Os colaboradores recebem informação da empresa atempadamente .....	166
Gráfico 35 – Os colaboradores recebem informação consistente das diferentes fontes da empresa .....	166
Gráfico 36 – Quando existem mudanças são explicadas e clarificadas as razões que levaram a isso.....	167
Gráfico 37 – Sei o que se passa nas outras áreas da empresa, fora da minha área de actuação .....	167
Gráfico 38 – Esta empresa motiva-me para ser eficiente e produtivo .....	168
Gráfico 39 – Estou muito orgulhoso por trabalhar na ILF .....	169
Gráfico 40 – Tomo decisões no trabalho considerando as consequências para a ILF .....	169
Gráfico 41 – Estou disposto a fazer um grande esforço para além do normal para ajudar a ILF a ser bem-sucedida .....	170
Gráfico 42 – Gosto de dizer aos outros sobre projectos que estão a ser desenvolvidos pela ILF .....	170
Gráfico 43 – As obrigações/deveres do meu trabalho .....	171

Gráfico 44 – Políticas organizacionais .....	171
Gráfico 45 – Erros e falhanço na minha empresa .....	172
Gráfico 46 – Como os meus problemas de trabalho estão a ser solucionados .....	172
Gráfico 47 – Como as decisões da empresa estão a afectar o meu trabalho .....	173
Gráfico 48 – Novos produtos, serviços, programas na minha empresa .....	173
Gráfico 49 – Como o desempenho da minha função se relaciona com o total das operações na empresa .....	174
Gráfico 50 – Problemas específicos enfrentados pela gestão .....	175
Gráfico 51 – A visão da empresa (...) .....	175
Gráfico 52 – A missão da empresa (...) .....	176
Gráfico 53 – Os valores (...) .....	176
Gráfico 54 – Sabia que a empresa tem um sítio? .....	177
Gráfico 55 – Costuma visitá-lo? .....	177
Gráfico 56 – Considera que o sítio é útil? .....	178
Gráfico 57 – Considera que o sítio é interessante? .....	178
Gráfico 58 - A Imagem da ILF segundo os colaboradores .....	179

## **Lista de Abreviaturas**

APEMIP – Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária em Portugal

AVE – *Advertising Value Equivalence*

CI – Comunicação Institucional

COSEC – Companhia de Seguro de Créditos

CPCI – Confederação Portuguesa de Construtores e do Imobiliário

FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e das Obras Públicas

ILF – Irmãos Leça Freitas, Lda.

INCI – Instituto da Construção e do Imobiliário

IPR – *Institute for Public Relations*

OTS - *Opportunity to see*

PEST – *Political, Economical, Social, Technological*

PRSA – *Public Relations Society of America*

RACE – *Research, Action Plan, Communication e Evaluation)*

ROI – *Return on Investment*

ROPES – *Research, Objectives, Programming, Evaluation e Stewardship*

RP – Relações Públicas

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

## **Introdução**

Num mundo cada vez mais complexo e caracterizado pela mudança, as organizações têm de esforçar-se para poderem assegurar a sua sobrevivência e alcançar o sucesso. Por organização entende-se “rede de pessoas que comunicam umas com as outras” (C. Van Riel & C. Fombrun, 2007, p.13).

Nesta medida, torna-se imperioso considerar a interdependência existente na sociedade e o papel das Relações Públicas, para obter, através da compreensão mútua e da comunicação, a aceitação dos públicos e a integração nas comunidades nas quais as organizações operam.

Nesta senda, definimos como questão de partida: de que modo podem as Relações Públicas contribuir para uma empresa que nunca apostou estrategicamente em Relações Públicas nem em comunicação?

Pretende-se, assim, desenvolver um projecto que consiste numa aplicação prática das Relações Públicas - enquanto processo estratégico de comunicação e de desenvolvimento de relações mutuamente benéficas - para construir uma estratégia de Relações Públicas, para uma empresa real, a Irmãos Leça de Freitas (ILF), e que contribua, simultaneamente, para a consecução dos objectivos de negócio, e para o compromisso e a relação para com os públicos e a sociedade.

Visamos delinear uma estratégia que responda à nossa questão de partida sendo que estipulamos como objectivos específicos o desenvolvimento dos seguintes: comunicação interna, comunicação externa, responsabilidade social e melhorar a imagem da empresa.

Com este projecto pretendemos mostrar que as Relações Públicas trarão valor acrescentado à organização contribuindo para a sua sobrevivência, autonomia e para o seu sucesso: “Primeiro, ajuda a organização a promover um ambiente que inclui as partes mais susceptíveis de limitar ou aumentar a capacidade da organização para cumprir a sua missão - para cumprir as suas metas. Em segundo lugar, as relações públicas podem aumentar a eficácia se desenvolverem programas de comunicação que construam relações de qualidade com públicos estratégicos. Estas relações ajudam a organização na gestão da interdependência, simultaneamente limitando e aumentando a autonomia da organização. Quanto melhor a organização gerir as suas

interdependências, mais provável é ser bem-sucedida no cumprimento dos seus objectivos.” (L.Grunig, J. Grunig & Ehling, 1992, p.85).

Este projecto, na óptica da empresa, assume especial relevância justificando-se principalmente por factores de três ordens:

Evolutiva. No caso, estagnação da empresa na medida em que esta é passiva não tendo acompanhado a evolução que se verificou no mundo empresarial, nomeadamente em termos de postura - estamos numa era de pro-actividade - e em termos de comunicação, descurando a importância que esta possui na sua sobrevivência e sucesso. Existe uma certa disfuncionalidade uma vez que não houve adaptação às novas circunstâncias: “As RP são um fenómeno e uma necessidade dos novos tempos” (Lesly, 1997, p.4).

Em segundo lugar, concorrencial: o sector de actividade onde opera é altamente concorrencial (esta foi a primeira empresa a obter o alvará de construção no concelho onde está sediada sendo que actualmente, segundo o Instituto de Construção e do Imobiliário, actuam 25 empresas de construção no mesmo).

Por fim, justifica-se devido às várias e difíceis crises que enfrenta: sectorial, económica, e da própria empresa (que para além de sofrer o impacto e consequências das crises anteriormente mencionadas, está também numa situação difícil devido ao elevado número de clientes que se encontram em situação de incumprimento em termos de pagamentos).

No que concerne à estrutura, este trabalho será composto por três partes: Quadro Teórico, Métodos de Investigação e Análise dos Dados e, finalmente, pela Estratégia, que incluem vários capítulos.

Na primeira parte, que corresponde ao quadro teórico, abordamos as Relações Públicas e várias das temáticas que estas encerram. Tentamos definir Relações Públicas, os seus papéis, modelos, processos, desde a fase de pesquisa à fase de avaliação (incluindo barreiras à avaliação e à planificação), assim como a forma de ultrapassar os actuais paradigmas com que os profissionais se deparam – através dos Acordos de Estocolmo. A comunicação e a comunicação institucional também são

capítulos que constituem a primeira parte deste trabalho. Conclui-se com a descrição do objecto empírico: a empresa Irmãos Leça Freitas.

A segunda parte é destinada aos métodos de investigação e à análise dos respectivos dados. Começamos pela análise de investigação, onde explicitamos as opções metodológicas, o universo e amostra, os métodos e instrumentos de recolha de dados, o tratamento e análise de dados, o pré-teste do questionário, os objectivos do estudo e as conclusões. Efectuamos, igualmente, uma breve caracterização do sector da construção civil; a análise das páginas, da empresa, no *facebook* e a análise do sítio; efectuamos a análise SWOT, e terminamos a segunda parte do trabalho com o diagnóstico.

Por último, na terceira parte, apresentamos o nosso plano estratégico de Relações Públicas constituído por: objectivos de negócio e respectiva tradução nas metas e nos objectivos de RP, públicos, mensagem e programa de acção incluindo calendarização e avaliação. Concluimos tecendo considerações finais acerca do projecto.

# I. Quadro Teórico

## 1. Relações Públicas – tentativa de definição

A definição de Relações Públicas (RP) não reúne consenso. A subjectividade está presente na medida em que depende da interpretação que cada profissional faz da actividade e da disciplina, assim como dos seus objectivos e efeitos.

Ainda assim, a *Public Relations Society of America* (PRSA) em 2011/2012 desenvolveu uma campanha de *crowdsourcing* e votação com o intuito de modernizar e substituir a definição adoptada por este organismo em 1982. O resultado foi o seguinte: “Relações públicas é um processo estratégico de comunicação que constrói relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos.” (PRSA, sítio).

Ainda segundo este organismo, as RP enquanto função de gestão englobam responsabilidades que vão desde “A antecipação, análise e interpretação da opinião pública, das atitudes e assuntos que podem ter impacto na performance e nos planos da organização; ao aconselhamento à gestão em todos os níveis no que respeita a decisões, cursos de acção e comunicação, levando em linha de conta as suas ramificações e as responsabilidades sociais e de cidadania; a pesquisa, a condução e a avaliação dos programas de acção e comunicação, de modo contínuo, com o intuito de alcançar a compreensão do público necessária para o sucesso das metas organizacionais; (...) definir objectivos, planeamento, orçamento, recrutamento e formação, (...) – em síntese, a gestão dos recursos necessários para cumprir todas estas responsabilidades.” (PRSA, sítio).

De facto uma revisão da literatura permite-nos constatar que não existe uma definição única que represente o conceito de RP na sua totalidade e que seja universalmente consensual. Reflexo disto é o trabalho desenvolvido por Rex Harlow que, em 1976, levou a cabo um estudo no qual analisou 472 definições de RP e o levou a produzir uma definição que possui elementos conceptuais e operacionais: “Relações Públicas é a função de gestão distintiva que ajuda a estabelecer e manter linhas de comunicação mútua, compreensão, aceitação e cooperação entre uma

organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gestão a manter-se informada e sensível à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da administração para servir o interesse público; ajuda a manter a par da gestão e utilizar eficazmente a mudança, servindo como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar as tendências, e usa pesquisa e comunicação ética como suas ferramentas principais.” (Cutlip, Center & Broom, 2000, p.4; Grunig & Hunt, 1984, p.7).

Tendo em conta que esta disciplina engloba um vasto conjunto de áreas, é difícil delimitar o seu campo de actuação ocorrendo por vezes uma certa confusão ao ponto de as RP serem confundidas com funções que fazem parte dela tais como as relações com os *media*, com os investidores, com a comunidade, com os colaboradores, com o governo, entre outras.

Apesar da dificuldade em definir RP, constatamos que na vastidão de definições propostas existem pontos comuns dos quais se destacam: o aconselhamento à gestão, relativamente a procedimentos e acções mutuamente benéficas para a organização e para os seus públicos; o estabelecimento e a manutenção de relações mutuamente benéficas, uma vez mais entre a organização e os seus públicos; monitorização de opiniões, atitudes e comportamentos assim como a análise do impacto de acções e procedimentos, por exemplo, nos públicos; proceder a um ajustamento em caso de conflito entre a organização e os públicos; levar à mudança de opinião, de atitude ou de comportamento (Cutlip, Center & Broom, 2000).

Uma das definições mais citadas na literatura salienta as RP como função de gestão e o conceito de interdependência “Relações Públicas são a função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos dos quais o seu sucesso ou fracasso depende” (Cutlip, Center & Broom, 2000, p.6).

Também Lesly ao definir as RP sugere interdependência: as RP surgem como a ajuda na adaptação entre a organização e os seus públicos e vice-versa. O papel das RP consiste em lêr as tendências nas atitudes avaliando o seu significado para a sociedade e para as organizações, e recomendar o que fazer para adaptar-se a essas condições e tendências (Lesly, 1997). Nesta linha, “Talvez a força mais importante que afecta todas as organizações e os governos hoje é a opinião de pessoas. Os

empresários percebem isso quando falam de "boa vontade". Boa vontade nos negócios de hoje significa não só a atitude do consumidor para os produtos da empresa, mas também as atitudes de seus empregados, a comunidade e, governo, accionistas, revendedores e distribuidores, fornecedores e outros. Todos devem estar integrados na compreensão e aceitação da organização e suas finalidades. Uma vez que todos estes grupos são vitais para o sucesso de uma empresa, a obtenção da boa vontade de cada um deles é indispensável.” (Lesly, 1997, p.10).

Mas, para além da função de gestão e da gestão da interdependência, as RP são também interligação entre a organização e a sua envolvente, explicando a organização, as suas decisões e os seus comportamentos, aos seus públicos e analisando a posição dos públicos relativamente à organização (Grunig & Hunt, 1984; Grunig, 1992). Nesta perspectiva, as RP dão um contributo importante à gestão na tomada de decisão: fornecendo informação e aconselhando.

Sabendo que o campo de actuação das RP é tão vasto, do mesmo modo, os seus fins são amplos. Lesly enumera 22 objectivos que podem ser alcançados através das RP, assentando maioritariamente na obtenção de “*goodwill*” que designaremos de boa vontade: ganhar prestígio/reputação ou uma imagem favorável e os seus benefícios, promover produtos ou serviços, detectar e lidar com assuntos e oportunidades, determinar a postura da organização lidando com os seus públicos, promover a boa vontade dos colaboradores ou membros, prevenir e resolver problemas laborais, promover a boa vontade nas comunidades nas quais a organização opera, promover a boa vontade dos accionistas ou constituintes, ultrapassar equívocos e preconceitos, evitar ataques, promover a boa vontade dos fornecedores, promover a boa vontade do governo, promover a boa vontade da restante indústria, promover a boa vontade dos parceiros e atrair novos parceiros, aumentar a capacidade de atrair os melhores colaboradores, informar o público acerca da utilização do produto ou serviço, instruir/educar o publico sobre determinado ponto de vista, promover a boa vontade dos clientes ou apoiantes, investigar a atitude dos vários grupos acerca da empresa, formular e seguir políticas, promover a viabilidade da sociedade na qual a organização opera, e dirigir o curso de mudança (Lesly, 1997, p.13).

Podemos definir as RP como um conceito interactivo que estabelece, mantém e desenvolve relações, a boa vontade, a confiança e a compreensão mútua entre a

organização e os seus públicos. Assim, a adaptação e o ajustamento à envolvente estão subentendidos.

A autonomia das organizações é condicionada pelos seus públicos, quer internos quer externos. Cabe às RP a gestão desta interdependência visando a construção de relações estáveis, abertas e de confiança. De facto, a qualidade das relações pode ser um indicador de longo prazo do contributo das RP para a organização (Grunig, 1992).

Pearce e Robinson, citados por Grunig e Repper, definem envolvente como sendo a soma de todas as condicionantes e forças que afectam as opções estratégicas de um negócio mas que estão, geralmente, fora da sua capacidade de controlo (Grunig & Repper, 1992, p.122).

Outro conceito que está sempre presente ao falar de RP é o de públicos e consiste no “(...) grupo de pessoas que tem consequências nas organizações, ou no qual as organizações têm consequências, sendo que da perspectiva organizacional, o público é importante se tem consequências na organização, e na perspectiva do público, a organização é importante se tiver consequências para si.” (Grunig L., Grunig J. & Dozier, 2002, p.324).

A pesquisa sobre a Excelência nas RP revela que estas “ (...) planeiam e escolhem sistemas de comunicação para minimizar o conflito e maximizar a cooperação entre a organização e os públicos estratégicos.” (Grunig, 1992, p.18). Para isso, o profissional de RP tem de conhecer e compreender os seus públicos e respectivas opiniões, atitudes, expectativas e comportamentos. De igual modo, é fundamental para as RP estratégicas definir objectivos para os seus planos de comunicação e acção, indo de encontro àquelas que são as metas da organização, e posteriormente, avaliar os efeitos desses planos.

## 2. Acordos de Estocolmo

Em Junho de 2010, em Estocolmo, foram aprovados, na Assembleia Mundial das Associações Profissionais de RP presentes no fórum da *Global Alliance's World Public Relations Forum*, um manifesto designado por Acordos de Estocolmo. Ou seja, foi proposto um guia de acção que visa afirmar a importância da gestão das RP e da comunicação para o sucesso das organizações tendo por base 6 eixos de actuação: Governação, Gestão, Sustentabilidade, Comunicação interna, Comunicação externa e, por fim, Coordenação entre a comunicação interna e externa.

Segundo estes, o valor das RP reside no desenvolvimento de políticas de sustentabilidade e na maximização do contributo da organização para a sociedade como um todo. A gestão das relações com os públicos requer a transição dos modelos organizacionais actuais em direcção à “Organização expressiva<sup>1</sup>”. De acordo com João Duarte “Os acordos sustentam que os conceitos e práticas de RP precisam de evoluir no sentido de serem relevantes nesta nova realidade que é a sociedade em rede e das organizações em rede, e sugerem que é mais provável que as RP evoluam para uma disciplina cujo valor estratégico reside na facilitação de uma gestão eficiente das relações com os públicos e ajudando na gestão desta nova realidade das “organizações expressivas”.” (João Duarte, 2011, p.31).

A organização expressiva está ligada à sociedade em rede, sendo esta um paradigma para a comunicação, pela sua rapidez, dimensão e dinamismo. É inegável que o mundo e a sociedade estão organizados em redes sendo que estas impactam os públicos mais rapidamente que as organizações. Os públicos estão relacionados e

---

<sup>1</sup> “Uma organização expressiva reconhece que mesmo o director de relações públicas mais poderoso não pode realisticamente acreditar conseguir monitorizar directamente mais de 10% do comportamento da sua organização expressiva. Portanto o líder de comunicação na organização desempenha dois papéis fundamentais e estratégicos:

- Político – papel de apoio e fornecimento à liderança da organização com a informação que for necessária, atempada e relevante que lhe permite gerir as redes de valor assim como um inteligente, constante e consciente esforço para compreender a relevante dinâmica da sociedade em geral;
- Contextual – papel que implica o constante desempenho de habilidades comunicacionais, competências e ferramentas nos componentes das suas redes de valor para que possam melhorar as suas relações, entre ambas, e com as outras redes de valor.” (p.12).

formam redes cada qual com a sua agenda de assuntos, com o seu mapa de interesses e com as suas relações/redes.

A sustentabilidade, a Governação e a gestão comportam o valor societário e organizacional das RP e da gestão da comunicação. Por seu turno, a comunicação interna, a comunicação externa e o alinhamento destas remetem para o valor operacional das RP e da gestão da comunicação.

No que respeita à Sustentabilidade<sup>2</sup>, é recomendado o envolvimento e o compromisso entre os públicos mais importantes com os projectos de sustentabilidade da organização. Ao traduzir as expectativas da sociedade, ao envolvê-la e cumprindo os compromissos assumidos, poderá estar assegurado retorno para ambas as partes intervenientes.

“A *sustentabilidade* da organização depende da conciliação das prioridades actuais com a capacidade de antecipar a resposta a necessidades futuras nos vectores económico, social e ambiental.

*A organização expressiva assume a liderança através da interpretação da sustentabilidade como uma oportunidade de transformação com vista à melhoria do seu posicionamento na, e a sua contribuição para, a sociedade prosseguindo e reportando de forma constante a concretização das suas políticas e acções de sustentabilidade a nível económico, social e ambiental.” (p.2)*

Outro eixo fundamental respeita à Governação. Neste aspecto, “A *organização expressiva* requer informação oportuna, conhecimento e compreensão dos desenvolvimentos económicos, sociais, ambientais e legais, assim como das expectativas dos seus públicos, assim conseguindo identificar e gerir mais prontamente as oportunidades e os riscos que possam ter impacto na direcção, na acção e na comunicação da organização.” (p.3)

No fundo, trata-se de políticas de relacionamento com os públicos. Aqui destacam-se palavras-chave como investigação, escuta activa, análise, comunicação e estratégia

---

<sup>2</sup> “Este termo (outroa definido como Responsabilidade Social Corporativa) é utilizado para indicar as políticas e programas que garantem economicamente, ambientalmente e socialmente a existência da organização bem para além do curto e médio prazo, e está directamente conectada à sua licença para operar, à qualidade das relações com os seus públicos assim como a preocupação pela sociedade e pelas presumidas expectativas das gerações futuras.” (p.13 in <http://www.wprf2010.se/wp-content/uploads/2010/05/Stockholm-Accords-final-version.pdf>, consultado a 19 de Abril de 2012).

no sentido em que são cruciais para gerir eficazmente as relações com os públicos (inclusive considerando as suas expectativas e as da sociedade em geral, na tomada de decisão) e, por outro lado, é imperioso o envolvimento do profissional de RP e comunicação na organização, aquando de decisões de gestão e estratégicas como são, por exemplo, os processos, os valores, os princípios, as políticas e as estratégias da organização.

A gestão é uma das vertentes contempladas neste Acordo. Implica detectar e trabalhar as tendências e evoluções que ocorrem de modo a manter ou desenvolver relações com os públicos principais bem como a reputação. Assim, “A organização expressiva é gerida segundo o princípio de que é do seu próprio interesse ser sensível às expectativas alargadas da sociedade e às reivindicações legítimas de todos os públicos. Esta tarefa envolve uma escolha complexa de prioridades e exige escuta e investigação pormenorizada antes da tomada de decisões a nível operacional e estratégico.” (p.4)

Segue-se a comunicação interna, ponto fulcral para o sucesso das organizações na medida em que tem implicações ao nível da confiança, podendo levar a um aumento do compromisso e da produtividade, e aumentar a predisposição para a aceitação e apoio aos objectivos e estratégias de negócio. Na organização expressiva, a comunicação interna abrange os vários grupos de públicos contando, também, com fornecedores e consultores, por exemplo. Neste sentido, a comunicação e o feedback apresentam um posição de relevo comportando a responsabilidade de compreensão entre ambas as partes.

Como eixo fundamental nas RP e nos Acordos, surge a comunicação externa. Uma vez mais, é necessário referir a importância de ir ao encontro das expectativas dos públicos e considerá-las na tomada de decisão. O mundo evolui muito rapidamente e é fundamental, não só acompanhá-lo, através da interacção e de relações bidireccionais mutuamente vantajosas mas, também, adaptar-se: “A organização expressiva desenvolve capacidades de modo a alimentar, continuamente, o seu relacionamento com clientes, investidores, comunidades, governos, grupos activos de cidadãos, associações industriais, media sociais e digitais, bem como outros públicos pontuais.” (p.6).

Não menos importante é o alinhamento da comunicação interna e externa. Actualmente, a complexidade e os desafios que nos são impostos marcadamente provenientes de contextos organizacionais dinâmicos e imprevisíveis, de uma nova era (digital), e do empoderamento, conexão e exigência dos públicos, obrigam a pautar-se pela coerência e sinergia na comunicação como um todo. Compete, assim, ao profissional de RP e da comunicação, a pesquisa, o desenvolvimento e implementação, a monitorização, bem como a avaliação e medição e, posterior, ajustamento do comportamento comunicativo da organização interno e/ou externo.

*“A organização expressiva esforça-se por partilhar uma narrativa global consistente. Ao fazê-lo, tem de equilibrar transparência, recursos limitados e exigências temporalmente sensíveis, defrontando-se ao mesmo tempo com mudanças rápidas e, ainda, com a resolução de conflitos de interesse emergentes no contexto operacional. Isto requer que a comunicação organizacional com todos os públicos seja coerente e alinhada com a sua missão, visão, valores, acções e comportamentos.”* (p.7).

Efectivamente, o desempenho e contributo do profissional de RP revela-se exigente e abrangente obrigando-o a assumir e a gerir inúmeras responsabilidades, actividades, públicos e papéis. No capítulo que se segue, abordaremos as propostas de alguns autores acerca dos papéis desempenhados pelos RP.

### **3. Papéis em RP**

Ao exercer esta actividade o profissional de RP desempenha vários papéis. São eles: o técnico de comunicação, o prescritor especialista, o facilitador da comunicação e o facilitador da resolução de problemas (Cutlip, Center & Broom, 2000; Broom & Smith, 1979, citados por Dozier, 1992).

Enquanto técnico de comunicação o profissional desenvolve principalmente conteúdos tanto a nível interno (como uma *newsletter*) ou externo (através de contactos com os media) ou ambos (desenvolvendo conteúdos no e para o sítio da organização). Posteriormente “ (...) produzem as mensagens e implementam o

programa” (Cutlip, Center & Broom, 2000, pp.37 e 40). No fundo, é um fornecedor de serviços técnicos que apenas executa.

No papel de prescritor especialista, este determina qual a solução mais viável na medida em que define o problema, desenvolve o programa, e assume responsabilidade pela sua implementação (Cutlip, Center & Broom, 2000). São os profissionais mais informados e qualificados para responder aos desafios de RP (Grunig & Grunig, 1992).

No que respeita ao facilitador da comunicação, compete-lhe manter uma comunicação de duas vias simétrica facilitando trocas e removendo barreiras nas relações. Por conseguinte, estabelece a ligação entre a organização e os seus públicos actuando como intérprete, mediador (Dozier, 1992) e *boundary-spanner* com “ O intuito de fornecer, quer a gestão quer os públicos, com a informação necessária para que as tomadas de decisão sejam de interesse mútuo” (Cutlip, Center & Broom, 2000, p.44).

Por *boundary-spanning* consideramos a “ (...) ajuda à organização para gerir as suas relações com os grupos que constituem a sua envolvente” (L.Grunig, J. Grunig & Ehling, 1992, p.67). Neste sentido, este papel é desempenhado em conjunto com a organização e com os públicos mais relevantes, sejam internos e externos.

Estes profissionais reúnem informação relevante, proporcionada pela interacção contínua com a envolvente, que deve ser levada em conta na tomada de decisão pela gestão de topo. Assim, o profissional de RP tornou-se “ (...) gestor de sistemas no sentido em que possui os conhecimentos e as competências para lidar com as relações complexas inerentes à organização” (Seitel, 1998, p.145).

Relativamente ao facilitador da resolução de problemas, este actua em colaboração com outros gestores, na definição e resolução de problemas (Dozier, 1992), e ao nível do planeamento estratégico.

Um estudo levado a cabo por Glen Broom e David Dozier, em 1995, constatou a predominância de dois papéis: o técnico de comunicação (possui um cariz mais operacional em que apenas executa, não tomando decisões) e o gestor de comunicação (é de natureza mais estratégica e inclui o planeamento e a gestão dos programas de RP, assim como o aconselhamento à gestão). O papel de gestor de

comunicação inclui três sub-papéis. A saber, o prescritor especialista (desenvolve o processo de RP desde a pesquisa, à execução do programa); o facilitador de comunicação (enquanto intermediário assegura a ligação, interpretação e mediação da comunicação entre a organização e os seus públicos e vice-versa); o facilitador no processo de resolução de problemas (papel de aconselhamento). (Gregory, A., 2010).

Foram, ainda identificados dois papéis intermédios entre o de gestão e o de técnico: relações com os *media* (consiste na troca de informação e necessidades entre a organização e os *media*, e vice-versa); e papel de comunicação e ligação (tem que ver com a representação da organização nos mais diversos eventos e com a criação de oportunidades de comunicação para a gestão). (Ibidem).

Estes autores identificaram, também, o papel de conselheiro sénior aconselhando frequentemente a gestão da organização. (Ibidem).

Numa perspectiva semelhante, Kitchen (1997) considera serem cinco os papéis a desempenhar na comunicação: o técnico de comunicação; o especialista prescritor; o facilitador; o construtor de pontes e o facilitador da resolução de problemas (Van Riel & Fombrum C., 2007).

Podemos, de igual modo, efectuar a distinção entre o papel de técnico e o papel de gestor de RP. O primeiro assenta principalmente nas mensagens (comunicados de imprensa, sítios, por exemplo) e outras actividades decorrentes ao longo do processo. Já o gestor de RP parte do pensamento estratégico e considera o resultado ou impacto das actividades de RP não limitando as suas tácticas à comunicação; assim, recorrem a “ferramentas de relações públicas” como a monitorização da envolvente, a negociação, a avaliação das acções, a gestão de assuntos, entre outras. (Cutlip, Center & Broom, 2000, p.46). Nesta perspectiva as RP constituem parte fundamental na adaptação à mudança e complexidade que caracterizam a actualidade, na medida em que ajuda a organização a identificar, avaliar e ajustar-se à sua envolvente.

Grunig e Hunt citam um estudo, efectuado por investigadores da *University of Wisconsin* e da *San Diego State University*, na tentativa de identificar os papéis dos profissionais de RP (Grunig & Hunt, 1984, p. 90). Assim, detectaram dois papéis dominantes: o técnico de comunicação e o gestor de comunicação. Enquanto técnico de comunicação, apenas executa o que é decidido por outros. Asseguram a

comunicação através da produção de mensagens de modo a cumprir o programa de RP. O papel do gestor de comunicação consiste em planear e gerir o programa de RP, aconselhar a gestão e a toma de decisões relativamente à política de comunicação. Tanto podem efectuar pesquisa na fase de planeamento ou avaliar o seu trabalho.

Um estudo de 2002, desenvolvido por Van Ruler e Vercic, pretendia aferir qual a opinião dos académicos e dos profissionais europeus nesta matéria e compará-la com os Estados Unidos da América procurando diferenças. Encontraram quatro tipos: o de gestão (consiste no desenvolvimento de planos para comunicar procurando alcançar entendimento e confiança com os seus diversos públicos; o operacional (executar o plano de comunicação); o educacional (visa tornar os membros da organização competentes comunicativamente); o reflexivo (“... analisa mudanças de padrões de valores e objectivos na sociedade e discute com os membros da organização o modo de ajustamento na e à organização, com o acordo desta.”). (Soares, J. V., 2005, p.196).

De acordo com um estudo desenvolvido por Gregory e White, em 2008, o contributo das RP pode ser analisado a quatro níveis. A saber,

- Societário: em que o profissional de RP elucida e encaminha a organização no que respeita às suas responsabilidades para com a sociedade;
- Gestão: aconselhando na tomada de decisão e fornecendo a opinião e possível reacção dos públicos;
- Programa: consiste no planeamento, na implementação e na avaliação das actividades e dos programas de comunicação e RP que contribuem para o alcance dos objectivos de negócio;
- Individual: as capacidades, competências e conhecimento que garantem os três níveis anteriores. (Gregory, A., 2010).

O contributo das RP para a organização é crucial na medida em que ajuda ao ajustamento e à adaptação desta à sua envolvente e aos seus públicos e vice-versa. Esta mediação parte da monitorização constante a vários níveis: opinião pública, mudanças sociais, económicas, políticas, culturais, tecnológicas, entre outras.

Através da monitorização da envolvente podem detectar-se mudanças mas também antecipá-las permitindo à organização uma postura proactiva. Trata-se da ligação, interpretação e mediação que assegura o fluxo de comunicação de duas vias entre a organização e os seus públicos.

O gestor de RP tem de pensar estrategicamente considerando a missão, os objectivos e as estratégias da organização para que a solução proposta responda de facto às necessidades da organização. Igualmente imperioso é conjugar as variáveis numa perspectiva coesa “A campanha de relações públicas coloca todos os aspectos do planeamento de relações públicas – objectivos, estratégias, pesquisa, tácticas, e avaliação – numa única perspectiva coesa.” (Seitel, 1998, p.151).

As RP ajudam a conciliar os objectivos da organização com as expectativas dos seus públicos estratégicos. Esta contribuição tem valor monetário para a organização. As RP contribuem para o sucesso da organização através da construção de relações de qualidade e longo prazo com os seus públicos estratégicos “A construção de relações – gerindo a interdependência – é a essência das relações públicas. Boas relações, por sua vez, tornam as organizações mais eficazes porque permitem-lhes mais liberdade – mais autonomia – para alcançar as suas missões (...)”. (L.Grunig, J. Grunig & Ehling, 1992, p.69).

#### **4. RP e a Teoria dos Sistemas**

Conceitos como mudança e impacto, ajustamento e adaptação, e relações mutuamente benéficas, apesar de amplamente utilizados nas RP, provêm da teoria dos sistemas.

Em *Effective Public Relations* encontramos a seguinte definição de sistema: “Um sistema é um conjunto de unidades interagindo que perdura através do tempo dentro de um limite estabelecido ao responder e adaptar-se a pressões de mudança do ambiente para alcançar e manter as suas metas.” (Cutlip, Center & Broom, 2000, p.229).

A própria organização é um sistema composto por diversas unidades e está inserida num sistema – a envolvente (L.Grunig, J. Grunig & Ehling, 1992). A relação entre a organização e os seus públicos, e vice-versa, é afectada por pressões dos ambientes que a circundam o que leva a mudanças na relação. Nesta perspectiva, as RP visam o equilíbrio do sistema, ou seja, entre os interesses mútuos e objectivos entre a organização e os seus públicos.

Claramente verificamos que o núcleo do sistema das RP trata-se da interacção entre a organização e os seus públicos tendo em conta que a envolvente está em constante mudança e que este sistema tem de estar apto para adaptar objectivos e relações à pressão de mudança das suas definições de complexidade e dinamismo (Cutlip, Center & Broom, 2000).

Ao falarmos de sistemas temos de mencionar as suas classificações: abertos ou fechados, de acordo com o grau de abertura e de troca com a envolvente. Assumimos que um sistema fechado é aquele que “ (...) possui limites impermeáveis, impedindo a troca de matéria, energia, ou informação com a sua envolvente.” (Cutlip, Center & Broom, 2000, p.234). Trata-se de sistemas que não se adaptam à mudança externa e que se arriscam a desintegrar-se. Por oposição, os sistemas considerados abertos “ (...) trocam *inputs* e *outputs* através de limites permeáveis.” (Ibidem) e respondem às mudanças. De facto, a sobrevivência e o crescimento dos sistemas abertos dependem de trocas sendo que o êxito está associado àquelas organizações que são “ (...) especialmente hábeis na resposta contínua à mudança de qualquer tipo na sua envolvente.” (Ibidem).

Cutlip, Center e Broom, ao aplicarem a abordagem dos sistemas abertos às RP, concluíram que a actuação desta pauta-se pela antecipação e detecção de mudanças que afectam as relações entre a organização e os seus públicos; pela definição de públicos que são mutuamente afectados pelas políticas, procedimentos e acções da organização; pela monitorização dos públicos e envolvente (inclusive o público interno); pela capacidade para tomar medidas correctivas e desenvolver e dirigir programas e acções que afectarão conhecimentos, predisposições e comportamentos dos públicos internos e externos (Cutlip, Center & Broom, 2000).

A relação entre a teoria dos sistemas e as RP é evidente: "Como a abordagem de sistemas implica que toda organização é composta por sub-partes inter-relacionados,

o desempenho de qualquer único subsistema irá afectar todo o sistema. Assim, o departamento de relações públicas, como um sub-sistema de gestão, contribui para o sucesso ou fracasso de qualquer organização. A gestão depende dos profissionais de comunicação para manter um bom relacionamento com os públicos externos da organização. Na verdade, o envolvimento de *boundary-spanners* - como os profissionais de relações públicas - na tomada de decisão é predicado em determinado grau num ambiente instável e ameaçador. A capacidade de comunicação também contribui para a coordenação das operações internas” (L.Grunig, J. Grunig & Ehling, 1992, p.72).

## 5. Modelos de RP

As RP têm evoluído enquanto função tanto nas organizações como na sociedade. Ao longo da sua história surgiram 4 modelos de prática desta actividade: propaganda (surgiu entre 1850 e 1900), informação pública (começou por volta de 1900 e persistiu como principal modelo até à década de 1920), duas vias assimétrico (desenvolveu-se por volta de 1920) e, por fim, surgindo nos anos 60 e 70, duas vias simétrico (Grunig & Hunt, 1984; Dozier, L. Grunig & J. Grunig, 1995).

Apesar destes modelos terem sido considerados por Grunig & Hunt como estágios, perduraram na história e são praticados na actualidade.

Cada um deles possui as suas especificidades sendo que se distinguem principalmente em termos de intenção, da natureza (Grunig & Hunt, 1984) /d direcção (Grunig & Grunig, 1992, p.289) da comunicação, do modelo de comunicação e da natureza da pesquisa.

O modelo de propaganda surge com uma função de propaganda. A comunicação é feita num sentido único: do emissor para o receptor, e o conteúdo pode não ser o mais verídico. Procura cobertura mediática favorável (Grunig, 1992).

O modelo de informação pública assenta na difusão de informação. Aqui o papel do profissional de RP é restringido à relação com os *media* e consiste em disseminar

informação, de modo objectivo, mas apenas favorável acerca da organização para os seus públicos.

Nestes dois modelos não se verificam nem a pesquisa nem planeamento estratégico e consistem essencialmente num monólogo.

No de duas vias assimétrico a palavra de ordem é a persuasão. Pretende que os públicos aceitem a perspectiva da organização e a apoiem. Recorre a teorias das ciências sociais e a pesquisas sobre atitudes e comportamentos. É um modelo de duas vias porque para além da relação fonte - receptor, inclui o *feedback*. Contudo, trata-se de efeitos desequilibrados no sentido em que não existe qualquer alteração na organização, ou seja, a organização pretende apenas modificar o comportamento do público mas não revela abertura para que a própria se altere. Recorre à pesquisa “ (...) para desenvolver mensagens que mais provavelmente irão persuadir públicos estratégicos levando-os a comportar-se de acordo com o que a organização pretende.” (Grunig, 1992, p.18).

Os três modelos abordados até ao momento visam alteração de comportamento dos públicos mas não revelam predisposição para alterar o comportamento da organização (Grunig & White, 1992).

No modelo duas vias simétrico, a intenção consiste no mútuo entendimento entre públicos (da organização e sua envolvente e vice-versa). Assim, a comunicação existe nos dois sentidos e produz efeitos equilibrados na medida em que ambos os intervenientes podem ser alvo de alterações ajustando as relações entre a organização e o público. A pesquisa visa a avaliação da compreensão.

Aqui o RP exerce uma função de mediação entre a organização e os seus públicos em que visa o mútuo entendimento, a gestão de conflitos e a construção de relações com públicos estratégicos: “Uma organização que usa o modelo duas vias simétrico, ao contrário, usa a pesquisa e o diálogo para gerir conflitos, melhorar a compreensão, e construir relacionamentos com os públicos. Com o modelo simétrico, tanto a organização quanto os públicos podem ser persuadidos, ambos também podem mudar o seu comportamento.” (Grunig & White, 1992, p.39).

Os profissionais de RP que praticam o modelo simétrico de duas vias são movidos por motivações mistas por um lado são altruístas, por outro procuram defender o interesse dos seus empregadores (Grunig & Grunig, 1992).

Geralmente utilizam as teorias da comunicação para planear e avaliar as RP, embora possam recorrer também às teorias sociais.

O modelo duas vias simétrico pode ser visto como uma ferramenta que levará a um resultado *win-win*, isto é, em que ambas as partes ganham. Este modelo de comunicação baseia-se na negociação e no compromisso e procura soluções para conflitos entre os intervenientes e a compreensão mútua entre os mesmos (Dozier, L. Grunig & J. Grunig, 1995).

Neste modelo existe um maior envolvimento do profissional de RP no processo de tomada de decisão da gestão uma vez que contribui com a informação que compilou acerca dos públicos e da envolvente. Deste modo, existe maior probabilidade de desenvolver mensagens que irão persuadir os públicos de acordo com o que a organização pretende (Ibidem).

Os modelos de duas vias praticam ambos a pesquisa formativa e avaliativa mas com diferentes fins, que veremos um pouco mais adiante.

Nos dois primeiros modelos a comunicação é em apenas uma via na medida em que as organizações apenas falam e não ouvem. Nos últimos dois modelos existe um fluxo comunicacional entre ambos os intervenientes: organização e públicos. Distinguem-se o assimétrico do simétrico porque o primeiro visa um efeito apenas favorável à organização no sentido em que procura uma alteração de atitude ou comportamento por parte do público.

O modelo duas vias simétrico baseia-se no diálogo. Aqui a persuasão pode ocorrer no sentido organização - público ou público - organização. Enquanto a gestão e os públicos “ (...) comunicarem bem o suficiente para compreenderem a posição um do outro, o esforço de relações públicas terá sido bem-sucedido.” (Grunig & Hunt, 1984, p.23).

Relativamente às diferenças no campo da pesquisa, nos modelos propaganda e informação pública, esta é quase inexistente. Grunig e Hunt (1984, p.25) consideram

dois tipos de pesquisa: formativa (a que ajuda a planejar uma actividade e a escolher objectivos) e a avaliativa (é aquela que permite saber se o objectivo foi alcançado). Deste modo, o modelo assimétrico de duas vias utiliza a pesquisa formativa para indagar acerca da aceitação e tolerância do público às mensagens com maior probabilidade de os persuadir enquanto que à avaliativa compete mensurar o efeito que a campanha teve através da mensuração das atitudes e comportamentos comparando-os antes e depois da campanha.

A utilização da pesquisa formativa no modelo duas vias simétrico vai de encontro à análise das percepções que o público tem da organização, e para verificar as consequências que a organização tem nos públicos; e, por fim, para analisar o entendimento mútuo entre a gestão e os públicos e vice-versa. À pesquisa avaliativa compete verificar se o esforço de RP melhorou a compreensão dos públicos relativamente à organização e da organização relativamente aos seus públicos (Grunig & Hunt, 1984).

Resumindo, “ (...) o conceito de RP de uma via assenta essencialmente na propaganda e na comunicação persuasiva, frequentemente através de cobertura mediática. O conceito de duas vias salienta a troca comunicacional, reciprocidade e a compreensão mútua sendo que implica ajustamento organizacional e aconselhamento à gestão e tomada de acção (...).” (Cutlip, Center & Broom, 2000, pp.3 e 4).

Contudo não podemos afirmar que um modelo é melhor que outro ou que se deve sobrepor a outro, na medida em que a melhor abordagem “ (...) depende da natureza da organização e da natureza do ambiente no qual ela tem de sobreviver.” (Grunig & Hunt, 1984, p.43).

A prática de RP será mais eficaz quando se pratica um “(...) processo simétrico de compromisso e negociação (...).” (Grunig & White, 1992, p.39).

James Grunig descreveu, em 1989, numa conferência em *Illionois State University*, pressupostos que na sua opinião caracterizam a cultura das organizações que praticavam o modelo simétrico: interdependência, sistema aberto, *moving equilibrium* e resolução de conflitos. (Grunig & White, 1992).

Ou seja, a prática do modelo simétrico inclui a consideração de elementos da teoria dos sistemas. Deste modo, a organização não se pode dissociar da sua envolvente,

precisa desta para sobreviver – interdependência - ; a organização é um sistema que está inserido noutro sistema, é fundamental estar aberta e disponível para as trocas que daí advenham – sistema aberto - ; enquanto sistema, é crucial procurar o equilíbrio com os outros sistemas sendo que este será quase utópico na medida em que o estado de equilíbrio é constantemente alterado com as modificações na e da envolvente. Assim, nesta perspectiva urge um ajustamento mútuo baseado na cooperação para chegar à adaptação. Por fim, a resolução de conflitos através da negociação, da comunicação e do compromisso.

É através do diálogo, da negociação, da escuta activa e da gestão do conflito, que a comunicação simétrica ocorre e não através de exigência nem de manipulação (Grunig, 1992).

Posteriormente surgiu um quinto modelo, Modelo Misto de Duas Vias (*Mixed Motive Model*), que propõe que os modelos simétrico e assimétrico de Grunig vigorem de acordo com a situação (Viegas Soares & Costa Pereira, 2002). Estudos demonstraram que as organizações aplicavam diferentes modelos consoante os objectivos e os diferentes públicos (Grunig L., Grunig J. & Dozier, 2002). Verificou-se que a combinação destes modelos permitia que as RP fornecessem um maior contributo para a eficácia organizacional.

Baseia-se em elementos simétricos e assimétricos e pressupõe a existência de pesquisa, de monitorização da envolvente e da comunicação de duas vias. Recupera terminologia da Teoria dos Jogos, proposta por Murphy em 1991, como o conceito *win-win*, como podemos constatar pelo esquema do anexo 1. Ou seja, defende a possibilidade de encontrar um consenso através da cooperação e da negociação, que constitua vantagem e ganhos para ambas as partes – público e organização “Com este novo modelo que combina os dois modelos de relações públicas, a diferença entre o modelo misto e o modelo de duas vias simétrico desaparecem.” (Grunig, L., Grunig, J. & Dozier D., 2002, p.356). A intenção da comunicação é a cooperação e a negociação sendo que a sua natureza é bidirecional e pode ser simétrica ou assimétrica. Persuasão, negociação, cooperação, adaptação e sintonia de interesses estão constantemente presentes.

A zona *win-win* situa-se no centro e entre dois pólos opostos: a posição dominante da organização e, por outro lado, a posição dominante do público. Ambas implicam

assimetria sendo que na posição dominante da organização vigora o modelo de pura assimetria no qual a comunicação visa dominar o público fazendo-o aceitar a posição dominante da organização. Por oposição, quando é a posição do público que domina, prevalece o modelo de cooperação pura sendo que o papel da comunicação consiste em levar a organização a adoptar a posição do público. Algures entre estes pólos, está a zona mista *win-win*, que se caracteriza pelo modelo de duas vias no qual a comunicação é utilizada para incitar o público, a organização, ou ambas para uma zona *win-win* que proporcione um resultado aceitável.

Esta combinação do modelo simétrico de duas vias e o modelo assimétrico de duas vias repercutir-se-á, portanto, na situação ideal em RP sendo considerada por L. Grunig, J. Grunig e D. Dozier (2002) como uma teoria positiva e normativa. Por positiva os autores entendem a conciliação de interesses entre a organização e os públicos para com quais esta possui responsabilidade social e vice-versa. Consideram-na normativa “ (...) o novo modelo especifica a situação ideal na qual as organizações se empenham para alcançar a zona *win-win* à medida em que constroem relações com os seus públicos.” (Grunig, L., Grunig, J., & Dozier D., 2002, p.359).

## **6. O processo de RP: da pesquisa à avaliação**

A avaliação na actividade de RP é uma questão fundamental (Gregory, A. & Watson, T., 2008), algo polémica (Paine, K. et al., 2008) e sempre na ordem do dia (Theilmann, R. & Szondi, G., 2006).

Por um lado, não existe um método ou modelo universal capaz de medir a eficiência das RP e, por outro, existem várias opções que podem ser aplicadas. Assim, vivenciamos uma ausência de abordagens ou critérios claros de avaliação na medição de resultados, subjacente à preferência subjectiva de cada profissional.

Parece haver, também, uma certa incompatibilidade em termos de mensuração do trabalho levado a cabo pelo RP dado que muitas vezes os resultados consubstanciam-se em activos intangíveis como a reputação; a construção e/ou melhoria de

entendimento mútuo, de confiança e de relações; a resolução e intermediação de conflitos; a alteração de conhecimentos, atitudes e comportamentos.

Contudo, e apesar da controvérsia, esta questão é de máxima relevância e merece destaque na medida em que a medição e avaliação da eficiência dos programas e actividades de RP demonstram o valor, a importância e o seu contributo para a organização, partindo do princípio que as metas de RP estão directamente ligadas à organização, e por conseguinte, mostrar o impacto de RP nos resultados dos negócios “ (...) é imperativo agir no sentido de vincular as realizações das relações públicas às metas, objectivos e conquistas da organização como um todo.” (W. Lindenmann, 2006, p.15;). Esta necessidade de interligação e apoio dos objectivos de RP relativamente aos da organização está patente em vários autores (W. Lindenmann, 2006; Paine, K. et al., 2008; W. Lindenmann & F. Likely, 2003; Van Riel & Fombrun, 2007).

Mas como medir os resultados?

A revisão da literatura permite concluir que a medição a curto-prazo pode ser efectuada através de *outputs*, *outtakes* e *outcomes* e, a longo-prazo, considerando a melhoria das relações com os públicos.

Gregory e Watson insinuam que apesar da discussão em torno deste tema, a avaliação é de facto mais discutida do que executada (2008). Estes autores acreditam que “...o modelo de relações públicas como a gestão das relações organizacionais, propostas por Ledingham e Brunig (2000) tornou-se amplamente aceite. A monitorização e medição das relações está bem estabelecida na literatura (Hon & Grunig 1999; Grunig 2002).” (Gregory, A. & Watson, T., 2008, p.340). Contudo, não tem sido amplamente posta em prática devido: à distância entre a teoria e a prática no sentido em que o seu desenvolvimento académico tem sido mais rápido que a adopção da metodologia de avaliação por parte dos profissionais; à proposta de avaliação de Lindenmann apesar de reconhecida, necessitar ser reconsiderada contando com os contributos das evoluções de novos modelos que realçam a vertente de longo-prazo dos programas; à tentativa de impor um *Return On Investment* (ROI) na actividade de RP enquanto método único de avaliação, sendo que no ROI empresarial é utilizada uma multiplicidade de métodos de avaliação (Gregory, A & Watson, T., 2008).

**W. Lindenmann** (2006) defende que as principais componentes da avaliação, relativamente ao programa ou actividade de comunicação, devem ser: a definição de metas e objectivos de comunicação específicos e mensuráveis, especificar o que é suposto alcançar com o programa; a medição dos *Outputs* (podem ser os resultados imediatos ou de curto prazo como a quantidade de atenção ou exposição que a organização alcança; em terceiro e quarto lugares, surgem a medição de *Outtakes* e *Outcomes*, sendo que estes possuem maior relevância que os outputs na medida em que “Estes medem se as audiências receberam de facto as mensagens que lhes eram dirigidas (...) se lhes prestaram atenção (...) se as compreenderam (...) se retiveram as mensagens e de que forma. Também medem se os materiais e as mensagens de comunicação disseminados resultaram em alguma opinião, atitude e/ou mudança de comportamento nos públicos a quem as mensagens se destinavam.” (W. Lindenmann, 2006, p.14).

Esta terminologia é defendida por vários autores (W. Lindenmann & F. Likely, 2003; W. Lindenmann, 2006; Paine, K. et al., 2008) inclusive pelo *Institute for Public Relations* (IPR) sendo que constam do Dicionário de Mensuração e Investigação em Relações Públicas, desenvolvido por Stacks, em 2006.

Assim, este organismo caracteriza-os como:

- *Outcomes*: “Mudanças quantificáveis em termos de notoriedade, conhecimento, atitude, opinião e comportamento fruto do resultado do programa ou da campanha de relações públicas; um efeito, uma consequência, ou impacto de um conjunto ou de um programa de actividades de comunicação ou produtos, e podem ser de curto-prazo (imediatos) ou longo-prazo.” (2006, p.14).
- *Output*: “O que é gerado como resultado de um programa ou campanha que tem impacto numa audiência ou público para agir ou comportar de determinada forma (...) a etapa final produto da comunicação, produção, ou processo resultante na produção e na disseminação de um produto de comunicação (brochuras, comunicado de imprensa, sítio, discurso, entre outros) (...).” (2006, p.14).

- *Outtake*: “Medição da atenção, compreensão e resposta das audiências fruto da comunicação ... antecede a medição do *outcome*; reacção da audiência à recepção da comunicação, incluindo a favorabilidade do produto, a recordação e retenção da mensagem incorporada no produto, e se a audiência respondeu ao pedido à acção contida na mensagem.” (2006,p.15).

Em síntese, *output* consiste no resultado imediato e a quantidade de exposição obtida; *outtake* afere se a mensagem foi ouvida, compreendida e retida pelo público e, finalmente, *outcome* pretende verificar se houve mudança (de opinião, atitude e/ou comportamento).

Em *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities*, são-nos fornecidas directrizes que incluem, entre outras, estabelecer, à priori, um programa claro, com objectivos estratégicos e táticos e os *outputs*, *outcomes* e *outtakes* desejados; recomendam, também, a selecção de múltiplas ferramentas de avaliação, as que forem necessárias para garantir a confiança na medição e avaliação da eficiência do programa de RP (desde a análise de conteúdo aplicada aos *media*, ao focus-grupo, inquéritos, e por aí fora).

**Hon e Grunig**, em 1999, desenvolveram *Guidelines for Measuring Relations in Public Relations* onde defendem a qualidade das relações como ferramenta de avaliação a longo-prazo considerando que o objectivo último das RP é construir e desenvolver relações contínuas, e de confiança, de longo prazo com os públicos que mais condicionam a autonomia e o sucesso da organização: “ (...) pesquisas sugerem, portanto, que o valor das relações públicas pode ser determinado pela medição da qualidade das relações com os públicos estratégicos. E, os programas de comunicação podem ser avaliados medindo os seus efeitos e correlacionando-os com os atributos de uma boa relação.” (Hon, I. & Grunig, J., 1999, p.7).

De acordo com estes autores, foram identificados seis elementos indicadores a partir dos quais podemos avaliar as relações a longo prazo, ou seja, se estes existirem, nos públicos estratégicos, podemos considerar que estamos perante uma relação bem-sucedida. São eles: o Controlo recíproco – no sentido em que, à partida, tanto a organização como o público, possuem poder e controle de influência sobre o outro (apesar da existência de desequilíbrio ser normal); Confiança e abertura entre as partes; Satisfação – no sentido em que, as expectativas positivas acerca das relações

coincidem com a realidade e, conseqüentemente, intensificam sentimentos favoráveis; Compromisso – acreditando na relação, alimentando-a e promovendo-a; e Relação Comunal – é quando as partes envolvidas beneficiam a outra porque se preocupam uma com a outra; por fim, a Troca relacional – uma parte beneficia a outra porque recebeu ou receberá benefícios dela. Os autores sugerem um questionário para aferir acerca da existência destes elementos e, também, das possíveis lacunas que possam existir relativamente à percepção das relações entre a gestão e os públicos, possibilitando, assim, a sua reparação e evolução positiva.

Hon e Grunig sugerem as seguintes estratégias, na manutenção de relações:

“Acesso: do público em relação à organização e à tomada de decisão e, acesso da organização ao público;

Positividade: o que é feito pela organização ou pelos públicos para tornar a relação mais agradável para as partes envolvidas;

Abertura: de pensamentos e sentimentos entre os envolvidos;

Garantia: tentativa das parte na relação para garantir à outra parte que eles e as suas preocupações são legítimas e demonstrar o compromisso na manutenção da relação;

Redes: a organização construir redes ou coligações com os mesmos grupos que os seus públicos fazem, como ambientalistas, grupos comunitários;

Partilha de tarefas: organização e públicos juntam-se na resolução de problemas.” (Hon, I. & Grunig, J., 1999, pp.14-15).

Resumindo, para estes autores “Juntamente com a medição a curto-prazo dos processos e resultados das relações públicas, os profissionais de relações públicas precisam de indicadores e medidas úteis para a identificação, manutenção e avaliação de relações a longo-prazo, e para indicadores dos resultados da qualidade das relações.” (Hon, I. & Grunig, J., 1999, p.38).

Outra perspectiva para aferir acerca do sucesso da comunicação é-nos proposta por **Van Riel e Fombrun** e considera, como os dois principais critérios de sucesso, na eficiência da comunicação institucional, a criação de alinhamento estratégico internamente e a eficiência da comunicação institucional na construção da reputação

“A avaliação da eficiência da comunicação institucional envolve analisar: (1) o quão bem-sucedida a organização tem sido gerando alinhamento estratégico através do mix de comunicação, e (2) o quão bem-sucedida a organização tem sido na conversão do alinhamento em capital reputacional. Isso requer pesquisa apropriada, interna e externa, para diagnosticar alinhamento interno e reputações externas.” (Van Riel & Fombrun, 2007, p.224). Para tal, os autores supracitados, recomendam determinadas ferramentas, como por exemplo, *EcQ™ The Strategic Alignment Monitor*.

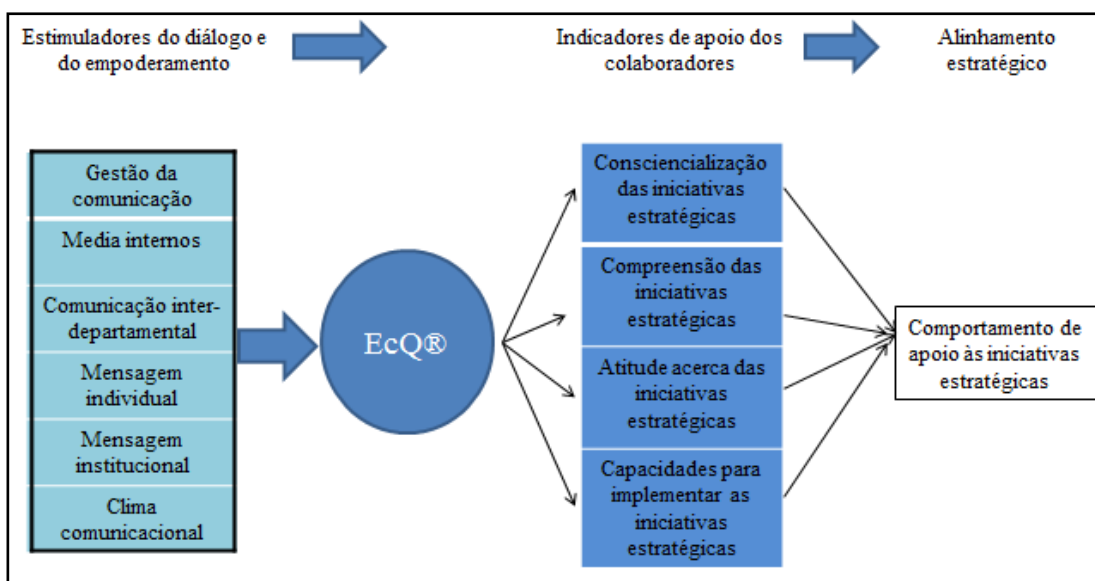


Ilustração 1 - EcQ™ Monitorização de Alinhamento Estratégico: ligação entre a comunicação interna e o alinhamento estratégico

Por alinhamento estratégico entenda-se a compreensão e a disposição, dos colaboradores, para a acção no que respeita aos objectivos estratégicos da organização (Van Riel & Fombrun, 2007). Van Riel e Fombrun definem reputação como “Avaliações gerais efectuadas pelos públicos da organização. São percepções agregadas pelos públicos relativamente à capacidade da organização corresponder às suas expectativas (...).” (2007, p.43).

O apoio dos colaboradores no que toca aos objectivos estratégicos da organização pode ser considerado uma forma de medir a eficiência da comunicação. Como podemos constatar através do modelo acima proposto, o fluxo de comunicação,

assim como o seu conteúdo, e o clima comunicacional compõem os atributos que constituem a comunicação interna.

Destacando que “ (...) as teorias acerca da prática das relações públicas e de como estas deveriam ser praticadas, ignoram a importância das relações estabelecidas anteriormente.” (Kelly, K., 2001, p.279); e partindo do modelo de Marston (1979), RACE (*Research, Action plan, Communication e Evaluation*), **Kelly** desenvolveu-o e propôs um processo de RP, composto por cinco passos, que designou por **ROPES** – *Research* (Pesquisa), *Objectives* (Objectivos), *Programming* (Programa), *Evaluation* (Avaliação) e *Stewardship* (*Gestão da relação*).

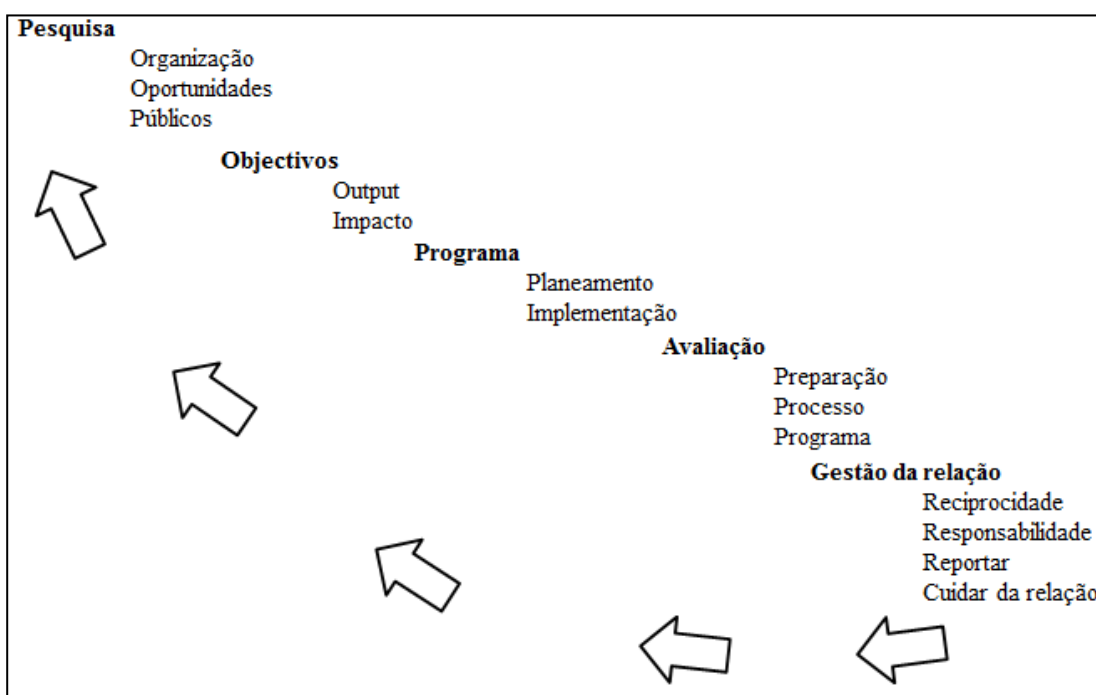


Ilustração 2 - Processo de RP ROPES<sup>3</sup>

Este processo aposta na continuidade das relações e no valor estratégico de relações desenvolvidas previamente em futuras acções de RP “O passo *Stewardship* (Gestão da relação) no processo ROPES é contínuo; não pára nem começa mais tarde com inteiramente diferentes e desconhecidos públicos. Este passo adicional torna o ROPES superior aos outros modelos, os quais ignoram cruzamentos nos públicos situacionais e com os objectivos críticos de reforço positivo de atitudes e

<sup>3</sup> Para vêr o Processo de RP ROPES original, isto é, sem ter sido traduzido, por favor consultar o anexo 3.

comportamentos. Oferece grande congruência com as descobertas que agora surgem da investigação na gestão das relações.” (Kelly, K., 2001, pp.281-282).

O processo de RP ROPES é composto por cinco etapas. A primeira – *Research* - consiste na Pesquisa a três níveis: na organização; oportunidades, problemas ou assuntos enfrentados pela organização; e dos públicos relacionados com a organização e oportunidade. A segunda etapa – *Objectives* - corresponde ao estabelecimento de objectivos específicos e mensuráveis definidos a partir das metas da organização. Existem dois tipos de objectivos. Os de produção (os que resultam das técnicas e do trabalho produzido) e os de impacto (referem-se aos efeitos pretendidos com a execução de um programa). A terceira etapa – *Programming* - corresponde ao programa e engloba o planeamento e a implementação. O quarto passo respeita à avaliação sendo desenvolvida a três níveis. São eles respeitantes a: testes de mensagens e técnicas (preparação e avaliação); o programa é monitorizado e ajustado (processo de avaliação), e por fim, os resultados são medidos e comparados com os objectivos delineados (avaliação do programa). A última etapa consiste no *Stewardship* – Gestão da relação - “Como *Stewards*, os profissionais de relações públicas estão atentos a todos os aspectos que remetem ao comportamento da organização que podem afectar as relações com os públicos apoiantes.” (Kelly, K., 2001, p.284).

Os elementos básicos que constituem o *Stewardship* incluem os seguintes: reciprocidade, responsabilidade, reportar e fomentação da relação. A reciprocidade respeita à gratidão e ao reconhecimento e atribuição de um estatuto especial aos públicos que apoiam a organização. A responsabilidade corresponde à acção da organização, mais especificamente agindo de modo socialmente responsável para com os públicos que a apoiaram no passado. No que concerne ao reportar, por um lado, a organização deve manter o público informado e, por outro deve garantir na sua actuação o exercício de responsabilidade e de ética. Por fim, o cuidar da relação consiste no reconhecimento da importância dos públicos que a apoiam mantendo-os sempre presentes na consciência da organização informando-os e envolvendo-os. (Kelly, K., 2001).

Actualmente, é inegável que investigação deve estar presente em todas as etapas que constituem o processo de planeamento de RP. De acordo com Theilmann, R. e Szondi, G. (2006), “ (...) a investigação é feita para medir o impacto do programa ou eficiência relativamente às metas e objectivos” (p.211). Assim, a intenção consiste na melhoria do programa de RP: “Permite ao profissional de relações públicas alterar elementos da campanha, tais como as mensagens (demasiado complicadas, mal entendidos, irrelevância), canais (inapropriados para a entrega da mensagem) ou as táticas e estratégias escolhidas. A investigação durante a implementação permite efectuar correcções de acordo com as circunstâncias e assuntos que não foram vistos durante o processo de planeamento, especialmente no caso dos programas de longo-prazo. Pode também documentar como o programa está sendo implementado...”(Theilmann, R. & Szondi, G., 2006, p.211).

Estes autores citados mencionam Hon (1997) para abordar a questão da eficiência em RP sendo que consideram que esta existe quando as actividades de comunicação alcançam as metas de comunicação estabelecidas e desenrolam-se a quatro níveis. O primeiro respeita aos profissionais e à medição do quão eficientes estes são relativamente ao que lhes é exigido; o segundo corresponde ao programa, à sua avaliação e à sua eficiência; o terceiro nível remete para o mundo organizacional e com o contributo das RP para o alcance das metas organizacionais; finalmente, o quarto nível, corresponde à sociedade, mais especificamente ao papel e consequências que a actividade de RP representam para a sociedade (Theilmann, R. & Szondi, G., 2006).

Na prática, a urgência e pressão em demonstrar resultados tem levado alguns profissionais a recorrerem ao mundo da publicidade e do marketing e às suas métricas de avaliação. É, assim, que levam emprestados conceitos como o AVE – *Advertising Value Equivalence*, “ (...) que equaciona a cobertura mediática em termos de custo de espaço publicitário.” (Gregory, A & Watson, T., 2008, p.341); OTS - *Opportunity To See* (OTS), consiste no número de vezes que a audiência tem potencialmente de contacto com a mensagem (Theilmann, R. & Szondi, G., 2006); ROI – *Return In Investment* – tem pouco reconhecimento junto das publicações académicas (Gregory, A & Watson, T., 2008).

De facto, a utilização destas ferramentas pelas RP ocorre em circunstâncias desiguais, daquelas em que são a publicidade e o marketing a aplicar, na medida em que se tratam de disciplinas diferentes e, por conseguinte, a eficiência nunca poderá ser medida da mesma forma: a publicidade controla a mensagem e o canal enquanto que as RP dificilmente têm esse controle.

**Anne Gregory** propõe um **processo de planeamento constituído por 12 etapas**, que se inter-relacionam, como podemos vêr no esquema que se segue:

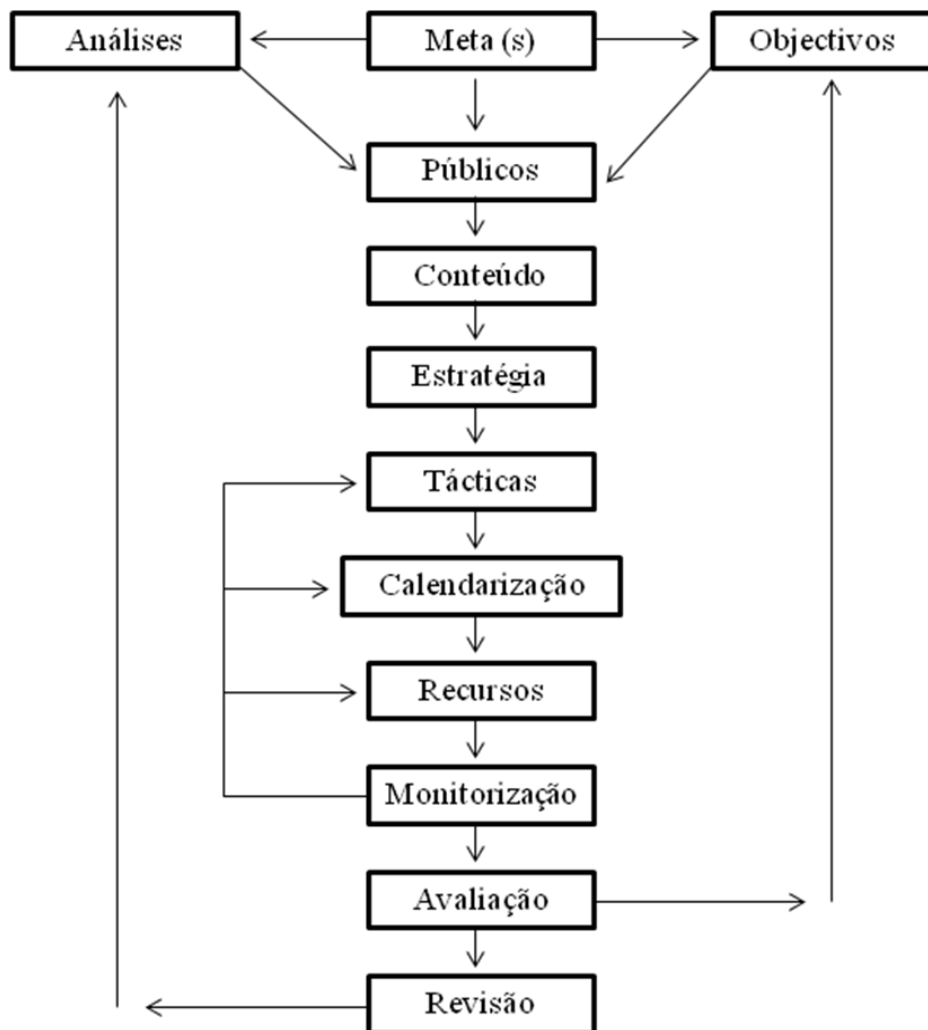


Ilustração 3 - O processo de planeamento em 12 etapas – Anne Gregory

Nem sempre a ordem, no que respeita à análise e aos objectivos, é a estabelecida neste esquema estando, por vezes, em ordem inversa (Gregory, A., 2010).

A autora citada salienta duas questões. No que se refere aos objectivos estes devem estar relacionados com os objectivos da organização. Quanto ao processo de planeamento, o que nos é fornecido é uma perspectiva que não pretende ser mecânica nem inflexível ainda para mais considerando a instabilidade, a constante mudança e os desafios que caracterizam a actualidade. O planeamento, para além de conferir estrutura e coerência, e revelar responsabilidade e profissionalismo, permite demonstrar o contributo de RP. (Gregory, A., 2010).

Anne Gregory propõe a divisão do programa de RP em sub-secções, ou seja, para além da definição do programa geral, das metas e dos objectivos, dos principais públicos e mensagens, sugere que estes sejam divididos sub-planos como, por exemplo, plano de relações com os accionistas, relações com a comunidade, entre outros. Cada um deles deverá ser composto pelas suas metas e objectivos, pelos seus sub-públicos, pelas suas sub-mensagens, pelo seu programa de acção e pela avaliação. Cada sub-plano será, posteriormente, sujeito a uma avaliação geral e a uma revisão para verificar se as metas e os objectivos foram alcançados.

A etapa da análise conta com:

- A análise da envolvente através da análise *PEST (Political, Economical, Social e Technologica)*. Divide a envolvente em 4 áreas que podem afectar a organização.
- A análise da organização através da análise *SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* que permite analisar as forças e as fraquezas da organização, e as oportunidades e ameaças que a organização que se lhe apresentam.
- A análise dos públicos para aferir acerca da sua opinião, atitude e comportamento relativamente à organização.

No que concerne aos objectivos, importa reter que ao estabelecê-los é determinada uma direcção e permitido demonstrar a realização e o alcance de algo. Considera três níveis de objectivos:

- Conhecimento: centra-se na informação e no conhecimento procurando captar a atenção, o pensamento e a compreensão.

- Atitude e opinião: tem a ver não só com a formação de atitudes e opiniões, mas, também, com a reacção a determinada informação.
- Comportamento: o objectivo é levar o público à acção. (Gregory, A., 2010).

Estratégia é a abordagem que congrega todas as partes, de um programa ou campanha, perfazendo um todo uno e coerente sendo que “É importante porque foca o esforço, atinge objectivos e pensa no longo prazo.” (Gregory, A., 2010, p.117).

Aplica-se tanto a programas pontuais como a programas de longo-prazo “Muitos profissionais trabalham com objectivos de longo-prazo e podem ter planos delineados para anos posteriores. Documentar e conseguir aprovar esses planos é importante porque ajudam a manter o foco para além do imediato de aqui e agora. É muito fácil envolver-se nas questões do dia-a-dia que a visão estratégica torna-se obscura e os maiores objectivos perdem-se à medida que os urgentes surgem.” (Gregory, A., 2010, p. 143).

Fundamental, de igual modo, é a avaliação sendo que Anne Gregory defende que esta deve estar presente em todas as etapas do plano.

É na etapa da avaliação que vamos verificar a eficiência e o cumprimento, ou não, dos objectivos. É um processo contínuo nos programas, à medida que são executados, e faz-se, também, no final de uma campanha.

Outra etapa abrangida por este processo é a revisão e “Implica olhar para o que a avaliação ao longo do ano nos mostrou revedo os objectivos do programa e examinado a estratégia. (...) é um passo atrás periódico para identificar possíveis mudanças estratégicas que necessitam ser efectuadas.” (Gregory, A., 2010, p.157).

Gregory propõe uma terminologia de avaliação:

“Para cada programa ou campanha haverão: *input*, *output*, *out-take* e *outcome*:

- *Input*. Isto é o que o profissional de RP ‘coloca’ nos seus ‘produtos’ de comunicação. (...)
- *Output*. Tem que ver com a eficiência com que os ‘produtos’ são distribuídos e utilizados pelos públicos-alvo (...)

- *Out-take*. Esta é a posição intermédia entre *output* e *outcome*, e descreve o que um indivíduo pode extrair de um programa de comunicação (...)
- *Outcome*. Envolve medir o último efeito da comunicação.” (Gregory, A., 2010, p.161).

A autora fala, de igual modo, em *outflow*, como o termo que se refere “ (...) aos efeitos acumulados das relações públicas em termos de programas particulares, ou o efeito agregador de várias campanhas e programas.” (Gregory, A., 2010, p.162). Representa, por exemplo, uma melhoria na reputação ou a alteração de um comportamento fruto de várias campanhas.

Anne Gregory considera que a avaliação pode ser desenvolvida nos mesmos níveis de contribuição das RP, abordados anteriormente: societário, gestão, programa e actividades individuais. No nível societário há que medir a opinião pública e no de gestão através da reputação, por exemplo. A autora supracitada também sugere *scorecard* útil na avaliação de activos tangíveis e intangíveis.

<p><b>Financeiro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os esforços de RP aumentaram o valor das acções?</li> <li>• As RP contribuíram para a venda do produto?</li> </ul>	<p><b>Reputacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização é tida em melhor consideração do que era à 5 anos atrás?</li> <li>• Mais pessoas vêem-nos como um empregador de eleição?</li> </ul>
<p><b>Relacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os nossos públicos confiam em nós mais do que confiavam à 5 anos atrás?</li> <li>• As nossas parcerias duram mais do que duravam à 5 anos?</li> </ul>	<p><b>Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os governantes conhecem melhor e apoiam a nossa organização, mais do que à 5 anos atrás?</li> <li>• Somos mais eficientes nas campanhas de <i>lobbying</i> do que eramos à 5 anos atrás?</li> </ul>

Ilustração 4 - *Scorecard* para avaliar a performance das RP – in Anne Gregory (2010)

Em *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*, Anne Gregory recomenda um modelo de avaliação amplamente utilizado - **Macro model - de Jim Macnamara**.

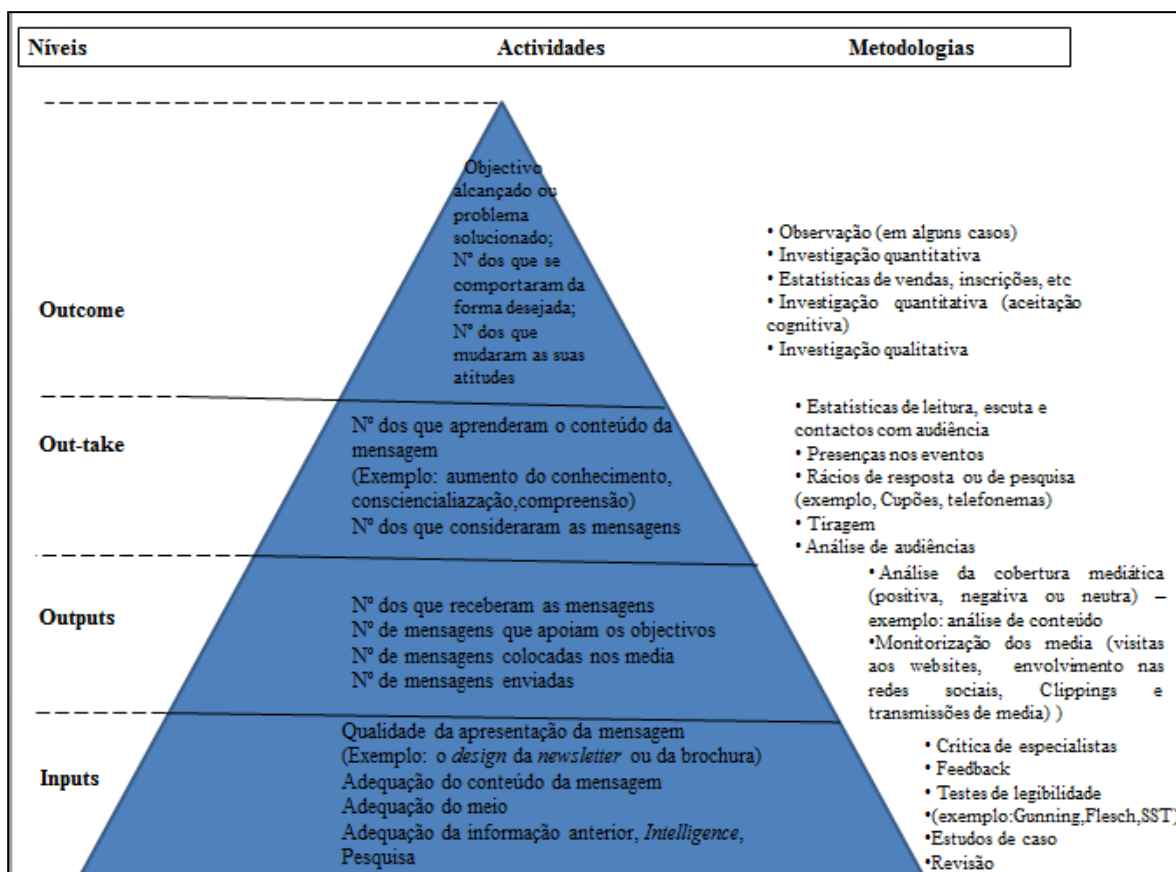


Ilustração 5 - Macro modelo de avaliação de Macnamara adaptado por Gregory

É um modelo piramidal: “Na base estão os *inputs*, basicamente informação e planeamento, e no topo, os objectivos atingidos. Cada actividade é dividida em vários passos do processo de comunicação. Na etapa do *input* o modelo pede ao usuário para efectuar um julgamento acerca da qualidade da informação, a escolha do meio e conteúdo da comunicação. Depois considera outputs, ou seja, a comunicação produzida, por exemplo, a *newsletter*, o comunicado de imprensa, a brochura, o sítio. Continua rumo ao *out-take*, isto é, ao que os receptores prestaram atenção e retiveram, e depois considera os resultados dos *outcomes* – o que a comunicação de facto atingiu. Ao lado dos passos está uma lista de métodos de avaliação que podem

ser usados para uma campanha de *media*, *newsletter*, o sítio e por aí fora. O modelo tem de ser adaptado a cada projecto, mas os princípios mantêm-se os mesmos. A sua força reside na amplitude de métodos de avaliação e na sua flexibilidade.” (Gregory, A., 2010, p.165).

O **Processo de RP em 4 etapas**, de Cutlip, Center e Broom, é um dos modelos mais reconhecidos (Watson, 2001). A evolução das RP levaram a que os profissionais de RP disponham de um método de gestão e de planeamento estratégico designado por processo de RP em 4 etapas constituídas por: Investigação, Planificação, Acção e Comunicação e, finalmente, pela Avaliação (Cutlip, Center & Broom, 2000).

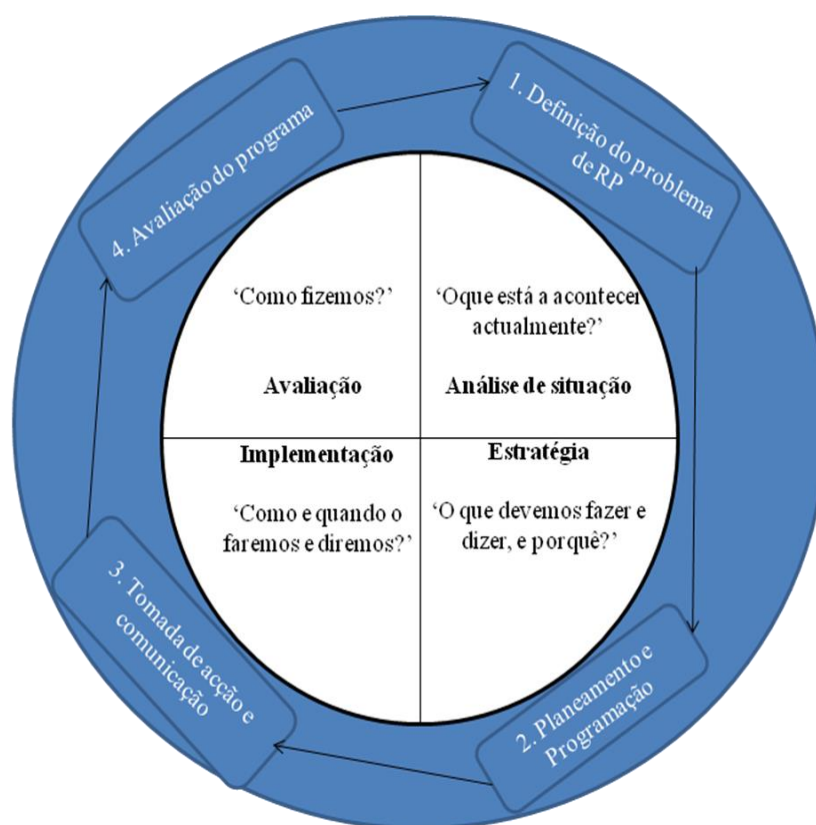


Ilustração 6 - Processo de RP em 4 etapas – Modelo de planeamento e de gestão de Cutlip, Center e Broom

Assim, a primeira etapa respeita à fase de investigação que consiste, por um lado, na definição de um problema e/ou oportunidade, e por outro, na monitorização de

conhecimentos, opiniões, atitudes e comportamentos daqueles que interessam ou são interessados e/ou afectados pela organização. Trata-se de uma análise de situação.

É a pesquisa que permite sustentar as propostas na medida em que “ (...) é a compilação sistemática da informação para descrever e compreender situações e para verificar pressupostos acerca de públicos e consequências de relações públicas.” (Cutlip, Center & Broom, 2000, p.343). Ao reduzir a incerteza na tomada de decisão, a investigação constante desembocará em RP eficazes (Cutlip, Center & Broom, 2000).

Segue-se a fase de planificação. São tomadas decisões estratégicas acerca de inúmeras variáveis como objectivos, acções, públicos e estratégias de comunicação e táticas tendo por base a informação recolhida na etapa anterior.

É necessário, após a pesquisa e respectiva análise, decidir estrategicamente acerca do que será feito para responder a/ou antecipar o problema ou a oportunidade. Deste modo, tornam-se inevitavelmente parte do processo, o pensamento estratégico e a gestão estratégica. Cutlip, Center e Broom, em “*Effective Public Relations*”, definem estratégia “ (...) como a determinação de metas e objectivos de uma empresa, e a adopção de cursos de acção e alocação de recursos necessários para a realização dessas metas e objectivos.” (Cutlip, Center & Broom, 2000, p.371).

A terceira etapa corresponde à tomada de acção e comunicação. É aqui que se dá a implementação do programa de acção e comunicação. É uma fase de execução e de perseguição dos objectivos estipulados pela estratégia.

Finalmente surge a avaliação do programa desde a sua implementação aos resultados. Durante a implementação do programa, e de acordo com o feedback, poderão ser efectuados ajustamentos ao mesmo.

São várias as etapas a percorrer na fase de avaliação: preparação, implementação e impacto sendo que “A preparação da avaliação avalia a qualidade e adequação da informação e do planeamento estratégico. A avaliação na implementação baseia-se na adequação das táticas e do esforço. A avaliação do esforço fornece feedback sobre as consequências do programa. A avaliação não está completa sem a definição de critérios em cada nível.” (Cutlip, Center & Broom, 2000, p.436).

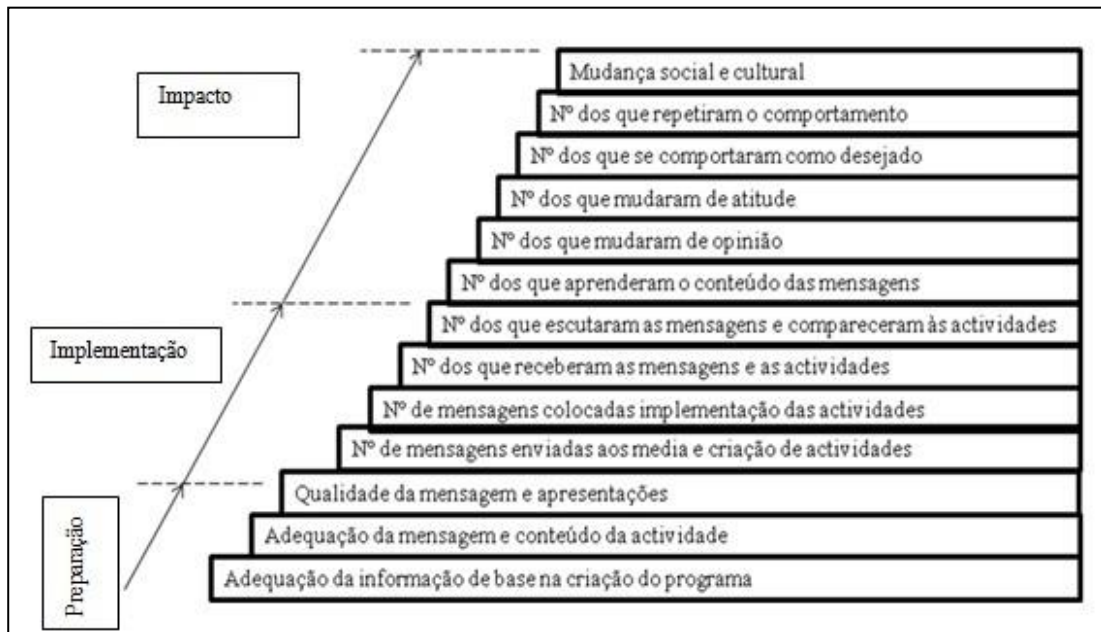


Ilustração 7 - Etapas e níveis de avaliação nos programas de RP – Cutlip, Center e Broom

As RP são avaliadas pelo seu contributo para o alcance das metas das organizações mensurando conhecimentos, resultados, predisposição para mudanças, atitudes e comportamentos (Cutlip, Center & Broom, 2000).

É certo que o método de RP em quatro etapas proporciona uma metodologia reconhecida e aplicada pelos profissionais de comunicação. Contudo, parte de uma situação específica como a resolução de problemas ou o aproveitamento de oportunidades, o que não permite uma perspectiva estratégica de longo prazo.

Para concluir este capítulo, “... relações públicas estratégicas consistem em identificar os públicos mais estratégicos com os quais a organização precisa de desenvolver uma relação; planear, implementar e avaliar os programas de comunicação para a construção de relações com esses públicos, e medir e avaliar as relações a longo-prazo entre a organização e esses públicos estratégicos.” (Hon, I. & Grunig, J., 1999, p.9). É provando a ligação entre os objectivos de RP e os de negócio, demonstrando quem vai mudar, de que forma, quanto e onde, que surge uma oportunidade imperdível para legitimar o papel e o contributo do profissional de RP para os negócios e para a organização como um todo.

## **7. Barreiras à avaliação e à planificação:**

Theilmann, R. e Szondi, G., 2006, citam um estudo elaborado por Watson (1994), para enumerar as barreiras, à avaliação, mais frequentes. Entre elas constam: falta de tempo, falta de pessoal, falta de budget, o custo de avaliação, dúvidas relativamente à sua utilidade, falta de conhecimento, o risco de expor a performance do profissional à crítica e aversão à metodologia científica (Theilmann, R. & Szondi, G., 2006., 231).

Watson considerava, em 2001, que a discussão em torno da avaliação em RP era uma prioridade quer na prática quer na investigação em RP. Segundo este autor a necessidade e importância da investigação durante a preparação dos programas e a avaliação durante e após a implementação dos mesmos é quase unânime entre académicos e profissionais; contudo, estudos demonstram que são poucos os profissionais que recorrem a métodos científicos de avaliação.

A planificação também nem sempre é efectuada sendo frequentemente justificada quer pelos motivos apontados anteriormente na ausência de avaliação quer por outros. A saber, o carácter efémero dos planos, que num ambiente dinâmico e em constante mudança, rapidamente ficam desactualizados; a desculpa de que os planos dependem muito de factores sobre os quais a organização não dispõe de qualquer controlo; o planeamento bloqueia a criatividade; consideram que o planeamento não reflecte a realidade mas sim e apenas o ideal (Gregory, A., 2006).

Contudo, Anne Gregory forneceu várias explicações acerca da importância do planeamento, das quais destacamos as seguintes: melhora a eficiência (focando-se no trabalho prioritário e mostrando que o trabalho é desenvolvido com o intuito de atingir os objectivos estabelecidos); fomenta a perspectiva de longo-prazo (obrigando a uma análise e preparação para a mudança e para o futuro); facilita a pro-actividade (através da definição da agenda e estando na linha-da-frente no que respeita aos mais diversos assuntos e públicos); permite demonstrar o alcance de objectivos cumprindo as condições pré-estabelecidas como o tempo e o orçamento estipulados; permite também antecipar percalços e desenvolver planos de contingência para os contornar. (Gregory, A., 2006). Esta autora defende que “Ao garantir que os planos são dirigidos às pessoas certas, utilizam os canais de comunicação correctos e dizem as coisas apropriadas no momento certo, tudo do tempo e do orçamento estabelecidos, as fundações para o sucesso estão lançadas.” (Gregory, A., 2006, p.183).

## 8. Comunicação

Por comunicação entende-se a “ (...) interação social através de mensagens.” (Fiske, 2002, p.14). Para além da transmissão de informação, é produção e troca de significados, e é acção.

A comunicação é a seiva<sup>4</sup> de todas as organizações: é o meio através do qual a organização, independentemente da sua dimensão, acede aos recursos fundamentais para que possa operar (C. Van Riel & C. Fombrun, 2007). Deste modo, as organizações devem procurar, num esforço constante, melhorar a coordenação das actividades de comunicação desenvolvidas pelos vários profissionais envolvidos.

Segundo Combs, em “*Handbook of Public Relations*”, é a comunicação que fornece os meios para a partilha de informação e diálogo na gestão da relação organização-público (2001). James Grunig e a Teoria da Excelência referem que a relação é construída na comunicação interactiva e contínua entre a organização e os seus públicos; para além da compreensão, visa a negociação de expectativas.

Vários autores defendem as RP enquanto função de comunicação (Lesly, 1997; Grunig & Hunt, 1984). As RP são o “ (...) uso da comunicação para gerir a relação entre a organização e os seus públicos.” (Coombs, 2001, p.106).

Já Viegas Soares considera que “ ... Relações Públicas e Comunicação começaram a ser usadas aparentemente para designar coisas diferentes que no fundo são a mesma coisa (...)” (Soares, J. V., 2005, p. 516).

Mas existem vários tipos de comunicação. Para o presente trabalho interessa definir a comunicação interna, a externa e a comunicação marketing.

A comunicação interna refere-se àquela que é desenvolvida para os públicos internos da organização incluindo desde os colaboradores à administração. Por oposição, por comunicação externa entende-se a que se desenvolve para os públicos externos da organização, por exemplo, clientes, potenciais clientes, entre outros.

Kotler define marketing como “ (...) processo social e de gestão no qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de

---

<sup>4</sup> “Communication is the lifeblood of all organizations...” (C. Van Riel & C. Fombrun, 2007, p.1)

produtos de valor.” (1997, p.9). Assim, para além dos conceitos de produto ou serviço, surgem outros igualmente fundamentais: satisfação, rede e relação, os quais podem e devem ser desenvolvidos pelas RP uma vez que estas visam a construção e o desenvolvimento de relações com os públicos.

Lindon et al. falam na comunicação de produto referindo-se aos vários produtos que a empresa possui; e na comunicação “institucional ou *corporate*” para definir a empresa no seu conjunto. Estes autores salientam o carácter de complementaridade de ambas: “Em numerosos casos, e em particular quando o nome da empresa se confunde com a marca dos seus produtos, toda a comunicação institucional pode ter efeito nos produtos da empresa, e toda a comunicação de produto contribui para criar ou manter a imagem da empresa.” (Lindon et al., 2000, p.299).

Neste sentido, é fundamental pensar numa perspectiva integradora, com o intuito de garantir a consistência das mensagens que a organização fornece. Para que a comunicação seja eficaz é crucial que a comunicação interna e a externa sejam coerentes e consistentes.

Van Riel e Fombrun propõem o conceito de comunicação institucional “ (...) como estrutura integradora de comunicação que liga os públicos à organização. Uma estrutura de comunicação institucional descreve a visão das formas através das quais a organização pode orquestrar estrategicamente todos os tipos de comunicação.” (C. Van Riel & C. Fombrun, 2007, p.14).

Em síntese, para estes autores, a comunicação institucional engloba a gestão e orquestração de toda a comunicação interna e externa. Neste sentido, o sistema de comunicação inclui a comunicação marketing e a comunicação RP.

## **9. Comunicação Institucional**

A literatura está repleta com a expressão, em inglês, *corporate communication* sendo que podemos traduzi-la literalmente para comunicação corporativa. Contudo, esta possui uma conotação negativa pelo que, sem prejuízo do seu significado, adoptaremos neste trabalho a expressão Comunicação Institucional (CI).

De igual modo, somos confrontados com expressões como *corporate communication* ou *corporate communications*. A principal diferença reside na seguinte explicação: “Na forma plural, implica a proliferação de métodos. Na forma singular, refere-se directamente à função de comunicação integrada.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.25).

Assumimos, portanto, e adoptamos, este pressuposto de CI enquanto comunicação integrada na medida em que o reconhecimento da sua importância, para as organizações, tem aumentado consideravelmente (Argenti, 2009; Seema Gupta, 2011) e é consensual reconhecê-la e encará-la enquanto função de gestão estratégica (Cornelissen, 2006; C. Van Riel & Fombrun, 2007) e numa perspectiva integradora (Cornelissen, 2004; Argenti, 2009; C. Van Riel & Fombrun, 2007).

Tal como em RP existem infindáveis definições de CI, umas mais abrangentes, outras mais restritas, umas mais consensuais que outras, pelo que nos cingimos a abordar as que nos parecem mais pertinentes e interessantes para o presente trabalho.

Assim, começemos por citar uma das primeiras definições de CI que surgiram “ (...) é a actividade comunicativa total gerada por uma organização para alcançar os seus objectivos estipulados.” (Jackson, 1987 in C. Van Riel & C. Fombrun, 2007, p.25).

Na mesma senda, C. Van Riel e Fombrun consideram-na como uma “ (...) abordagem coerente para o desenvolvimento das comunicações nas organizações, que os especialistas em comunicação possam adoptar para simplificar as suas próprias actividades de comunicação trabalhando a partir de uma perspectiva estratégica coordenada.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.22).

Estes autores definem-na como: “... o conjunto de actividades envolvidas na gestão e orquestração de todas as comunicações internas e externas com o intuito de criar favoráveis pontos de partida com os públicos dos quais a organização depende. A Comunicação Institucional consiste na disseminação da informação por diversos especialistas e generalistas de uma organização, com o objectivo comum de aumentar a capacidade da organização para reter a sua licença para operar.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.25).

Referimos, ainda, uma definição mais recente que afirma que a “Comunicação Institucional é o processo de gestão estratégica pelo qual uma organização comunica

com vários públicos para o mútuo benefício de ambos e para melhorar a vantagem competitiva.” (Rachna Gupta, 2011, p.58).

Um conceito subjacente a estas e outras definições, para além da gestão estratégica, é o de integração, ou seja, CI integradora. A existência de diversos públicos exige que a comunicação seja integradora para que as mensagens estejam alinhadas, coerentes e consistentes perante os públicos, o que apenas é possível através de uma gestão estratégica dos diversos tipos de comunicação que uma organização comporta.

Van Riel e Fombrun recomendam superar a fragmentação da comunicação, realidade frequente no mundo empresarial, através de um sistema de integração comunicativo que, por um lado, facilita o compromisso de manutenção de relações benéficas e interactivas e, por outro, facilitará a implementação dos objectivos estratégicos (C. Van Riel & C. Fombrun, 2007). Neste contexto, falam numa tendência designada por “ (...) comunicação integradora” e definem-na como “ (...) processo sistemático para a construção de um sistema, totalmente coordenado, de comunicação na organização.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.3).

Este desafio de orquestrar estrategicamente todos os tipos de comunicação abrange a comunicação marketing, a comunicação organizacional e a comunicação de gestão (C. Van Riel & Fombrun, 2007).

### **CI – Funções**

Como podemos antever pelas anteriores definições de CI, o trabalho desenvolvido nesta área é vasto, interdisciplinar e complexo.

Segundo Argenti (2009), esta congrega múltiplas sub-funções que abrangem desde a identidade, a imagem e a reputação; a responsabilidade social; as relações com os *media*; a publicidade e a comunicação marketing; a comunicação interna; as relações com os investidores; as relações com o governo; e a gestão de crises, por exemplo.

Já C. Van Riel e Fombrun, destacam estas cinco responsabilidades:

- “Aprofundar o perfil da “organização por detrás da marca” (*corporate branding*);

- Desenvolver iniciativas que minimizam as discrepâncias entre a identidade desejada da organização e as características da marca;
- Indicar quem deve desempenhar que tarefas na área da comunicação;
- Formular e executar procedimentos eficientes com o intuito de facilitar a tomada de decisão em assuntos referentes à comunicação;
- Mobilizar apoio interna e externamente visando os objectivos da organização.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.23).

Estas responsabilidades e estas sub-funções vão desembocar num exercício de actividade comum e numa partilha de objetivos, ou seja, as responsabilidades mencionadas estão patentes nas sub-funções de Argenti.

Seema Gupta deixa alguns conselhos sobre como reforçar o papel e o contributo da CI nas organizações e incluem: “ (...) a construção de reputação e da marca; a medição dos resultados de negócio e indicadores preditivos; o desempenho estratégico do papel de monitorização; a atracção dos melhores talentos com competências de gestão; e promoção de uma relação simbiótica com as outras funções.” (Seema Gupta, 2011, pp.129-130).

#### CI - Sucesso

De acordo com Argenti, para que a estratégia de comunicação seja bem-sucedida é fundamental a articulação entre a estratégia de comunicação e a de negócios como um todo sendo que “ (...) a organização deve ter uma forte função de comunicação institucional para apoiar a sua missão e a sua visão.” (Argenti, 2009, p.62).

C. Van Riel e Fombrun consideram que a CI é bem-sucedida:

- “Quando provoca mudanças no conhecimento, nas atitudes e nos comportamentos.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.31);
- “Quando a comunicação é honesta e simétrica.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.34);

- “Quando a comunicação é responsável e utiliza critérios passíveis de mensurar o sucesso.” (Ibidem).

De facto, a transparência e o respeito na reciprocidade é fundamental para que haja mudança seja nos domínios do conhecimento e das atitudes, seja no domínio da acção que leva ao comportamento.

Consideram ainda a reputação como “ (...) o resultado mais significativo através do qual podemos avaliar o sucesso do desenvolvimento de um sistema de comunicação institucional.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.36). Destacam “ (...) dois critérios de sucesso: a eficiência da comunicação institucional na criação de alinhamento estratégico internamente e através da eficiência da comunicação institucional na construção da reputação.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.208).

Deste modo, o alinhamento estratégico internamente consiste no envolvimento dos colaboradores com os objectivos estratégicos levando a que este público interno os aceitem, compreendam, acreditem e se motivem para a sua execução.

Resumindo, “A Comunicação Institucional visa, portanto, o cumprimento dos objectivos da organização.” (C. Van Riel & Fombrun, 2007, p.22).

## **RP vs CI**

É corroborada por vários autores a posição de que as RP antecederam a CI devido à necessidade e urgência em marcar de certo modo determinada mudança, ou melhor, evolução, na actividade através de um conceito alternativo (Argenti, 2009; Cornelissen, 2006; Seema Gupta, 2011).

Vários foram os factores que impuseram esta alteração. Prendem-se, principalmente, com as mudanças na envolvente externa das organizações: económicas, políticas e sociais (passagem do papel de meramente técnico à função de gestão estratégica); aquando do surgimento e/ou empoderamento de grupos de pressão e do próprio cliente (Seema Gupta, 2011); e devido à conotação negativa que as RP comportavam – estando associadas a propaganda, entre outros – (E. Wood, 2006). “ (...) Isto levou à emergência de um departamento de comunicação institucional mais sofisticado, o

qual foi estruturado para adequar-se dentro da organização e continua a evoluir até hoje.” (Argenti, 2009 in Seema Gupta, 2011, p.115).”

Este desenvolvimento está patente em várias organizações e por todo o mundo sendo que “A evolução das relações públicas para comunicação institucional e o seu conhecimento enquanto função de gestão está documentada na relativamente elevada posição de gestores de comunicação e departamentos (...).” (Cornelissen et al., 2004, p.116). Como referido anteriormente, CI conseguiu afirmar-se como função de gestão estratégica.

Para além da CI emergir das RP, Emma Wood, em *Exploring Public Relations*, cita Steyn para afirmar que “ (...) teoricamente não existe diferença entre “comunicação institucional e relações públicas” (Steyn 2003: 168 in E. Wood, 2006, p.540).

Para concluir, independentemente de aplicarmos RP ou CI o que de facto importa é que “Comunicação adequada facilita a performance organizacional. Consequentemente, prova que a comunicação é o núcleo da presente e futura abordagem da organização e o profissional da comunicação é o núcleo da actividade empresarial.” (Rachna Gupta, 2011, p.57).

## **10. Em síntese...**

O consenso não vigora no mundo das RP. A multiplicidade de perspectivas reflectidas na diversidade de definições e de modelos comprovam isso mesmo.

Ainda assim, encontramos pontos comuns, como as relações, presentes em grande parte da literatura desde o seu início até actualmente. Os múltiplos papéis e actividades desempenhados pelo profissional, e combinados com a exigência da era actual, incrementam a importância e o contributo destes profissionais para com a organização como um todo e, também, para com os seus objectivos de negócio.

A organização enquanto sub-sistema inserida noutro sistema – que é a sociedade – necessita por uma lado de revelar abertura e, por outro, de relações, para assegurar a sua sobrevivência. Deste modo, o profissional de RP é obrigado a desempenhar vários papéis desde mais técnicos a mais estratégicos como a produção de mensagens ou o aconselhamento e prescrição junto da gestão. Para além da monitorização da

envolvente, faz também de elo de ligação entre a organização e os seus públicos e vice-versa. Facilita a comunicação e a resolução de problemas. A sua actuação pode ocorrer ao nível da opinião, da atitude e/ou do comportamento.

Um dos temas mais controversos tem sido a avaliação em RP e a proliferação de modelos propostos. Mencionamos alguns dos que são mais citados na literatura e seguidos pelos profissionais de RP. Constatamos que existem algumas tendências que remetem para a ligação dos objectivos de RP aos de negócio e o recurso, na avaliação, a conceitos da publicidade e do marketing (como o ROI).

Hon e Grunig defendem a qualidade das relações, a longo prazo, como ferramenta de avaliação; Kelly, no processo ROPES, acrescenta uma etapa que visa as relações contínuas; Van Riel e Fombrun destacam a reputação. Lindenmann propõe *outcome*, *output* e *outtake*, enquanto que o Macromodelo de MacNamara é constituído por *inputs*, *outputs*, *out-take* e *outcome*.

O processo de RP em 4 etapas (Definição do problema ou da oportunidade; Planeamento e programação; Tomada de acção e comunicação; avaliação do programa), de Cutlip, Center e Broom, é uma das metodologias mais reconhecidas nesta área, assim como o PII (Preparação, Implementação e Impacto) enquanto etapas e níveis de avaliação nos programas de RP. Gregory apresenta-nos um processo de planeamento em 12 etapas no qual a avaliação é uma constante.

## **11. O objecto empírico: A empresa Irmãos Leça Freitas Lda. (ILF)**

Esta é uma empresa familiar cuja origem remonta a 1962, ano em que Agostinho Freitas Júnior se lançou no ramo da carpintaria e, posteriormente, na construção civil. Em 1990 o fundador deixa a empresa, Agostinho Freitas Júnior Lda., passando o seu legado aos filhos. É assim que nasce a empresa Irmãos Leça Freitas Lda.

Actuando no sector da construção civil, a empresa acumula para além da construção civil e das obras públicas, o comércio de madeiras e de materiais para a construção. Possui uma ampla experiência e *know-how* na construção tendo sempre pautado a

sua actuação pelo rigor, profissionalismo e capacidade técnica que sempre a caracterizaram.

Apresenta um conjunto diversificado de obras, que atestam a sua capacidade e qualidade, e que incluem: Fábrica de transformação de frutas, biblioteca municipal (Ponta do Sol), Hotel *Avenue Park* (Funchal), posto de abastecimento Galp, urbanização Santa Teresa, centro comercial e habitacional Santa Teresa, sede da associação desportiva Pontassolense, conjunto habitacional e comercial Villasol, edifício *Formosa Park*, intervenção de restauro de habitação, entre outras.

A loja de materiais dispõe de inúmeros produtos em *stock* e de uma equipa que recebe, informa e aconselha os clientes no sentido de lhes proporcionar a melhor solução de acordo com as respectivas necessidades. O stand de exposição apresenta uma grande variedade de opções quer em termos de produtos quer em termos de marcas comercializadas. Como exemplos, temos: Robbialac, Roca, Rodi, Recer, Ceralfa, Vulcano, Giacomini, Revigres, Margres, Sanindusa, Gresart, Diera, entre outros.

A carpintaria permite que o cliente opte por uma das amostras dos produtos e peça a quantidade e as alterações que entender. Permite também a personalização ou exclusividade dos produtos de acordo com a criatividade do cliente, ou seja, o cliente pode ter uma ideia e a empresa executa-a. Assim, as quatro áreas interligadas que permitem uma oferta tão vasta e diversificada são: o armazém da carpintaria, a serração e a estufa de secagem, a linha de produção da carpintaria e, por fim, a lacagem.

Actualmente considerada de média dimensão, conta com 40 colaboradores (todos a tempo inteiro) distribuídos por, essencialmente, dois departamentos (vêr organigrama em anexo 9):

- Operacional: engloba o gabinete técnico; a área de higiene, saúde e segurança no trabalho; a área de obras; a de gestão de infra-estruturas; e, finalmente, a de produção de produtos de madeira composta pela serração, carpintaria e lacagem.

- Administrativo e financeiro: abrange a área de compra e venda de produtos de madeira; a loja de venda; o armazém de materiais de construção e a gestão recursos humanos.

A sede é no concelho da Ponta do Sol, na ilha da Madeira. É de salientar que esta empresa foi pioneira na medida em que foi a primeira empresa do Concelho a obter o alvará de construção.

A ILF é actualmente considerada como Empreiteiro Geral de classe 6 o que significa que pode executar obras até ao valor de 5.312.000€.

Passamos agora à sua visão, missão e valores. Quanto à visão da ILF esta consiste no reconhecimento enquanto empresa preferencial e competitiva no mercado em que opera. A sua missão reside na satisfação das necessidades dos clientes com os produtos e serviços mais competitivos do mercado. Posto isto, os valores que a regem são: integridade, ética, orientação para o cliente, trabalho em equipa, qualidade, inovação, solidez, profissionalismo e credibilidade.

É de salientar que a empresa possui um Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela *IQNet Association* e pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação). Estas entidades certificaram que esta empresa implementou e mantém a certificação nas seguintes actividades: comercialização, transformação e acabamentos de madeiras e derivados, e obras de construção civil. Ou seja, a ILF cumpre os requisitos da ISO 9001:2000. Trata-se de um referencial que estabelece uma referência internacional para a certificação de sistemas de gestão da qualidade que visam garantir a conformidade dos produtos e serviços, a satisfação dos clientes e a melhoria contínua.

No que concerne à comunicação, de facto é impossível não comunicar. Numa organização, para que esta funcione, tem de haver comunicação no mínimo para disseminar informação que permita que esta desempenhe a função pela qual ela existe. Neste sentido, em todas as organizações, em maior ou menor grau, existe comunicação.

Na ILF, esta nunca existiu estrategicamente na medida em que nunca foi pensada. Podemos caracterizá-la como espontânea porque a comunicação existente é aquela que vai surgindo de acordo com as necessidades do dia-a-dia. E referimo-nos quer à

comunicação interna, quer à comunicação externa. No que respeita à comunicação interna, utiliza, essencialmente, o chamado “cara-a-cara” e ao telefone ou telemóvel, para executar os seus propósitos.

No que concerne à comunicação externa, esta é praticamente inexistente: apenas painéis e cartazes no local onde a obra está a decorrer e junto às instalações e pontos de venda da empresa. Actualmente a ILF patrocina a Associação Desportiva Pontassolense destacando a equipa de futebol sénior da III Divisão série Madeira.

Apesar de possuir um sítio e duas páginas no *facebook*, estes não são considerados, pela empresa, uma ferramenta de comunicação estratégica.

## II. Métodos de Investigação e Análise dos Dados

### 12. Investigação

#### 12.1 Opções metodológicas

A investigação científica, segundo Fortin, Côté e Vissandjée, consiste num “ (...) processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento dos fenómenos do mundo real no qual nós vivemos. É um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que necessitam duma investigação. Pelas suas funções, a investigação permite descrever, explicar e prever factos, acontecimentos ou fenómenos.” (1999, p.15). Assim, desenvolvemos um **estudo quantitativo e descritivo** na medida em que pretendemos caracterizar o estado actual, da organização e dos seus clientes, a partir do qual iremos justificar e delinear a estratégia de RP. Pretendemos averiguar a opinião que estes dois públicos possuem relativamente à organização. Por conseguinte, efectuamos duas sub-investigações que permitissem caracterizar por um lado os colaboradores e por outro os clientes e, posteriormente compará-los, genericamente em termos de satisfação, e, directa e especificamente, em termos de imagem.

#### 12.2 Universo e amostra

Podemos definir a população como “ (...) conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões.” (M. Hill & A. Hill, 2009, p.41).

Consideramos pertinente estudar dois dos públicos mais imprescindíveis e que mais influenciam o sucesso da organização: os colaboradores e os clientes.

Para seleccionar uma amostra adequada é fundamental definir primeiramente o universo. Assim, no estudo desenvolvido junto dos colaboradores o universo corresponde a todos os colaboradores da empresa ILF - 40. Já o universo da

investigação junto dos clientes corresponde a todos os clientes da empresa em análise.

Indagamos todos os colaboradores que estiveram entre os dias 6 e 8 de Outubro na loja de materiais, na sede, na carpintaria e no armazém: 32 elementos. Cada colaborador apenas respondeu ao questionário uma vez. Inquirimos alguns que apesar de estarem fora das instalações da empresa, por estarem a trabalhar em obras de construção, se deslocaram às instalações da ILF. Ficaram por contactar os que se encontravam ausentes (de férias, de baixa médica ou, por exemplo, de licença de maternidade ou paternidade).

Mas se, em princípio, podemos contactar todos os colaboradores da empresa, o mesmo não podemos fazer com os clientes uma vez que se apresentam diversas limitações:

- Em termos de tempo e de recursos dos investigadores;
- Elevado número e diferentes tipos de frequência dos clientes. Ou seja, não conhecemos todos os clientes da empresa, sendo que por cliente entende-se alguém que efectuou pelo menos uma transacção com a empresa independentemente do volume e do valor em que ocorreu. Considerando que esta empresa actua a alguns anos, e que os produtos e serviços fornecidos são tão diversificados que podem ir de uma compra de baixa implicação (como um simples martelo) a uma compra de alta implicação e de elevado envolvimento (como um apartamento), a frequência de contacto e de transacção varia. São vários os clientes duma empresa desta natureza sendo que podem ser outras empresas (inclusive de construção) ou clientes/consumidores finais (que apenas comprem uma torneira para substituir a actual ou que optam por esta empresa para que construa a sua moradia).

Assim, é fundamental seleccionar, uma amostra constituída por parte do universo, segundo M. Hill e A. Hill (2009, p.42). No caso dos clientes, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência, dadas as limitações mencionadas anteriormente. A nossa amostra é formada por indivíduos que estavam presentes e acessíveis, nas instalações da empresa ou nas suas imediações, entre os dias 06 e 08 de Outubro de

2011, e que demonstraram predisposição para responder ao questionário, sendo que obrigatoriamente já efectuaram compras/transacções na ILF pelo menos uma vez. Deste modo, obtivemos a informação de maneira rápida e económica. Inquirimos 100 indivíduos.

### **12.3 Métodos e instrumentos de recolha de dados**

O instrumento de recolha será o questionário através do inquérito uma vez que este “ (...) designa toda actividade de investigação no decurso da qual são colhidos dados junto de uma população ou porções desta com o objectivo de examinar atitudes, opiniões, crenças, ou comportamentos desta mesma população.” (Duhamel & Fortin, 1999, p.168).

São várias as vantagens que o questionário nos apresenta. Entre elas destacamos o facto de ser, comparativamente com outras técnicas, como a entrevista, menos dispendioso e permitir o anonimato das respostas dos inquiridos minimizando assim o constrangimento e permitindo respostas o mais verdadeiras possível.

O questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito.

Foram associados números às respostas para que estas possam ser analisadas, numa altura posterior, por meio de técnicas estatísticas. Os números que se associam a cada conjunto de respostas apresentam uma escala de medida.

A estrutura do questionário é composta por questões que estão divididas nestas 4 áreas: primeiro sobre a satisfação para com a empresa, a segunda parte corresponde ao sítio, segue-se a imagem e, por fim, as questões sócio-demográficas. De salientar que no caso dos questionários dos colaboradores incluímos questões acerca da missão, da visão e dos valores da empresa.

A recolha de dados foi efectuada entre os dias 6 a 8 de Outubro de 2011 nas instalações da ILF, nomeadamente na sede, na carpintaria, na loja e no armazém de materiais. Nós, enquanto investigadores e autores do questionário, fizemos a entrega pessoalmente, assim como a recepção após preenchimento. Juntamente com o questionário, eram fornecidos uma caneta e espaço para que o cliente ou o

colaborador o preenchesse sozinho, calmamente e garantindo a privacidade e confidencialidade das suas respostas. Contudo, demonstramos sempre disponibilidade para esclarecer qualquer questão caso o inquirido necessitasse.

As questões são fechadas sendo solicitado que o respondente, para cada questão colocada, escolha, de uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis, indicando a que melhor corresponde à sua opinião. Este tipo de questão possui vantagens que vão além da facilidade na sua utilização e na codificação das respostas sendo que “ (...) são uniformes e reforçam assim a fidelidade dos dados; fornecem um quadro de referência ao sujeito, o que evita resposta inapropriadas e não comparáveis.” (Fortin, Grenier & Nadeau, 1999, p.252).

Segundo Fortin, Grenier e Nadeau “As escalas indicam o grau segundo o qual os sujeitos se caracterizam em relação a um conceito ou um fenômeno particular.” (Fortin, Grenier & Nadeau, 1999, p.254).

Nesta investigação as escalas predominantes são a de Likert e a de diferencial semântica.

A escala de Likert remete para a concordância do inquirido relativamente a determinada afirmação, ou seja, “ (...) consiste em pedir aos sujeitos que indiquem se estão mais ou menos de acordo ou em desacordo relativamente a um certo número de enunciados, escolhendo entre 5 respostas possíveis (Kidder, 1981; Gauthier, 1992)”. (Fortin, Grenier & Nadeau, 1999, p.257).

Varia entre Discordo Totalmente, Discordo em Parte, Não Concordo Nem Discordo, Concordo em Parte e Concordo Totalmente. Adicionamos uma sexta categoria “Não sei/Não se aplica” reservada às situações em que o inquirido não pode responder devido ao seu desconhecimento ou não experiência.

A escala diferencial semântica – um dos instrumentos mais utilizados na medição da imagem (Theilmann R. & Szondi, G., 2006) - foi “ (...) concebida pelos autores Osgood, Suci e Tannenbaum (1957), (...) é uma escala bipolar com sete pontos na qual são distribuídos adjectivos opostos. O sujeito escolhe o ponto na escala que melhor descreve o seu ponto de vista em relação a um conceito. (...) é constituída

por adjectivos tais como “bom, mau, importante, não importante, forte, fraco, etc”. (Fortin, Grenier & Nadeau, 1999, p.258). De salientar que, geralmente, nesta escala, a amplitude dos valores vai de 1 a 7, o 1 corresponde à resposta mais negativa e 7 corresponde à mais positiva. Contudo, no nosso estudo, decidimos restringi-la a 5 pontos tendo em conta o resultado do pré-teste, e por se tratar de uma prática corrente em que não existe perda de informação. Ao retirarmos 2 pontos é como se tirássemos um do pólo positivo e um do pólo negativo e por conseguinte os anulássemos. Mantém-se uma posição neutra e duas entre esta e cada adjectivo. Optamos por utilizar um número ímpar de categorias de resposta de modo a existir uma categoria correspondente à neutralidade.

**Limitações:** a principal limitação deste estudo consiste no facto deste não destringir a opinião dos inquiridos nas diferentes áreas da empresa: loja de materiais, a carpintaria, o armazém e a sede. Sabemos que a opinião e a satisfação dos clientes podem diferir de acordo com a área que estão a analisar. Contudo, efectuar essa destringir e especificar as áreas de negócio aumentaria consideravelmente o tamanho e o tempo de preenchimento do questionário, pelo que não conseguiríamos assegurar o número de respostas necessário. O questionário que aplicamos reflecte a opinião dos inquiridos no geral.

Também a considerar, é a limitação por não distinguirmos e caracterizarmos o cliente de acordo com os produtos e/ou serviços adquiridos, no sentido em que nos proporcionasse destringir a opinião, por exemplo, do cliente que comprou um apartamento e do cliente que apenas comprou um martelo e parafusos. Tratam-se de compras com implicações e envolvimentos completamente diferentes mas que dada a vastidão do portefólio da ILF seria uma questão extensa que alongaria o questionário. Por outro lado, o cliente pode adquirir diversos produtos ou serviços, e teria de seleccionar múltiplas respostas o que no final se traduziria numa vasta panóplia de combinações que poderiam resultar numa análise pouco produtiva.

## **12.4 Tratamento e análise de dados**

O tratamento dos dados será efectuada no programa de *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), na sua 16ª versão.

Apresentaremos os dados em forma de gráficos e tabelas em percentagem permitindo uma melhor compreensão e mais fácil leitura dos valores obtidos, e por conseguinte, dos resultados.

#### **12.4.1 O pré-teste do questionário**

Para testar a viabilidade, a eficácia e pertinência do questionário efectuamos um pré-teste uma vez que este “ (...) indica-nos como as questões e as respostas são compreendidas, permite-nos evitar erros de vocabulário e de formulação e salientar recusas, incompreensões e equívocos.” (Ghiglione, R. & Matalon, B., 1992, p.159). Selecionamos aleatoriamente 10 indivíduos. Desses, metade corresponderam a colaboradores e metade a clientes. Acreditamos que estes números reflectem a diversidade da população em análise.

Findo o preenchimento do pré-teste, questionamos acerca das instruções e das questões serem claras e pedimos comentários e sugestões de modo a fazermos uma melhor avaliação.

O feedback obtido levou-nos a realizar algumas alterações. Tanto clientes como colaboradores sugeriram reduzir a escala de imagem para 5 itens (inicialmente eram 7), por considerarem ser mais curta, de mais fácil interpretação e, por conseguinte, mais fácil resposta. Sugeriram também que retirássemos determinadas dimensões do questionário (como por exemplo tola/inteligente) por julgarem que estes adjectivos não se adequam a uma organização, o que lhes impedia de responder.

Por fim, baseando-nos no pré-teste realizado junto dos colaboradores, decidimos retirar a questão que pretendia averiguar o departamento em que o inquirido desempenha a sua função, na medida em que esta gerava desconforto por um lado, por se tratar de uma empresa de dimensão reduzida e por temerem que a resposta os identificasse, e por outro, por a actuação de alguns colaboradores não se restringir a apenas um sector mas sim ser transversal. Dado o peso que os colaboradores em teste atribuíram a esta questão, e como todos a abordaram, decidimos eliminá-la (mesmo não sendo obrigatório respondê-la deduzimos que ninguém iria responder e portanto não fazia sentido mantê-la).

### 12.4.2 Objectivos do estudo

Objectivos gerais – consistem em aferir acerca da satisfação quer dos clientes, quer dos colaboradores, acerca da empresa; o (des) conhecimento do sítio; diagnóstico da imagem que os dois públicos têm da ILF. Pretende-se comparar:

- O conhecimento e a opinião relativamente ao sítio<sup>5</sup>;
- A imagem – se é favorável ou desfavorável;
- E, em termos gerais, uma vez que as variáveis são diferentes, e por conseguinte não permitem uma comparação directa, a satisfação relativamente à ILF.

Objectivos específicos do questionário aplicado aos colaboradores:

- A satisfação do colaborador com a organização e existência (ou não) de identificação organizacional e de sentimento de pertença<sup>6</sup>;

Destacamos a relevância da análise acerca da identidade uma vez que esta “ (...) consiste nos atributos que definem a empresa, como a sua visão e valores, as suas pessoas, produtos e serviços.” (Argenti, 2009, pp.54-55). De notar que a existência de identificação organizacional e de sentimento de pertença são fundamentais para o sucesso na medida em que “Colaboradores que se identifiquem fortemente com as suas empresas têm maior probabilidade de possuírem uma atitude de apoio para com elas (Ashforth & Mael, 1989) e de tomar decisões consistentes com os objectivos da empresa (Simon, 1997). A identificação produz, portanto, alinhamento estratégico, uma unidade de propósito entre líderes e colaboradores.” (Riel & Fombrun, 2007, p.75).

---

<sup>5</sup> De salientar que não indagamos acerca das páginas do *facebook* porque estas apenas foram criadas no ano seguinte à aplicação do questionário.

<sup>6</sup> A notar que a missão, a visão e os valores que constam no questionário não são iguais aos que actualmente vigoram uma vez que a ILF alterou-os, em conjunto com o sítio. Em todo o caso, trata-se apenas de uma alteração de vocábulos na medida em que o conteúdo e o significado, no geral, mantêm-se.

- Fluxo de informação – tipo de conteúdos (operacional e/ou motivacional) veiculados; frequência desses fluxos (regulares ou ocasionais – impostos pelas circunstâncias); a sua adequação e eficácia;
- Conhecimento do sítio e opinião relativamente à utilidade e ao interesse do mesmo;
- Tipo de imagem existente (favorável ou desfavorável).

Porquê a imagem? Imagem e reputação tratam-se de activos intangíveis, abstractos e fundamentais que, embora distintos, estão correlacionados. A relação entre elas pode ser explicada da seguinte forma: “ (...) reputação desenvolve-se a partir das imagens que as organizações desenvolvem em cada um destes quatro domínios: produto, social, financeiro e *employment*.” (Riel e Fombrun, 2007, p.41).

Para o presente trabalho, optamos por estudar a imagem assumindo-a na perspectiva de Moffitt (1992, 1994), citada por Mendes (2009 - 2010, p.25) “ (...) como flexível e mutável e como a representação que um receptor tem dos seus conhecimentos, atitudes e comportamentos para com uma organização em certo momento do tempo”.

De acordo com Fombrun (1986), citado por Mendes (2009 - 2010, p.27), “Reputação é uma representação perceptual das acções passadas e perspectivas futuras de uma instituição, que descreve a atractividade geral de uma instituição para todos os seus constituintes chave quando comparada com os seus rivais mais relevantes.”

Ou seja, a reputação implica continuidade ao longo do tempo enquanto que a imagem se concentra num determinado ou preciso momento.

Com o intuito de efectuar o diagnóstico de situação, decidimos analisar a imagem precisamente para aferir acerca de que tipo de imagem os públicos têm, actualmente, da ILF? A que características mais favoráveis e desfavoráveis a associam?

Na tabela que se segue constam as questões que compõem o questionário e o que cada uma delas pretende<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> Para vêr o questionário aplicado consulte o anexo 10.

Tabela 1 – Objectivos das questões do questionário dos colaboradores

Parte do questionário	Nº da questão	Questão	Objectivo – Aferir acerca de:
1 - Satisfação	1	A empresa fornece atenção personalizada a todos os seus clientes.	Proximidade com o cliente.
	2	A empresa é flexível e rápida a responder aos problemas.	Excelência nos negócios.
	3	A empresa concentra-se em áreas de produtos e serviços onde tem elevadas habilidades e competências.	Excelência nos negócios.
	4	A empresa presta um bom serviço ao cliente.	Avaliação do serviço.
	5	A minha opinião conta nesta empresa.	Envolvimento dos colaboradores.
	6	Estou satisfeito com o meu trabalho.	Satisfação com o trabalho.
	7	A empresa faz um grande esforço para comunicar com os colaboradores.	Existência de esforço de comunicação com os colaboradores
	8	Os colaboradores recebem informação da empresa atempadamente.	<i>Timing</i> de recepção da informação.
	9	Os colaboradores recebem informação consistente das diferentes fontes da empresa.	Consistência da informação recebida.
	10	Quando existem mudanças são explicadas e clarificadas as razões que levaram a isso.	Existência de fluxo de informação em situações de mudança.
	11	Sei o que se passa nas outras áreas da empresa, fora da minha área de actuação.	Existência de fluxo de informação ao longo da organização.
	12	Esta empresa motiva-me para ser eficiente e produtivo.	Existência de comunicação para a motivação.

	13	Estou muito orgulhoso por trabalhar na ILF.	Existência de identificação organizacional e sentimento de pertença à organização.
	14	Tomo decisões no trabalho considerando as consequências para a ILF.	Existência de identificação organizacional e sentimento de pertença à organização.
	15	Estou disposto a fazer um grande esforço para além do normal para ajudar a ILF a ser bem-sucedida.	Existência de identificação organizacional e sentimento de pertença à organização.
	16	Gosto de dizer aos outros sobre projectos que estão a ser desenvolvidos pela ILF.	Existência de identificação organizacional e sentimento de pertença à organização.
	17	<p>Costumo receber informação dos colegas e chefias sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) As obrigações e deveres do meu trabalho;</li> <li>b) Políticas organizacionais;</li> <li>c) Erros e falhanços da minha empresa;</li> <li>d) Como os meus problemas de trabalho estão a ser solucionados;</li> <li>e) Como as decisões</li> </ul>	<p>Verificar se existe fluxo de informação relativamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Às obrigações e deveres do trabalho a ser efectuado pelo colaborador;</li> <li>b) Às políticas organizacionais;</li> <li>c) Aos erros e falhanços da organização;</li> <li>d) Feedback</li> </ul>

		<p>da empresa estão a afectar o meu trabalho;</p> <p>f) Novos produtos, serviços e programas na minha empresa;</p> <p>g) Como o desempenho da minha função se relaciona com o total das operações na empresa;</p> <p>h) Problemas específicos enfrentados pela gestão.</p>	<p>relativamente à resolução dos problemas de trabalho do colaborador demonstrando como esses problemas estão a ser solucionados;</p> <p>e) Impacto das decisões da empresa no trabalho do colaborador;</p> <p>f) Inovação de produtos, serviços e programas da organização;</p> <p>g) A relação entre o impacto do desempenho do colaborador com o total das operações na organização;</p> <p>h) Problemas enfrentados pela gestão.</p>
2 – Missão, Visão, Valores	1	A visão da empresa consiste em ser preferencial no mercado sendo reconhecida pela qualidade de	Verificar se os colaboradores conhecem a visão da

		excelência dos seus produtos, serviços, colaboradores e recursos.	empresa.
	2	A missão da ILF reside na satisfação dos seus clientes fornecendo-lhes produtos e serviços de qualidade e a preços competitivos.	Verificar se os colaboradores conhecem a missão da empresa.
	3	Os valores que regem esta empresa são: o compromisso, a qualidade, a eficiência e a melhoria contínua.	Verificar se os colaboradores conhecem os valores da empresa.
3 – Sítio <sup>8</sup>	1	Sabia que a empresa tem um sítio?	Verificar se tem conhecimento da existência do sítio.
		Costuma visitá-lo?	Se sim, frequência com que costuma visitá-lo.
		Considera que o sítio é útil?  Considera que o sítio é interessante?	Grau de concordância relativamente à utilidade e ao interesse do sítio.
4 – Imagem	1	Por cada par de adjetivos coloque uma cruz no pólo que mais reflecte, na sua opinião, a descrição da empresa ILF:  Ineficiente – Eficiente  Descomprometida – Comprometida  Descredibilizada – Credível	A partir da escala de diferencial semântico, aferir sobre o tipo de imagem – favorável ou desfavorável - que os colaboradores possuem da organização.

<sup>8</sup> A notar que as questões relacionadas com o sítio referem-se ao sítio anterior uma vez que era esse que vigorava aquando do desenvolvimento dos questionários. Entretanto a ILF actualizou-o, sendo sobre o mais recente que nos debruçaremos na análise do sítio enquanto ferramenta de comunicação.

		<p>Estagnada – Evolutiva</p> <p>Incoerente – Coerente</p> <p>Lenta – Rápida</p> <p>Inútil – Valiosa</p> <p>Fracassada – Bem-sucedida</p> <p>Irrelevante – Relevante</p> <p>Difícil – Fácil</p> <p>Reactiva – Proactiva</p> <p>Incompetente – Competente</p> <p>Inexperiente – Experiente</p> <p>Fechada – Interactiva</p> <p>Antiquada – Moderna</p> <p>Passiva – Activa</p> <p>Má – Boa</p> <p>Fraca – Forte</p> <p>Irresponsável – Responsável</p> <p>Desagradável – Agradável</p> <p>Confusa – Clara</p> <p>Amadora – Profissional</p>	
5 - Caracterização sócio- demografica	1	Género, idade, habilitações literárias, há quanto tempo é colaborador	Caracterizar sócio-demograficamente o inquirido

Objectivos dos questionários aplicados aos clientes:

- A satisfação do cliente com a organização, os seus produtos, serviços e colaboradores;
- Conhecimento do sítio e opinião relativamente à utilidade e ao interesse do mesmo;
- Tipo de imagem existente (favorável ou desfavorável);

Na tabela que se segue constam as questões que compõem o questionário e o que cada uma delas pretende<sup>9</sup>:

Tabela 2 – Objectivos das questões do questionário de clientes

Parte do questionário	Nº da questão	Questão	Objectivo – Aferir acerca de:
1 - Satisfação	1	A empresa apresenta diversidade de produtos e serviços.	Existência de diversidade de produtos e serviços.
	2	A empresa responde às minhas necessidades com os produtos e serviços que possui.	A oferta da empresa é adequada às necessidades do cliente.
	3	Estou satisfeito com a maioria dos produtos e serviços que adquiri e/ou usufruí.	A oferta da ILF satisfaz os clientes.
	4	A empresa ILF preocupa-se com o serviço pós-venda.	Existe continuidade na qualidade e excelência do serviço (após a venda).
	5	A qualidade dos produtos e serviços tem vindo a aumentar ao longo dos	Existência de uma evolução positiva da

<sup>9</sup> Para vêr o questionário aplicado consulte o anexo 11.

		anos.	oferta da ILF ao longo do tempo.
	6	A aparência das instalações da ILF reflecte o tipo de serviços fornecidos.	Se a aparência das instalações da ILF coincide com o tipo e com a qualidade de serviços prestados.
	7	Quando existe algum problema, a empresa é simpática e esforça-se por resolvê-lo.	Existência de um esforço na resolução de problemas.
	8	A ILF fornece os serviços no momento em que se comprometeu fazê-lo.	Compromisso e cumprimento relativamente aos prazos estabelecidos.
	9	A maioria dos colaboradores atende bem os clientes.	Qualidade de atendimento dos colaboradores.
	10	Tenho um serviço imediato por parte dos colaboradores da ILF.	Colaboradores fornecem um serviço imediato.
	11	Confio nos colaboradores da ILF.	Confiança nos colaboradores.
2 – Sítio <sup>10</sup>	1	Sabia que a empresa tem um sítio?	Verificar se tem conhecimento da existência do sítio.
	2	Costuma visitá-lo?	Se sim, frequência com que costuma visitá-lo.

<sup>10</sup> A notar que as questões relacionadas com o sítio referem-se ao sítio anterior uma vez que era esse que vigorava aquando do desenvolvimento dos questionários. Entretanto a ILF actualizou-o, sendo sobre o mais recente que nos debruçaremos na análise do sítio enquanto ferramenta de comunicação.

	3	<p>Considera que o sítio é útil?</p> <p>Considera que o sítio é interessante?</p>	<p>Grau de concordância relativamente à utilidade e ao interesse do sítio.</p>
3 – Imagem	1	<p>Por cada par de adjectivos coloque uma cruz no pólo que mais reflecte, na sua opinião, a descrição da empresa ILF:</p> <p>Ineficiente – Eficiente</p> <p>Descomprometida – Comprometida</p> <p>Descredibilizada – Credível</p> <p>Estagnada – Evolutiva</p> <p>Incoerente – Coerente</p> <p>Lenta – Rápida</p> <p>Inútil – Valiosa</p> <p>Fracassada – Bem-sucedida</p> <p>Irrelevante – Relevante</p> <p>Difícil – Fácil</p> <p>Reactiva – Proactiva</p> <p>Incompetente – Competente</p> <p>Inexperiente – Experiente</p> <p>Fechada – Interactiva</p> <p>Antiquada – Moderna</p> <p>Passiva – Activa</p> <p>Má – Boa</p> <p>Fraca – Forte</p>	<p>A partir da escala de diferencial semântico, aferir sobre o tipo de imagem – favorável ou desfavorável - que os clientes possuem da organização</p>

		Irresponsável – Responsável Desagradável – Agradável Confusa – Clara Amadora – Profissional	
4	-	1	Género, idade, habilitações literárias, há quanto tempo é cliente, com que regularidade adquire produtos e/ou serviços da empresa
Caracterização sócio-demografica			Caracterizar sócio-demograficamente o inquirido

### 12.4.3 Conclusões<sup>11</sup>

#### Cientes:

O perfil do cliente-tipo corresponde ao indivíduo masculino, com idade superior aos 30 anos, sendo cliente há alguns anos (68% é há pelo menos 11 anos). Relativamente à frequência, não pudemos especificar apenas uma, na medida em que igual percentagem, 44%, corresponde a cliente frequente e a esporádico.

Em geral, consideram que a empresa apresenta diversidade tanto nos seus produtos como nos serviços e que consegue responder às suas necessidades com o actual portfólio. Estão satisfeitos com a maioria dos produtos e serviços adquiridos e/ou usufruídos e acreditam que tem existido um incremento de qualidade ao longo do tempo. O serviço pós-venda é uma preocupação da ILF e na resolução de problemas, a empresa é simpática e esforça-se por resolvê-los. Na sua óptica, os colaboradores proporcionam um serviço imediato e cumprem os prazos estabelecidos. Quanto à aparência das instalações, esta reflecte o tipo de serviços fornecidos.

O que mais se evidenciou, foram os colaboradores e o seu bom atendimento (45% concorda totalmente) e a confiança depositada nestes (40% confia totalmente e 42% confia em parte).

<sup>11</sup> Para vêr os *outputs* do SPSS e respectivas análises, consultar o anexo 12.

A maioria, 54%, desconhecia a existência do sítio. De salientar que daqueles que detêm essa informação, 17% nunca o visitou, 70% fá-lo raramente e ninguém o visita frequentemente. Esporadicamente visitam-no 13%. No que concerne à opinião acerca da utilidade do sítio, a maioria (53%) concorda de modo parcial relativamente a esta característica, enquanto que 32% concorda totalmente. Consideram-no interessante sendo que 15% demonstra concordância total, e concordam parcialmente 45%. Numa posição neutra encontram-se 25% e a discordância, apenas parcial, é revelada por 15%.

Relativamente à imagem que os clientes possuem da ILF, esta é favorável, caracterizando-a como profissional (4,02), experiente (3,98), competente (3,94), credível (3,94), valiosa (3,92) e responsável (3,90).

Contudo, não podemos deixar de destacar que o adjectivo mais desfavorável é o da pro-actividade (3,40). Os restantes pontos fracos correspondem às características que se distanciam da inovação (3,48), da interacção (3,51), da rapidez (3,54), da acção (3,55) e da evolução (3,56).

### **Colaboradores:**

O perfil do colaborador da ILF corresponde ao género masculino, com idade entre os 31 e os 50 anos, e regista uma antiguidade de 11 ou mais anos.

No geral, concordam que a empresa presta um bom serviço ao cliente fornecendo atenção personalizada, flexibilidade e rapidez na resposta aos problemas considerando que a ILF concentra-se em áreas de produtos e serviços onde tem elevadas habilidades e competências.

É nas questões que respeitam à comunicação que existe maior dispersão de opiniões e se verifica um acréscimo de opiniões mais desfavoráveis e menos consensuais na medida em que:

- Discordam, 25%, em parte, relativamente à existência de um grande esforço da ILF para comunicar com os colaboradores e 22% tem posição neutra;

- No que concerne a receber informação da empresa atempadamente, 37% discordam e 25% revela neutralidade;
- Afirmam receber informação inconsistente 31% sendo que 28% possui posição neutra;
- Para 25 % dos colaboradores, em situações de mudança não são explicadas nem clarificadas as razões que levaram a isso sendo que 38% tem posição neutra;
- Sem saber o que se passa nas outras áreas da empresa, fora da sua área de actuação estão 41% dos colaboradores e 28% revela neutralidade quando questionados acerca desta matéria;
- Relativamente à motivação para a eficiência e para a produtividade, 16% discordam, em parte, que exista. Possuem opinião neutra 31% dos colaboradores;
- Consideram que a sua opinião não conta na empresa 31% sendo que 25% demonstra posição neutra.

Por outro lado, destacam-se muito positivamente questões relacionadas com a identificação organizacional:

- Os que estão satisfeitos com o seu trabalho representam 69% dos colaboradores (e destes, 38% estão totalmente de acordo).
- Dispostos a fazer um esforço para além do normal para ajudar a ILF a ser bem-sucedida estão 75% sendo que 53% destes concordam totalmente.
- Gostam de partilhar com os outros os projectos que estão a ser desenvolvidos, 48% dos colaboradores;
- Têm orgulho por trabalhar na ILF 69% dos colaboradores (44% concordou totalmente); 25% tem posição neutra e 6 % discorda em parte;
- A maioria quando toma decisões no trabalho considera as consequências para a ILF; 34% revela opinião neutra.

Relativamente à existência de fluxo de informação:

- Acerca de obrigações e deveres do seu trabalho, 44% concorda em parte e 22% totalmente. Têm posição neutra 19% e 12% discorda em parte.
- Sobre políticas organizacionais: 28% não consideram que exista (25% discorda em parte). Demonstram neutralidade nesta questão 25%.
- Erros e falhanços da ILF – 34% possui posição neutra, 16% discorda em parte, 6% discorda totalmente.
- São 29% os que discordam em parte quando a questão refere-se à recepção de informação acerca de como os seus problemas de trabalho estão a ser solucionados. Representam 26% os que revelam opinião neutra.
- Consideram não receber informação sobre como as decisões da empresa afectam o seu trabalho 31%. Cerca de 25% tem posição neutra.
- Não recebem informação sobre novos produtos, serviços e programas da empresa 28% dos colaboradores. Revelam neutralidade, nesta questão, 22%.
- Revelam 18% discordar relativamente à existência de informação sobre como o desempenho da sua função se relaciona com o total das operações na empresa. São 25% os que possuem opinião neutra.
- Não recebem informação acerca de problemas específicos enfrentados pela gestão 28% dos colaboradores. Com posição neutra estão 31%.

É notória a elevada percentagem de colaboradores que não tem uma opinião, ou seja, com posição neutra.

Quase todos os colaboradores reconhecem a missão (94%), a visão (84%) e os valores (81%) da ILF.

Acerca do sítio, 62% sabia que a empresa o tem. As visitas são praticamente inexistentes no sentido em que 50% raramente o visita e 25% nunca o fez. Representam 20% os que o fazem de vez em quando e apenas 5% o visita frequentemente. No geral concordam no que respeita à utilidade do sítio. Quanto

a considerá-lo interessante, 14% discordam (metade totalmente e metade parcialmente) mas a maioria revela concordância.

A imagem que têm da ILF é favorável sendo que se destacam a credibilidade (4,16), a experiência (4,16), e o profissionalismo (4,16). Seguem-se a sua utilidade (3,97), o seu sucesso (3,97), a sua competência (3,97) e a responsabilidade (3,97).

A característica mais negativa atribuída concerne à lentidão da empresa (3,42). As que se seguem posicionam-na como próxima de confusa (3,45), antiquada (3,45), reactiva (3,45), difícil (3,48) e estagnada (3,52).

### **Em síntese:**

Apesar de não podermos efectuar uma comparação directa, em termos de satisfação, dadas as especificidades de cada público e conseguinte exigência de questões diferentes, no geral, podemos afirmar que os dois estão satisfeitos.

A satisfação – dos clientes - é comum quer se trate de produtos, de serviços ou de colaboradores, sendo estes últimos que mais se destacam nomeadamente no que respeita ao bom atendimento e à confiança depositada.

No que concerne aos colaboradores, estes demonstram estar satisfeitos com o desempenho da ILF e com os produtos e serviços prestados. Estamos perante colaboradores que se identificam com a organização e com elevado sentimento de pertença.

A comunicação aparenta ser um ponto fraco sendo que um número considerável de colaboradores discorda: que a ILF faça um esforço para comunicar com eles; que o fluxo de informação ocorra atempadamente; que a informação seja consistente; que a sua opinião conta; ter conhecimento do que se passa nas outras áreas; haver explicação em caso de mudança; e, por fim, com posição neutra ou discordam em parte, um elevado número, sobre a motivação para a eficiência e para a produtividade.

O desconhecimento da existência do sítio é geral, no que concerne aos clientes, na medida em que abrange a maioria. Aqueles que detêm essa informação nunca

ou raramente o visitam, contudo, consideram-no parcialmente útil e interessante. Pelo contrário, a maioria dos colaboradores tem conhecimento de que a ILF tem um sítio sendo que a maioria nunca o visitou ou raramente o visita. Curiosamente, e à semelhança do sucedido com os clientes, concordam com a sua utilidade e com o seu interesse.

A ILF é caracterizada, pelos clientes, como profissional, experiente, competente, credível, valiosa e responsável. Os atributos onde obteve pontuação mais fraca foram nos que respeitam e se distanciam da pro-actividade, da inovação, da interacção, da rapidez, da evolução e da acção.

Nesta matéria, os colaboradores consideram-na como credível, experiente, profissional, útil, bem-sucedida, competente e responsável. Os pontos mais desfavoráveis, na opinião deste público, remetem para uma caracterização enquanto organização lenta, confusa, antiquada, reactiva, difícil e estagnada.

### **13. Breve caracterização do sector da Construção Civil**

Desde há alguns anos que a crise económica caracteriza a conjuntura mundial sendo que se faz sentir com grandes proporções em Portugal com especiais repercussões no sector da construção civil.

Aliás, “O sector da construção é o mais afectado pela crise em Portugal, com um peso próximo de um terço sobre o total das 4746 insolvências de empresas registadas no País em 2011, revelou a COSEC.” (in Diário de notícias, 26/01/2012, p.32). Nesta perspectiva, o jornal i cita Luís Lima CPCI vice-presidente da Confederação Portuguesa de Construtores e do Imobiliário: “A construção e o imobiliário nunca viram tempos tão negros”. Em entrevista, a Solange Mendes afirma que “No ano passado já perdemos 20% das empresas. (...) Até ao fim do ano, 40% ou 50% das empresas de construção vão desaparecer.” (in Jornal i, 09/02/2012, p.22).

De acordo com a Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP) o cenário é sombrio e não apresenta qualquer perspectiva de evolução positiva ou favorável: “Nos últimos 10 anos, o sector teve uma contracção de 50% no mercado e estima que até 2013 a queda se acentue até aos 70%. Sem acesso ao

financiamento da Banca, com a quebra da procura das famílias, do Estado e das empresas, com a dificuldade e os atrasos nos pagamentos, a elevada carga fiscal e os elevados encargos financeiros, e com a “quebra de produção na ordem dos 41%” (Diário de notícias, 26/01/2012, p.32), este sector enfrenta uma crise sem precedentes.

Contornando este cenário desolador que assola o sector, estão algumas empresas que se lançaram no mercado Internacional: “As maiores empresas de construção portuguesas estão, apesar de tudo, a conseguir manter o 'barco à tona no meio da tempestade'. Com a produção do sector a registar a maior queda da União Europeia em Portugal, o ‘santo padroeiro’ estão a ser os negócios internacionais.”<sup>12</sup>

Mesmo nas maiores empresas a diminuição do volume de negócios é evidente: “Sete das dez maiores construtoras portuguesas registaram, em conjunto, um recuo no volume de negócios de 1,7%, entre o final de 2010 e o final de 2011. Em conjunto, as gigantes do sector que já divulgaram resultados relativos a 2011 facturaram 5.508 milhões de euros, menos 97 milhões do que um ano antes.”<sup>13</sup>

Resumindo, “Estamos assim confrontados com uma crise de mercado, com quedas excepcionais dos níveis de procura, com uma crise estrutural do tecido empresarial, com destruição descontrolada de empresas e de emprego e com uma crise financeira, onde um setor fortemente endividado se confronta com uma quase total ausência de financiamento. (...) O Investimento Público atinge mínimos históricos em 2012.” (FEPICOP, Conjuntura da Construção, nº 61, Junho/2012).<sup>14</sup>

No que concerne à concorrência, este é um sector altamente concorrencial, no qual, apesar da crise, e de acordo com o critério de posse de Alvará, segundo o Instituto da Construção e do Imobiliário (INCI), existem 25 empresas a operar no Concelho da Ponta do Sol, sendo que no total da ilha da Madeira são quatrocentas e noventa e uma<sup>15</sup>. O Alvará é um documento que autoriza, ao seu titular, autorização para executar trabalhos de acordo com as habilitações conferidas.

---

<sup>12</sup> Disponível em [http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content\\_id=51256](http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=51256) acessido a 5 de Junho de 2012.

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Disponível em <http://www.fepicop.pt/index.php?id=21> acessido a 16 de Agosto de 2012.

<sup>15</sup> Disponível em <http://www.inci.pt/Portugues/Paginas/INCIHome.aspx> acessido a 16 de Agosto de 2012.

Optamos por não analisar e comparar as classes atribuídas às subcategorias, relativamente às habilitações, uma vez que apesar da exaustividade dessa tarefa, não acrescentaria informação relevante para o presente trabalho.

#### **14. Análise das Páginas da ILF no *Facebook***

As redes sociais são uma tendência da actualidade e são muitas vezes utilizadas como canal de comunicação pelas organizações, que visam desenvolver relações de proximidade com os seus vários públicos “ (...) encaro as Redes Sociais como poderosos canais de influência, susceptíveis de manter uma comunidade activa, assídua e apaixonada. Este é, incontornavelmente, um caminho relevante para a construção de relações que poderão, inclusivamente, influenciar os públicos quando estes se defrontam com a marca noutros contextos”. (Crespo, C., 2011, p.140).

O *Facebook* é uma das plataformas das redes sociais mais bem-sucedidas e agrega um grande número de utilizadores. Permite contacto diário, a actualização das páginas imediata e frequentemente, bem como a manifestação de opiniões e de *feedback* em tempo real. Trata-se, efectivamente, de uma plataforma de informação, de interacção, de diálogo, e de potencial influência e envolvimento. O *Facebook* pode ser encarado não apenas como um canal de influência mas também como uma oportunidade que permite, a partir de sugestões ou críticas, trabalhar e converter pontos fracos ou ameaças em pontos fortes ou oportunidades.

Dinamizar constantemente as páginas das marcas com conteúdos criativos, diversificados e credíveis, assim como assegurar *feedback* em tempo real, são fundamentais para que o interesse pela página não diminua e para a construção de uma comunidade coesa e defensora da organização. De acordo com Catarina Crespo, “A marca deverá publicar conteúdos informativos - pois, a comunidade gosta de ser a primeira a saber as últimas novidades referentes ao universo da marca -, mas também de entretenimento/lúdicos, de forma a divertir os seus seguidores, e, assim, conseguir motivar os fãs a visitarem a página com maior regularidade, tornando-os mais activos (cf. Zhan, Sung, Lee, 2010).” (Crespo, C., 2011, p.104).

Apesar das vantagens que os meios digitais e as redes sociais apresentam às organizações, não podemos descurar o poder que atribuem aos públicos o que poderá

conferir alguma vulnerabilidade [às organizações]. A reflexão e a transparência são imperiosas na gestão destas redes.

Um estudo desenvolvido pela NetSonda acerca do perfil dos utilizadores do Facebook em Portugal, oportunidades de comunicação e negócio para as marcas, concluiu que: “ (...) o Facebook tem um nível “*Top-of-Mind*” acima da média, e uma notoriedade espontânea de 96%, sendo, por isso, um canal com grande sentido de oportunidade. (...) Outro dado curioso refere-se às Páginas das marcas em que 90% dos inquiridos considera-as credíveis. Apesar das Páginas de associações e ONG’s serem as preferidas, grande parte dos utilizadores gosta das Páginas das marcas para receber informações diárias (cf. Net-Sonda, 2010)”. (...) Além disso, as Páginas são encaradas pelos públicos como espaços adequados, e próprios, para a criação de relações com os que querem acompanhar a marca, e relacionar-se com ela numa vertente menos comercial.”(Crespo, C., 2011, p.98).

Mas qual o papel das RP no contexto *on-line*? A gestão e intermediação das relações e interesses, entre as organizações e os seus públicos (presentes no *facebook*), sendo que segue, abaixo, um modelo de interacção no *facebook*, que o ilustra claramente:



Ilustração 8 - Modelo de Interação no Facebook, de Catarina Crespo

O papel do profissional de RP é fundamental nas redes sociais cabendo-lhe, também aqui, o papel de mediador das relações entre a organização e a sua comunidade de fãs, a quem compete a árdua tarefa de gerir interesses tão divergentes não esquecendo que “Gestoras de Comunidades, estrategas e a voz da marca, as RP são as responsáveis por manter a comunidade activa, tornando cada interacção um acto de influência.” (Crespo, C., 2011, p.142). No mundo actual, é fundamental encarar o *facebook* como uma plataforma de comunicação integrada e coerente – interligando o *on-line* com o *off-line* - aproveitando-a na consecução dos objectivos de comunicação e dos organizacionais.

A ILF está presente no sítio social *Facebook* com duas páginas institucionais. A análise efectuada foi levada a cabo no dia 25 de Junho do presente ano. Em comum, têm o facto de terem nascido recentemente sendo que no que concerne aos conteúdos e à interacção, estes são quase inexistentes.

De seguida analisaremos cada uma das páginas<sup>16</sup> começando pela “Irmãos Leça de Freitas, Lda.” disponível através do link que se segue <https://www.facebook.com/#!/IrmaosLecaLda>. Aderiu ao *facebook* a 06 de Maio de 2012.

Ao entrarmos, surge de imediato a foto, em destaque, de um imóvel. Segue-se imediatamente o nome da empresa: Irmãos Leça Freitas, Lda. À esquerda o logotipo do 50º aniversário. Por baixo do nome da empresa, a indicação de: “8 gostos e 1 falam sobre isto”. Segue-se uma breve introdução/apresentação da empresa. Se clicar no ícone “Sobre” abre outra página e acrescenta um breve historial e descrição da actividade da organização.

À direita tem uma foto de um edificio anunciando o álbum com o título “Fotos”.

À esquerda com data de 6 de Maio aparece o álbum Obras Executadas (5 fotos). Surge a seguinte frase/como título: “Se tem um projecto e pensa em construir, venha ter connosco. Você idealiza, nós concretizamos...”.

---

<sup>16</sup> Para vêr a grelha de análise da página do facebook, consulte o anexo 13.

Por baixo há uma foto grande, destacada, de um prédio de apartamentos e por baixo há 3 fotos, mais pequenas, uma com uma urbanização, uma bancada de futebol, e um empreendimento. Tem 2 gostos.

À direita, com data de 6 de Maio surge a informação: ILF actualizou a sua foto de capa (com a actual imagem que surge na abertura da página). Tem 3 gostos.

Descendo, vemos que aderiu ao *facebook* a 6/5.

No fim, encontramos informação sobre a sua origem: “Fundada em 1962 Em Canhas, Ponta do Sol.” Segue-se, uma vez mais, um breve historial da ILF. Tem apenas um gosto.

Em síntese, esta página possui poucas publicações, pouco conteúdo e pouca interacção. Não existe nenhum comentário e os “Gosto” são escassos.

Foi criada uma segunda página “Irmãos Leca Freitas Empresa”, disponível através do link <https://www.facebook.com/#!/profile.php?id=100003960742835&sk=wall>. Aderiu ao *facebook* a 18 de Junho de 2012.

No canto superior esquerdo tem uma imagem com o logotipo comemorativo do 50º aniversário da empresa. Por baixo está a área de amigos sendo que até ao momento da análise eram apenas 28.

No mural surge a informação acerca da empresa indicando apenas a sua morada e data de nascimento.

Na área que descreve a actividade recente, existe a informação de que a “Irmãos Leca Freitas alterou o seu sítio”.

No campo da informação, para além de constar a que foi atrás mencionada, na área Trabalho e Formação, o campo empregadores, ao clicar em Irmãos Leça de Freitas, Lda. direcciona para a outra página do *facebook*. Na informação de contacto está o *link* para o sítio.

O campo fotos possui apenas uma foto: a do logotipo de comemoração do 50º aniversário.

Resumindo, esta é uma página ainda mais pobre (quantitativa e qualitativamente) que a analisada anteriormente, quer em conteúdo, quer em interação, sendo que não regista *feedback* (nem através de “gosto”, nem através de comentários).

O potencial desta plataforma está sub-aproveitado havendo pouca ou nenhuma utilização de informação personalizada, de álbuns de fotografias, de actualizações e de partilha de conteúdos no mural. Como consequência, irá gerar desinteresse por parte dos públicos quando “O objectivo é integrar o quotidiano daqueles que seguem a marca, marcando a diferença, nem que seja apenas para recordar que a marca é, outrossim, parte da sua vida.” (Crespo, C., 2011, p.138). Deste modo, dificilmente a ILF conquistará uma comunidade incessante e activa.

Para concluir, a ILF possui duas páginas institucionais no *facebook* que são idênticas, e se caracterizam pelo escasso conteúdo e pelo diminuto nível de interacção entre a ILF e os usuários. Estas páginas nada acrescentam nem se complementam.

## 15. Análise do Sítio

É inegável que a *World Wide Web* veio para ficar tanto na vida pessoal de cada indivíduo quer a nível organizacional. A Internet como novo meio de comunicação *on-line* tem despertado o interesse das organizações e das RP sendo que estas têm aderido em massa para beneficiar das vantagens que este meio de comunicação pode proporcionar destacando a proximidade dos públicos e a comunicação em tempo real.

Perante estas evidências, consideramos pertinente efectuar uma breve análise do sítio<sup>17</sup> da ILF para percebermos de que forma esta ferramenta está sendo utilizada e se a podemos caracterizar como útil e interessante.

O sítio da ILF está disponível em <http://www.ilf.pt/>. Ao entrar no sítio encontramos sete categorias: *Home*, A empresa, Obras, Carpintaria, Loja, Empresas Associadas e Contactos.

---

<sup>17</sup> Para vêr a grelha de análise do sítio consulte o anexo 14.

Ao longo das páginas vai havendo uma certa mudança de fundo reflectida não só na alteração do tom de cor, mas, também, pela alteração da textura que a imagem pretende simular. Quando o rato é posicionado em cima de uma das subcategorias estas passam de cinzento para laranja. De salientar que o dinamismo pretendido passa pela alternância da posição do texto e das imagens.

### 1. *Homepage*

No canto superior esquerdo surge, com uma animação, o logotipo da ILF “Irmãos Leça”, bem como as sete categorias atrás mencionadas. À direita surgem círculos com hiperligações. O primeiro, com o símbolo do *facebook*, remete para a página Irmãos Leça de Freitas, Lda. desta rede social. O segundo, com a bandeira de Portugal, passa o sítio para a língua portuguesa, caso esteja activa uma língua estrangeira. Segue-se a bandeira inglesa, que permite que o sítio passe para a língua inglesa. Por fim, existe ainda a opção correspondente ao espanhol/castelhano.

O logotipo do canto esquerdo e as sete categorias estão fixas. Imediatamente em baixo existe um rectângulo dinâmico no qual surge o logotipo da ILF, seguindo-se a animação “uma história com história”. Passados uns segundos esse ecrã desaparece e surge uma imagem de um empreendimento. Essa imagem desaparece e surgem 4 quadrantes, com as cores da ILF, com as seguintes palavras: solidez, profissionalismo, credibilidade e inovação. Ergue-se nova animação, com imagem de um empreendimento, com informação à esquerda sobre os serviços prestados: obras, carpintaria e linha de acabamentos, serração e tratamento fitossanitário, loja de venda e armazém de materiais de construção. Assim termina o ciclo dinâmico da *homepage* e regressa ao início: ao logotipo.

Estaticamente e sempre presente estão o logotipo comemorativo dos 50 anos da IL, num quadrado de fundo branco, que contrasta com o restante sítio. À direita encontramos outro quadrado com “Em 2012 comemoramos 50 anos de história...” (com letra branca), seguindo-se por baixo, em letras menores e verdes, “Ver detalhes”. Um pouco mais à direita, está uma foto estática de um

conjunto de madeiras, e, à direita “Catálogo de carpintaria” e “Ver detalhes”. Nas laterais do rectângulo desta área vemos, em cada, uma seta que quando clicada “avança ou retrocede”. Ao clicar no lado direito, avança para “Catálogo de loja” e “Vêr detalhes”. Ao clicar novamente, regressa à pagina inicial.

Na *homepage* visualizamos ainda, dois símbolos, que correspondem à certificação de qualidade da ILF; a “Política de Privacidade” e “Adicionar aos favoritos”. Ao clicar na “Política de privacidade”, “A Irmãos Leça de Freitas garante o respeito pelos direitos de privacidade de todos os visitantes do seu websítio”.

Ao clicar no ver detalhes do logotipo comemorativo, surge a página “Quem somos” inserida na categoria Empresa. A verde e em letras maiúsculas surge “Bem-vindo...”. Por baixo, lemos que “A ILF renovou o Seu sítio...”. Seu está escrito em letra maiúscula. Em baixo podemos lêr um breve historial da empresa acompanhado pelo logotipo comemorativo. O texto surge ao longo de três parágrafos divididos por rectângulos.

Detectamos uma incoerência que consiste no facto do logotipo ser constituído por “Irmãos Leça” mas, na área correspondente à empresa, nomeadamente “Quem somos”, aparece a designação Irmãos Leça de Freitas.

2. A segunda categoria de “A Empresa” é SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade. O texto surge, novamente, dentro de um rectângulo e aborda a obtenção do certificado de gestão da qualidade. Visualizamos 1 grande quadrado com os 2 símbolos da certificação de qualidade. À direita do quadrado, estão “Visão e objectivos estratégicos” e “Missão”. Em baixo, encontramos os valores da ILF e, à direita, três documentos: dois certificados (um do IQNET e um APCER) e a certificação de PME.
3. A terceira categoria corresponde a “Obras” sendo composta por três áreas: “Apresentação”, “Galeria de Fotos” e “Exposição de equipamentos”.

Na área de “Apresentação”, à esquerda, encontramos um rectângulo com foto de um empreendimento; à direita um parágrafo sobre a actividade da empresa. Segue-se uma galeria de fotos composta por 20 fotos. Após esta

galeria, o Alvará de Construção é disponibilizado. Ao fundo da página está a seguinte frase “Se tem um projecto e pensa construir, venha ter connosco. Você idealiza, nós concretizamos...”.

A “Galeria de Fotos” abre directamente a categoria atrás mencionada. Na categoria “Exposição de Equipamentos” é fornecida informação acerca dos serviços disponibilizados acompanhada por fotos de veículos e máquinas.

4. A Carpintaria corresponde à quarta categoria sendo constituída pelos seguintes: “Venda de materiais”, “Serração”, Produção”, Linha de acabamentos”, Tratamento Fitossanitário”, “Marcas” e “Galerias de Fotos”.

Em “Venda de materiais” obtemos informação acerca do armazém de materiais para venda e comercialização, assim como de serviços. A informação chega ao longo de três parágrafos, dentro de rectângulos. Duas fotos ilustram. O catálogo é disponibilizado em “Veja aqui o nosso catálogo” e possui 74 páginas sobre serração, carpintaria, lacagem, entre outros. No final, da página, a ILF convida “Visite-nos...”.

A sub-categoria “Serração” contém informação sobre esta área de actuação e, à semelhança das anteriores, inclui também fotos ilustrativas.

Em “Produção” para além de conteúdos escritos e visuais, encontramos uma galeria de 18 fotos com exemplos de trabalhos.

“Linha de acabamentos” e “Tratamento Fitossanitário” seguem o mesmo estilo e formato que os anteriormente mencionados.

Na vertente de “Marcas” encontramos aquelas de que a ILf é representante. São disponibilizadas em oito rectângulos com os logotipos dessas marcas. Ao clicar nelas somos remetidos para os respectivos sítios.

A “Galeria de Fotos” é constituída por 18 fotos, iguais às que são disponibilizadas na área da produção.

5. No que concerne à quinta categoria, esta corresponde à “Loja”. Constituem-na as seguintes sub-categorias: “Apresentação”, “Marcas” e “Galeria de Fotos”.

No campo da “Apresentação” visualizamos à esquerda uma foto da loja. À direita, estão cinco pequenos rectângulos com pequenos parágrafos sobre a loja e um convite para conhecê-la. Em baixo, está o catálogo, composto por 152 páginas. Seguem-se os contactos de telefone, fax e *e-mail* da loja. A página termina com três fotos.

À semelhança do que sucedia na categoria anterior, na área de marcas, surgem, com hiperligações, aquelas de que a ILF é representante. A “Galeria de Fotos” é constituída por cinco elementos.

6. Já a sexta categoria remete para “Empresas Associadas” e é constituída por “PrediCanhas” e “Serralharia do Oeste”.

“PrediCanhas” surge em letras maiúsculas e verdes seguindo-se “Apresentação/Propriedades à venda”. À esquerda está uma imagem em formato quadrado com logotipo da PrediCanhas com três imagens de um empreendimento, seguidas pelos contactos de telefone, fax e *e-mail*. Para além destas, visualizamos informação sobre a PrediCanhas. Vemos, também, “Propiedades em Destaque” seguido por imagens de empreendimentos. Ao clicar nessas imagens, abre-se uma galeria com imagens e informação sobre as respectivas.

À esquerda “Veja aqui todas as propriedades”. Ao clicar, abre-se uma nova página com o logotipo da PrediCanhas Imobiliário LDA. À esquerda, no topo da página. Ao centro está um rectângulo de fundo azul com os contactos. À direita visualizamos “Empresa associada a: (logotipo da ILF)”. Por baixo, estão duas imagens de dois edifícios à venda. Ao clicar na imagem surge informação sobre eles.

A “Serralharia do Oeste” segue o padrão que temos visto: informação em rectângulos, os contactos e pelo menos uma foto ilustrativa da categoria. Encontramos, também, a área de “Trabalhos executados/serviços” que respeita a uma galeria de álbuns: Portões, Guardas Interiores, entre outros.

7. Por fim, o último separador é o de “Contactos”. Abaixo de “Os nossos contactos/Onde estamos/Entre em contacto connosco” está um mapa do Google a apontar os diversos edifícios da ILF. Por baixo, surgem os contactos

de: escritórios e carpintaria, loja de vendas e showroom, armazém de materiais e do gabinete técnico de orçamentação. À direita está “Entre em contacto connosco” preenchendo os seguintes campos: nome, assunto, e-mail e mensagem.

Para concluir, apesar do visual sombrio que caracteriza o sítio por ser composto, maioritariamente, por tons escuros que oscilam entre o cinzento e o preto consideramo-lo legível. Em contraposição, as letras são brancas, à excepção dos títulos (que são verdes).

Caracteriza-se pela sua simplicidade e acreditamos que obedece ao critério de utilidade. cremos que pode responder às necessidades primárias que levam um cliente ou potencial cliente a consultar um sítio na medida em que demonstra a oferta e potencialidade da empresa e revela diversidade de conteúdo, discurso simples e acessível. Está organizado coerentemente.

Relativamente à usabilidade, permite uma navegação intuitiva sendo um interface facilmente compreensível que possui hiperligações para os fornecedores.

O dinamismo evocado pelo movimento, e pela alternância de texto e imagem, contribuem para a sua atractividade. No geral, o sítio é útil e interessante.

## **16. Análise SWOT**

Para complementar a nossa investigação, recorreremos a uma ferramenta sobejamente conhecida e utilizada em diagnósticos: a análise SWOT. Esta análise contribui para o desenvolvimento de uma estratégia o mais adequada possível à realidade empresarial e antecipar desenvolvimentos que possam impactar a empresa. SWOT é o acrónimo para *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, ou seja, Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças, respectivamente.

<p><b>Pontos Fortes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A diversidade de produtos e serviços;</li> <li>• A satisfação e a confiança dos clientes;</li> <li>• A existência de identificação organizacional e sentimento de pertença.</li> </ul>	<p><b>Pontos Fracos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de um gabinete de comunicação especializado;</li> <li>• Dificuldades ao nível de comunicação;</li> <li>• Ausência de contacto contínuo e de interacção com públicos fundamentais como os clientes, os <i>media</i>, a comunidade;</li> <li>• <i>Facebook</i> pobre em conteúdos e em interacção;</li> <li>• Imagem da ILF, segundo os clientes e os colaboradores, distancia-se da evolução, da acção, inovação, da pro-actividade e da interacção;</li> <li>• As lacunas ao nível da comunicação sentidas pelos colaboradores.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização;</li> <li>• A dispersão de idades dos clientes</li> <li>• Tempo de cliente;</li> <li>• O potencial de clientes pontuais (44%).</li> </ul>	<p><b>Ameaças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntura económica actual e a que se prevê para os próximos anos;</li> <li>• Conjuntura actual nesta indústria;</li> <li>• Forte concorrência.</li> </ul>

Tabela 3 – Análise SWOT

### **Pontos Fortes:**

A diversidade e complementaridade de produtos e serviços da ILF constitui sem dúvida uma mais-valia. Há que acrescentar a satisfação e a confiança reveladas pelos clientes, através do nosso inquérito.

Já no que respeita aos colaboradores, estes constam como ponto forte não só pelo seu desempenho, mas, também, pela confiança depositada pelos clientes.

O envolvimento dos colaboradores com a ILF está patente através da comprovada identificação organizacional e do sentimento de pertença.

### **Pontos Fracos:**

A inexistência de uma comunicação estratégica tem-se reflectido em dificuldades ao nível da comunicação, da interacção e da relação com os diversos públicos. Salientamos a inexistência de interacção com os *media*.

Os colaboradores revelam insatisfação no que concerne às questões da comunicação. Queixam-se, nomeadamente, de não receber informação atempada, das inconsistências, a não explicação e clarificação em situações de mudança, desconhecem o que se passa nas outras áreas de actuação da empresa assim como os seus problemas estão sendo solucionados, nem como as decisões da empresa afectam o seu trabalho.

Como ponto fraco, apontamos, igualmente, a partilha de opinião, dos clientes e colaboradores, ao distanciarem a ILF de uma imagem caracterizada pela evolução, pela acção, pela inovação, pela pro-actividade e pela interacção.

Não poderíamos deixar de referir a negligência do mundo digital. Apesar de existir um sítio e, até duas páginas no *facebook*, estes não são do conhecimento geral dos públicos e não cumprem critérios de interesse, de utilidade nem de interacção.

### **Oportunidades:**

A entrada em mercados de países que são atractivos, seja pela franca expansão em que se encontram e/ou pela grande comunidade portuguesa, como é o caso de

Angola, África do Sul e Brasil, constituem uma oportunidade que adquire ainda mais relevância considerando a crise sem precedentes e que está instalada no nosso país.

Destacamos, também, que o facto dos clientes revelarem um grande amplitude, no que concerne às suas idades, proporciona a oportunidade de a ILF acompanhá-los ao longo das várias etapas da sua vida. Consideramos como oportunidade a construção de relação com os clientes e respectiva optimização e fidelização. Na mesma linha, a maioria dos clientes já o são há um tempo considerável, o que representa a oportunidade para otimizar esta relação, aproximando ambas as partes. O facto de a maioria dos clientes apenas efectuarem compras pontualmente poderá ser reconvertido se os tornarmos clientes frequentes.

### **Ameaças:**

Consideramos como principais ameaças dois factores: de ordem concorrencial, o elevado número de empresas que operam neste sector levam a caracterizá-lo como altamente competitivo e concorrencial; e de ordem conjuntural, a crise económica instalou-se afectando, em larga escala, o sector da construção civil e das obras públicas. A queda dos níveis de procura, o forte endividamento do sector, a quase inexistência de financiamento e de Investimento Público, agravam a situação em que o sector se encontra. Não existem nem previsões nem sinais de melhora.

## **17. Diagnóstico**

Concluídas as análises atrás descritas, efectuamos um diagnóstico onde apontamos várias lacunas.

**Ausência de comunicação estratégica.** Prevalece uma comunicação espontânea, de dia-a-dia, de acordo com as, e para responder às, necessidades momentâneas. Neste sentido, destacam-se a inexistência de pensamento estratégico e de planeamento no que à comunicação e às RP concerne. As consequências fazem-se sentir tanto internamente como externamente. Os colaboradores referem lacunas e dificuldades

sentidas ao nível da comunicação, que veremos de seguida, sendo que junto dos públicos externos não se verificam contacto nem interacção contínuos.

Os únicos suportes de comunicação utilizados são o sítio e duas páginas institucionais no *facebook*. Constatamos que estes não são conciliados nem utilizados complementarmente, nem rentabilizados enquanto ferramentas de comunicação e de acordo com o potencial que os caracteriza.

A maioria dos clientes (54%) desconhece a existência do sítio da ILF e o desinteresse por este é francamente notório considerando que, daqueles que o conhecem, nenhum o visita frequentemente e apenas 70% fá-lo raramente.

No que toca aos principais motivos para os clientes consultarem o sítio, 50% vai com o intuito de saber novidades da empresa, dos produtos e dos serviços e 33% vai pesquisar acerca de algo que pretende adquirir. Já a maioria dos colaboradores (62%) têm conhecimento da existência do sítio, mas raramente o visitam ou nunca o fizeram. Contudo, ambos os públicos, clientes e colaboradores, que visitaram o sítio, demonstram concordância no que concerne à utilidade e ao interesse deste suporte de comunicação. De notar que estas opiniões são acerca da versão anterior do sítio, isto é, são sobre o sítio que vigorava em Outubro de 2011. Entretanto a ILF desenvolveu um novo sítio e foi esse que analisamos (uma vez que é o actual). Assim, na nossa opinião, este sítio cumpre o propósito de informação e conteúdo, de utilidade e de coerência, pelo menos quando comparado com o anterior. Ao revelar a diversidade de oferta e o potencial da ILF, através de um discurso simples e articulado, bem como a articulação coerente de conteúdos, parece responder, à partida, aos propósitos de utilidade e de interesse.

No que concerne à presença no *facebook*, constatamos que a ILF está presente neste sítio social com duas páginas institucionais, muito semelhantes entre si, pobres em conteúdos e em interacção (são praticamente inexistentes os comentários, os “gostos” e os *posts* dos públicos). São redundantes e não justificam a existência de duas páginas. Apesar do seu potencial, este suporte de comunicação tem sido negligenciado na medida em que não oferece conteúdos, actualizações, não gera interesse nem diálogo; tratam-se de páginas quase inactivas.

A **comunicação interna** é a área que revela maior insatisfação na medida em que a discordância e a neutralidade atingem valores elevados. Vejamos: 53% dos colaboradores concorda que a ILF faz um esforço para comunicar com eles. Discordam 25% e 22% tem uma posição neutra.

Relativamente ao fluxo de informação ocorrer atempadamente; apenas 34% demonstra concordância. Nesta matéria, a discordância supera a concordância ao apresentar uma percentagem na ordem dos 37%. Possuem posição neutra 25% dos colaboradores.

Quanto à consistência da informação veiculada pelas diferentes fontes da empresa, 40% concordam com a existência desta. Discordam 31%. Uma vez mais a neutralidade assume um valor elevado: 28%.

No que concerne à explicação e clarificação das razões que levam a situações de mudança, apenas 37% assumem concordar. Discordam 25% dos colaboradores. É de notar que 38% dos colaboradores assinalou a opção neutra.

Quando indagados sobre se têm conhecimento do que se passa nas outras áreas da empresa, fora da sua área de actuação, 41% discorda. Concordam 22% e com posição neutra encontramos 28% dos colaboradores da ILF.

Sobre a motivação para a eficiência e para a produtividade, 53% reconhece a sua existência sendo que discordam 16% e revelam neutralidade 31% dos inquiridos.

No que respeita ao conteúdo do fluxo de informação existente, verificamos que é acerca das obrigações e deveres do trabalho dos colaboradores que existe uma maior concordância e mais favorável na medida em que 66% concorda. Discordam 12% e 19% assinalaram o campo correspondente a opinião neutra.

Representam 44% dos colaboradores os que afirmam receber frequentemente informação sobre as políticas organizacionais. Discordam 28%. Uma vez mais, a neutralidade absorve uma percentagem elevada de respostas: 25%.

Concordam com a afirmação acerca de ter conhecimento de erros e falhanços da empresa 40% dos inquiridos. São 22% os que discordam. A percentagem de repostas neutras é de 34%.

Questionados acerca da recepção de informação sobre como os seus problemas de trabalho estão a ser solucionados, 39% revela concordar com a sua existência. Discordam 29% dos colaboradores e 26% tem uma opinião neutra.

No que concerne à existência de informação sobre como as decisões da empresa afectam o seu trabalho, 38% concorda. Discordam nesta questão 31%. Com posição neutra encontramos 25% dos colaboradores.

Consideram receber informação frequentemente sobre novos produtos, serviços e programas da empresa 50% dos colaboradores. Discordam 28%. A percentagem de respostas neutras é de 22%.

Representam 50%, os colaboradores que concordam em que recebem informação acerca de como o desempenho da sua função se relaciona com o total das operações na empresa. Discordam 18%. Têm posição neutra 25% dos colaboradores.

Relativamente a informação acerca de problemas específicos enfrentados pela gestão, 31% concorda que a recebe. Demonstram discordância 28% dos colaboradores. São 31% os que se encontram em posição neutra.

No que toca à **imagem**, esta é, no geral, favorável para os colaboradores e para os clientes sendo que as características com pontuações mais elevadas e mais fracas coincidem em termos gerais, variando apenas a sua ordem. As características mais positivas são: o profissionalismo, a experiência, a competência, a credibilidade e utilidade. A divergência ocorre quando os colaboradores optam pelo adjectivo bem-sucedida enquanto que os clientes escolhem experiente.

Posto isto, a ordem das características com as pontuações mais elevadas são, no que concerne aos colaboradores: credível (4,16), experiente (4,16), profissional (4,16), valiosa (3,97), bem-sucedida (3,97), competente (3,97) e responsável (3,97). Relativamente aos clientes, as opções foram: profissional (4,02), experiente (3,98), competente (3,94), credível (3,94), valiosa (3,92), responsável (3,90).

As opiniões convergem na enumeração, em quatro, das seis características menos favoráveis sendo que apenas não coincide a ordem pelas quais surgem: reactiva, antiquada, lenta e estagnada. Ou seja, para os clientes, os adjectivos menos

favoráveis que caracterizam a ILF são: reactiva (3,40), antiquada (3,48), fechada (3,51), lenta (3,54), passiva (3,55), estagnada (3,56). No caso dos colaboradores são: lenta (3,42), confusa (3,45), antiquada (3,45), reactiva (3,45), difícil (3,48), estagnada (3,52). Deste modo, destacamos que a imagem da ILF distancia-se de uma postura de evolução, de acção, de inovação, de pro-actividade e de interacção.

Constatamos incoerência no que respeita ao **branding da ILF** e damos como exemplo o facto de o logotipo ser constituído por “Irmãos Leça” mas no sítio, na área correspondente à empresa, nomeadamente “Quem somos”, aparece a designação Irmãos Leça de Freitas.

No decorrer de 2012, a ILF, reformulou o sítio e também a missão, a visão e os seus valores. Comparando a antiga visão com a actual, bem como a missão, verificamos apenas a alteração de vocábulos e a manutenção do significado. De acordo com o sítio da ILF, “A Visão é na verdade o nosso maior objectivo. Procuramos continuamente ser uma empresa de prestígio, consolidada pelo reconhecimento dos nossos Clientes.” e “A Missão define a razão da nossa existência. Pretendemos corresponder às exigências do mercado, apresentando preços competitivos, de modo a garantir uma capacidade de resposta rápida e eficaz, na procura da satisfação dos Clientes.”

São os valores que apresentam diferenças, os novos versus os anteriores, tendo sido mantido apenas o que respeita à qualidade. Os anteriores foram incutidos nos novos valores, estando subjacentes a estes. Os actuais valores que pautam a ILF são: integridade e ética, orientação para o cliente, trabalho em equipa, qualidade, inovação, solidez e profissionalismo, e, por fim, credibilidade.

Constatamos que a opinião dos colaboradores é favorável acerca da proximidade com o cliente, da excelência nos negócios, da satisfação com o trabalho, da existência de identificação organizacional e de sentimento de pertença. De igual modo, a opinião dos clientes, no geral, é favorável nomeadamente acerca da oferta e performance da ILF e dos seus colaboradores.

Detectamos, para além dos pontos fracos supracitados, **pontos fortes, ameaças e oportunidades**. Apesar de revelar vários pontos fortes, tais como a diversidade de

produtos e serviços; a satisfação e a confiança dos clientes; a existência de identificação organizacional e sentimento de pertença dos colaboradores, a ILF enfrenta ameaças deveras significativas: a concorrência feroz neste sector de actividade, marcada pelo elevado número de concorrentes, bem como a grave crise económica, e respectivas consequências. Em termos de oportunidades, detectamos as seguintes: a internacionalização, a dispersão de idades dos clientes, o tempo de cliente, e o potencial de clientes pontuais.

### **Principais conclusões:**

A comunicação estratégica é inexistente.

A maioria dos clientes (54%) desconhece a existência do sítio e ter conhecimento não é força motriz suficiente para o visitar (70% raramente, 17% nunca o fez). É relevante mencionar que os principais motivos que levam a visitar o sítio são: saber novidades da empresa, dos produtos e dos serviços (50%) e pesquisar sobre algo que pretende adquirir (33%).

A ILF está, também, presente no *facebook*. Contudo, uma vez mais, fruto da ausência de pensamento estratégico, verificamos que possui duas páginas institucionais, idênticas em tudo reflectindo-se numa multiplicação de repetições. Destacamos ausência de conteúdos, de actualizações, de interacção e de feedback despoletados pela própria ILF e com repercussões no desinteresse e ausência dos públicos. O sítio e o *facebook* não são complementares, encontram-se sim dissociados.

A comunicação interna é um dos principais pontos fracos da ILF na medida em que é a área onde revela maior discordância bem como uma considerável percentagem de opiniões neutras (assumindo valores entre 19% e 38%). Assim, salientamos que:

- 25% discordam que a ILF faz um esforço para comunicar e 22% assume uma posição neutra.
- Concentrando uma maioria de opiniões negativas, está a questão acerca do fluxo de informação ocorrer atempadamente: 37% discorda. Em posição neutra estão 25% dos colaboradores.

- No que concerne à consistência da informação veiculada pelas diferentes fontes da empresa, discordam com a sua existência 31%. O valor de respostas neutras é de 28%.
- Quanto à explicação e clarificação das razões que levam a situações de mudança, 25% dos colaboradores discordam. Assumem uma posição neutra 38% dos colaboradores.
- Parece não haver informação acerca do que se passa nas outras áreas da empresa, fora da sua área de actuação, na medida em que 41% discorda. No campo da neutralidade estão 28% dos colaboradores da ILF.
- Discordam 16% e, revelam neutralidade 31%, dos colaboradores no que toca à existência de motivação para a eficiência e para a produtividade.
- Relativamente à existência de fluxo de informação existente acerca de obrigações e deveres, discordam 12% e 19% revela opinião neutra.
- Consideram não receber frequentemente informação sobre as políticas organizacionais 28%. O valor de opiniões neutras é de 25%.
- Sobre ter conhecimento de erros e falhanços da empresa são 22% os que discordam e revelam neutralidade 34%.
- No que respeita acerca da recepção de informação sobre como os seus problemas de trabalho estão a ser solucionados, 29% dos colaboradores discordam, e têm opinião neutra 26%.
- Questionados acerca da existência de informação sobre como as decisões da empresa afectam o seu trabalho, 31% discordam. Com opinião neutra estão 25% dos colaboradores.
- Discordam 28% no que concerne a receber informação frequentemente sobre novos produtos, serviços e programas da empresa. Representam 22% os que se situam no campo da neutralidade.
- A percentagem de colaboradores que discordam que recebem informação acerca de como o desempenho da sua função se relaciona com o total das

operações na empresa é de 18%. Revelam neutralidade 25% dos colaboradores.

- No que respeita à existência de informação acerca de problemas específicos enfrentados pela gestão, discordam 28% dos colaboradores. Com opinião neutra estão 31% dos colaboradores.
- Os pólos de discordância e de neutralidade assumem valores elevados e preocupantes sendo que em apenas duas questões o seu somatório não supera a opinião de 50% dos colaboradores (mas ainda assim está lá perto): recebem informação sobre obrigações e deveres do trabalho e sobre como o desempenho da sua função se relaciona com o total das operações na empresa.
- O ponto onde existe uma maior discordância (41% discorda) é no que respeita à existência de conhecimento do que se passa nas outras áreas da empresa, fora da sua área de actuação. Segue-se o fluxo de informação não ocorrer atempadamente face à discordância de 37% dos colaboradores.

No que concerne ao *branding* da ILF, este é inconsistente e a sua imagem está bastante afastada da ideia de acção, interacção, pro-actividade, evolução e inovação – pressupostos estes fundamentais para o sucesso de qualquer organização nos dias que correm. Também a missão, a visão e os valores não são os mais adequados e coerentes.

### **III. Estratégia**

Findo o quadro teórico onde abordamos a definição das RP, os seus modelos, os seus papéis, e as suas diversas abordagens, avançamos com uma planificação estratégica de RP que visa enfrentar os desafios impostos detectados no diagnóstico.

Optamos por basear-nos, para o presente trabalho, no processo de planeamento em 12 etapas, de Anne Gregory (2010), abordado anteriormente. A escolha recai sobre este modelo uma vez que reflecte aquele que é um dos mais amplamente reconhecidos e aceites, quer por académicos, quer por profissionais: o processo de RP em 4 etapas, de Cutlip, Center e Broom, acrescentando-lhe detalhe, em termos de estrutura e de ponto de partida, bem como uma perspectiva de longo prazo. De notar que a etapa monitorização não consta no desenvolvimento da estratégia na medida que respeita ao acompanhamento e controle ao nível das táticas, da calendarização e dos recursos, no momento em que ocorre a implementação. No que concerne aos recursos, é imprescindível referir que este projecto contempla a estratégia – na sua vertente criativa - e exclui-os por incluírem recursos, por exemplo, tecnológicos e financeiros que são da responsabilidade da empresa.

#### **Metas e Objectivos**

Concluídas as análises de investigação, avançamos para a estratégia propriamente dita na medida em que vamos traçar o rumo de acção para a prossecução das metas organizacionais e dos objectivos de comunicação. Por conseguinte, como metas e objectivos surgem os seguintes:

#### **Metas para 5 anos (2013-2018), da empresa:**

- Contrariar o cenário de crise instaurado na economia em geral e no sector da construção civil e potenciar a sustentabilidade e o crescimento do negócio;
- Constituir a melhor opção para as necessidades dos seus clientes assegurando a satisfação das suas expectativas;

- Desenvolver o processo de Internacionalização numa perspectiva de expansão empresarial e de procura de novos mercados onde se verifica uma forte presença de portugueses (África – Angola e África do Sul; América do Sul - Brasil e Venezuela);
- Melhorar a imagem da empresa.

### **Metas de RP/objectivos estratégicos para 5 anos (2013-2018):**

- Aumentar a comunicação estratégica;
- Minimizar as lacunas ao nível da comunicação interna;
- Criar uma nova marca corporativa que represente uma nova forma de expressão e de diferenciação da empresa, coerente e consistente, perante os seus públicos.
- Divulgar a nova marca corporativa junto dos públicos mais relevantes;
- Contribuir para o desenvolvimento socioeconómico da comunidade onde opera, através de uma política de enquadramento comunitário e de responsabilidade social.

### **Públicos**

Consideramos os públicos que se seguem como os mais relevantes:

- Colaboradores: Seitel considera que os colaboradores são os melhores “embaixadores da boa vontade” das organizações (1998). Comunicam informação sobre a organização aos públicos externos, sejam conteúdos positivos ou negativos. Esperam que a gestão: “ (...) os informe com antecedência acerca de mudanças que irão afectar os seus empregos; se preocupe com o que sentem relativamente ao seu trabalho, e que tenham uma relação aberta e honesta; dêem autoridade suficiente aos supervisores para executar o trabalho; que se comprometam fortemente a servir o consumidor; que tenham a capacidade de resolver os problemas da organização; conduza a

organização socialmente responsável; forneça novos produtos e serviços para enfrentar a concorrência; coloque maior ênfase na qualidade do que na quantidade” (Grunig & Hunt, 1984, p.245).

- Clientes: são fundamentais na medida em que são o público que legitima a existência da empresa afectando directamente a sua autonomia e o seu sucesso.
- Potenciais clientes: são muito importantes e ganham especial relevância no contexto de crise em que a indústria se encontra. É fundamental transformá-los em clientes para aumentar a probabilidade de sobrevivência e de sucesso da organização.
- Media: as relações com os *media* ocupam uma posição de destaque nas RP agravada pelo *gatekeeping* que os primeiros exercem uma vez que controlam o fluxo de informação para outros públicos. Eles procuram informação que depois passam às suas audiências, exercendo sobre elas influência.
- Governo: a proximidade dos órgãos do governo e dos legisladores é relevante.
- Comunidade: o desenvolvimento de relações com a comunidade beneficiam quer a organização quer a comunidade sendo que “independentemente do modelo de relações públicas utilizado, os programas de relações com a comunidade reflectem a interdependência de uma organização e a sua envolvente” (Grunig & Hunt, 1984, p.266).
- Fornecedores: público que possui um grande impacto no negócio.
- Potenciais parceiros (como a banca, *bloguers*, associações culturais, sociais e ambientais, entre outros): é de destacar a utilidade e o interesse em unir esforços que resultem na persecução dos objectivos de cada um das partes.
- Líderes de opinião: é inegável a influência que um líder de opinião pode exercer sobre os seus seguidores. São, para muitos, fonte credível de informação.

## **Mensagem**

Pretendemos divulgar uma mensagem relevante para as audiências, credível, consistente e distintiva da concorrência, e que revele valor, induzindo o público a agir:

Evoluímos: somos uma nova marca corporativa que alia a interacção, a pro-actividade e a proximidade dos seus públicos ao profissionalismo, à experiência e ao compromisso. Proporcionamos produtos e serviços inovadores, diversificados, completos e personalizados, trabalhando sempre para nos superarmos. Fazemos parte da comunidade e pretendemos dar o exemplo contribuindo para o seu desenvolvimento ambientalmente, socialmente e culturalmente. Tornamos a comunidade num melhor local para trabalhar e para viver.

## **Planificação estratégica operacional:**

Para responder às metas da empresa, às metas de RP, bem como às necessidades detectadas no diagnóstico, propomos um plano de acção dividido em cinco programas: “Nova marca corporativa”, “Responsabilidade social”, “Internacionalização”, “Aproximação” e “Comunicação Interna” tendo como ponto de partida os seguintes **objectivos operacionais de RP para o ano 1 (2013):**

- Criar a nova marca corporativa;
- Difundir a nova marca corporativa junto de 5% dos públicos mais relevantes;
- Responder a 10% das necessidades comunicacionais internas aumentando e melhorando em termos de fluxo de informação e de comunicação, de quantidade, de qualidade, de *timing*, de consistência e de *feedback*.
- Reduzir em 5% o número de respostas discordantes, no que respeita à comunicação interna;
- Reduzir em 5% o número de respostas neutras, no que respeita à comunicação interna;

- Dar a conhecer a existência do sítio a 5% de clientes e públicos mais relevantes;
- Dar a conhecer a existência da página institucional no *facebook* a 5% de clientes e públicos mais relevantes;
- Coordenar e complementar o sítio e a página institucional do *facebook* actualizando-os e dinamizando-os frequentemente, e chegar aos 2500 fãs, activos que interajam com a empresa;
- Aumentar em 4%, e promover, políticas e acções de responsabilidade social em termos de sustentabilidade a nível económico, social e ambiental;
- Reforçar o envolvimento em 5% dos públicos com a ILF e nas acções desenvolvidas pela empresa;
- Aumentar em 5% a visibilidade da empresa;
- Gerar, em 4%, cobertura mediática.

### **Programa “Nova marca corporativa”**

**Públicos-alvo:** Todos os públicos.

**Conteúdo (mensagem):** Evoluímos: somos uma nova marca corporativa que alia a interacção, a pro-actividade e a proximidade dos seus públicos ao profissionalismo, à experiência e ao compromisso. Proporcionamos produtos e serviços inovadores, diversificados, completos e personalizados, trabalhando sempre para nos superarmos. Fazemos parte da comunidade e pretendemos dar o exemplo contribuindo para o seu desenvolvimento ambientalmente, socialmente e culturalmente. Tornamos a comunidade num melhor local para trabalhar e para viver.

**Táticas (descrição da acção) e calendarização:**

- **Criação de uma nova marca corporativa**, a 27 de Setembro de 2013, mais sólida, coerente, moderna, interactiva, proactiva, comunicativa e responsável.

Projectará quem é, o que faz, como o faz e para onde quer ir, nos diversos elementos que constituem a identidade corporativa como o nome da empresa, o logotipo e as cores que a representam, indo ao encontro da visão, da missão e dos valores pelos quais se regerá:

- Visão: Ser a empresa-exemplo de superação no sector da construção civil e obras públicas tanto na sua actuação como na proximidade com os seus públicos.
  - Missão: Ser a empresa que acompanha o cliente ao longo das várias etapas da sua vida proporcionando-lhe sempre o melhor, o mais completo, o mais diversificado, o mais adequado, quer em produtos quer em serviços, e cumprindo sempre uma política de enquadramento comunitário.
  - Valores: Integridade, profissionalismo, interacção, pro-actividade, responsabilidade social.
- **Divulgação da nova marca corporativa** através dos *media*, do *facebook* e do sítio:
    - Em primeiro lugar, a marca corporativa será apresentada a todos os colaboradores, em simultâneo, numa reunião a realizar-se na sede, a 30 de Setembro de 2013.
    - Posteriormente realizar-se-á uma conferência de imprensa, a 3 de Outubro. Serão convidados os *media on-line* e *off-line regionais*, desde a televisão, à rádio, à imprensa. Incluiremos representantes de portais da internet (cobertura digital) e *bloguers*. Daremos a conhecer a empresa, assim como o seu novo posicionamento e planos e eventos para o futuro. Terá lugar nas instalações da empresa e haverá um cocktail num ambiente informal. O convite será enviado três semanas antes e far-se-á acompanhar de um *Background Information Kit*.
    - A difusão também passará pela página do *facebook* e pelo sítio, a partir de 4 de Outubro.

### **Avaliação:**

**Outputs:** produção da nova marca corporativa; número de convites enviados aos *media* e aos *bloguers* e respectiva aceitação; número de notícias veiculadas nos *media* e nos *blogues*; qualidade do conteúdo mediático; qualidade do *feedback* recebido através da página do *facebook* e do sítio; número dos que receberam a mensagem.

**Out-take:** número dos que foram expostos à mensagem; número dos que ouviram a mensagem.

**Outcome:** número dos que conheceram a nova marca corporativa e número dos que ficaram a conhecer o reposicionamento [a nova marca corporativa].

As metodologias utilizadas na mensuração destas fases de avaliação consistirão na aplicação de questionários, de entrevistas, e análise do *feedback* gerado (no sítio, no *facebook*, nos *media*, antes e depois do programa).

### **Programa “Responsabilidade Social”**

**Públicos-alvo:** comunidade em geral, governo, *media*, clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores e líderes de opinião.

**Conteúdo (mensagem):** Evoluímos: somos uma nova marca corporativa que alia a interacção, a pro-actividade e a proximidade dos seus públicos ao profissionalismo, à experiência e ao compromisso. Proporcionamos produtos e serviços inovadores, diversificados, completos e personalizados, trabalhando sempre para nos superarmos. Fazemos parte da comunidade e pretendemos dar o exemplo contribuindo para o seu desenvolvimento ambientalmente, socialmente e culturalmente. Tornamos a comunidade num melhor local para trabalhar e para viver.

### **Táticas (descrição da acção) e calendarização:**

- **Reflorestação:** A empresa irá associar-se ao projecto ProNatura da ANEFRA (Associação Nacional de Empresas Florestais, Agrícolas e do Ambiente)

contribuindo para a reflorestação de zonas ardidadas, reabilitação de áreas degradadas, valorização de matas, florestas e parques, entre outras acções. Deste modo, a empresa plantará as árvores que deverão constituir o espaço em reflorestação (no dia 2 de Dezembro), assim como construirá uma respectiva área de lazer - ao longo do mês de Novembro - que inclui uma área para piquenique. A inauguração será a 2 de Dezembro e contará com a presença do Governo Regional.

- **Dia Mundial do Ambiente - Acção de Limpeza:** A comemoração do Dia Mundial do Ambiente, dia 5 de Junho, consistirá em, conjuntamente com a Escola Básica e Secundária da Ponta-do-Sol, com a Câmara Municipal e voluntários da comunidade, executar uma acção de limpeza em determinados pontos das serras do Concelho, recolhendo o lixo encontrado. A ILF fornecerá os sacos e os materiais para esta acção. A Câmara Municipal oferecerá água (para hidratação), assim como a alimentação. Após definir o percurso a limpar, será estipulado um ponto numa área de piquenique, onde será servido o almoço. Serão oferecidos dois lanches, um a meio da manhã e outro a meio da tarde. No final do dia, e da acção, contamos com elementos do Governo regional para, conjuntamente, distinguir simbolicamente com a atribuição de um certificado de reconhecimento e agradecimento, os participantes que contribuíram para um mundo melhor.
- **Patrocínio do Centro Cultural John dos Passos:** Patrocinará uma peça de teatro no Centro Cultural John dos Passos – que decorrerá ao longo do mês de Novembro - contribuindo para a execução dos cenários. O Governo regional será convidado para a ante-estreia da peça, a 1 de Fevereiro, onde, no final, decorrerá um cocktail.
- **Campeonato internacional de Surf:** patrocinará um campeonato internacional de Surf, no Paúl do Mar, em conjunto com parceiros como o Governo regional, a câmara municipal, entre outros. Decorrerá entre 17 e 19 de Outubro.

Uma vez que o empreendimento “As sardinhas” está totalmente disponível, aproveitaremos para, no âmbito do evento, realizar uma “*after-party*” neste espaço. O Governo regional estará presente na cerimónia de abertura do

campeonato e na cerimónia de encerramento, entregando conjuntamente com um representante da empresa, as medalhas e os prémios, aos vencedores da prova.

Estas acções serão sempre comunicadas internamente, em primeiro lugar, sendo que os colaboradores serão convidados a participar. Posteriormente, serão enviados comunicados de imprensa aos *media* dando conta destes eventos, bem como convites para os mesmos.

A divulgação será feita, também, através do *facebook*, do sítio, e de um expositor promocional junto a todas as instalações da empresa.

### **Avaliação:**

**Outputs:** número de convites enviados aos *media*, aos *bloguers*, ao Governo, aos fornecedores, aos parceiros, e respectiva aceitação; número de notícias veiculadas nos *media* e nos *blogues*; qualidade do conteúdo mediático; qualidade do feedback recebido através da página do *facebook* e do sítio; número dos que receberam a mensagem.

**Out-take:** Número dos que foram expostos à mensagem; número dos que ouviram a mensagem.

**Outcome:** Número dos que conheceram a nova marca corporativa e número dos que ficaram a conhecer o reposicionamento [a nova marca corporativa].

### **Programa Internacionalização**

**Públicos-alvo:** Governo dos países para os quais a empresa pretende expandir-se, respectivos Embaixadores, elementos do corpo diplomático, Organizações, comunidade em geral e a comunidade portuguesa residente nesses países, *media*.

**Conteúdo (mensagem):** Somos uma empresa que alia a interação, a pro-actividade e a proximidade dos seus públicos ao profissionalismo, à experiência e ao

compromisso. Proporcionamos produtos e serviços inovadores, diversificados, completos e personalizados, trabalhando sempre para nos superarmos. Fazemos parte da comunidade e pretendemos dar o exemplo contribuindo para o seu desenvolvimento ambientalmente, socialmente e culturalmente. Tornamos a comunidade num melhor local para trabalhar e para viver.

#### **Táticas (descrição da acção) e calendarização:**

- **“Mesas Redondas”**: Realização de “mesas redondas” com elementos-chave do governo com o intuito de dar a conhecer a empresa e demonstrar o contributo que esta poderá dar nestes países, se estes a “receberem”.
- **“Embaixadores, Diplomatas e Governo”**: Convidar os embaixadores e elementos do corpo diplomático dos países de internacionalização que desempenham funções em Portugal e convidar elementos do governo dos países de internacionalização, a conhecer a empresa num evento especial que consiste num passeio na Nau de Santa Maria, com saída da Marina do Funchal, até ao empreendimento “As Conservas” seguindo-se, nesse espaço, um almoço típico madeirense.
- **“Parcerias com o Governo”**: Criar parcerias, com os Governos desses países, e com organizações, para contribuir na construção de infra-estruturas como estradas, escolas ou hospitais. Será efectuada uma assinatura simbólica de protocolo entre a empresa e o Governo de cada um dos países de internacionalização, na embaixada de cada país. Posteriormente serão assinalados, in loco, o início da obra bem como a ocasião da sua inauguração, com a presença de elementos do Governo.

Estes três primeiros eventos não podem ser calendarizados à priori na medida em que dependem da disponibilidade dos convidados. Todavia, contamos, a partir de Janeiro, iniciar contactos.

- **“Angariação e doação de bens essenciais”**: Consiste numa campanha de recolha, em Portugal, de e doação de livros e material escolar, medicamentos e alimentos para os países da internacionalização, em parceria com as respectivas embaixadas: Angola, África do Sul, Brasil e Venezuela. Decorrerá ao longo do mês de Setembro. Um representante da empresa estará

presente quando as embaixadas distribuírem estes bens pelas instituições, organizações e famílias, a 24 de Outubro.

- “**Mix**”: Esta acção será comunicada no *facebook*, no sítio e nos *media*:
  - No dia 16 de Novembro, patrocinar nos países de internacionalização, em conjunto com as embaixadas e potenciais parceiros, uma festa que incluirá: um jantar típico madeirense seguindo-se um concerto com um artista ou banda portuguesa, e haverá animação com artistas locais.

Estas acções serão antecipadamente comunicadas aos colaboradores. Posteriormente, serão enviados comunicados de imprensa aos *media* dando conta destes eventos, bem como convites para os mesmos, à excepção das “mesas redondas” que decorrerão à “porta fechada”.

A divulgação “Angariação e doação de bens essenciais” e “As comunidades Portuguesas”, ocorrerá, também, através do *facebook* e do sítio.

#### **Avaliação:**

**Outputs:** Número de pedidos de reunião enviados; número de pedidos de reunião aceites; número de convites e de comunicados de imprensa enviados; número de notícias publicadas; qualidade da cobertura mediática.

**Out-take:** Número de “mesas redondas” efectuadas; número dos que estiveram presentes em “mesa redonda”; número de convites aceites; número dos que contribuíram e quantidade obtida através de doações; número dos que ouviram a mensagem.

**Outcome:** Número dos que conheceram a empresa; número dos que agendaram um novo contacto; número de parcerias estabelecidas; número de famílias, organizações e instituições que usufruíram da ajuda.

## **Programa “Aproximação”**

**Públicos-alvo:** Clientes, potenciais clientes, media, fornecedores, colaboradores, comunidade, Governo regional.

**Conteúdo (mensagem):** Evoluímos: somos uma nova marca corporativa que alia a interacção, a pro-actividade e a proximidade dos seus públicos ao profissionalismo, à experiência e ao compromisso. Proporcionamos produtos e serviços inovadores, diversificados, completos e personalizados, trabalhando sempre para nos superarmos. Fazemos parte da comunidade e pretendemos dar o exemplo contribuindo para o seu desenvolvimento ambientalmente, socialmente e culturalmente. Tornamos a comunidade num melhor local para trabalhar e para viver.

### **Táticas (descrição da acção) e calendarização:**

- **Workshop:** Realização de *workshops* gratuitos, no dia 29 de Novembro, acerca de remodelações. Serão enviados comunicados de imprensa dando a conhecer a sua concretização e serão convidados os *media*, figuras públicas, os clientes, a comunidade em geral, a participar. Visa despertar, nos participantes, a vontade de renovar a sua casa.

**Open day:** com esta acção, a empresa pretende dar-se a conhecer e partilhar expectativas e experiências, envolvendo os públicos clientes, potenciais clientes, media, fornecedores, parceiros, potenciais parceiros e comunidade em geral. Haverão visitas guiadas pela empresa bem como a projecção de uma apresentação sobre a nova marca corporativa e os planos da empresa para o presente e para o futuro. Serão servidos uma espécie de *coffee breaks*. Os públicos supramencionados serão convidados através do *facebook*, do sítio, dos *media* (através das notícias geradas a dar conhecimento do evento) e de um expositor promocional junto às instalações da empresa. Esta acção terá lugar no dia 4 de Novembro.

Estas acções pretendem envolver a audiência, de modo interactivo, no novo posicionamento.

- **Mesas redondas com o Governo regional:** serão realizadas “mesas redondas” com elementos-chave do governo com o intuito de dar a conhecer

a empresa e abrir caminhos para futuras parcerias. Estão previstas para 11 de Março e 22 de Julho (aqui já com o intuito de desenvolver o patrocínio do campeonato de Surf).

- **Alinhamento e Rentabilização do Sítio e do *Facebook*** (gestão continuada desde o início do ano):
  - Alterar o **sítio** na perspectiva de utilizá-lo como um veículo de comunicação actualizado, em que se acrescenta informação sobre o dia-a-dia da organização e dos seus eventos, assim como a partilha da cobertura mediática obtida (nacionalmente e internacionalmente). Aumentar, assim, a interacção e o interesse do público.
  - ***Facebook*** – rentabilizá-lo enquanto veículo de comunicação, de proximidade e envolvimento, fornecendo informação, pedindo *feedback*, e entretenendo os fãs. Para estimular a presença na página é fundamental efectuar actualizações constantes e incrementar a interacção.
    - Desenvolvimento de dinâmicas e de passatempos como: A frase, a imagem, o objecto, mais criativo sob o mote “Sou fã desta empresa porque...” ganha um prémio – voucher de 100 € em produtos e/ou serviços.
    - A pessoa que sugerir mais amigos no *facebook*, e sendo que o pedido seja aceite (para ser contabilizado) ganhará um voucher de 500 € em produtos e/ou serviços.
    - Promoções e surpresas quando a página atingir determinado número de fãs.
    - “A remodelação do ano”: a mais criativa, obviamente efectuada única e exclusivamente com os produtos e serviços da ILF, e no valor igual ou superior a 20 mil euros, ganha uma viagem de 3 dias a Paris. Este passatempo decorrerá de 4 de Abril a 28 de Maio. Serão promovidos, contando com a presença de entidades (como a Agência de viagens Abreu – nossa parceira, fornecedores, clientes, potenciais clientes) e os *media*, um evento de lançamento

da “Remodelação do ano” e, no final do passatempo, faremos a cerimónia de entrega do prémio.

Serão enviados comunicados de imprensa para divulgar esta acção e, posteriormente, para fazer o balanço da acção e dos seus resultados. Divulgaremos, também, no sítio e no *facebook*. O desafio será lançado e as obras - remodelações - em questão deverão estar concluídas a 28 de Maio, sendo o vencedor anunciado a 31 de Maio na cerimónia de entrega do prémio.

Com estas acções – do programa Aproximação - a empresa promove o diálogo e a interacção, e alimenta uma relação interessante e útil para ambas as partes. Aproveitará, também, para promover o sítio e a página do *facebook*.

Os colaboradores terão sempre conhecimento das acções com antecedência, sendo sempre os primeiros a sabê-lo.

**Avaliação:**

**Outputs:** Número de convites enviados e número de convites aceites; número de fãs no *facebook*; número de partilhas no *facebook*; número de cliques no sítio; número de comentários e *feedback*; número dos que receberam as mensagens, número e qualidade de notícias publicadas.

**Out-take:** Número dos que ouviram a mensagem; número dos que compareceram aos eventos; número dos que participaram.

**Outcome:** Número dos que ficaram a conhecer a marca corporativa e número dos que reconhecem o novo posicionamento; número dos que ficaram a conhecer o sítio e a página no *facebook*; número dos que ficaram fãs na página do *facebook*; número dos que agendaram novo contacto; número de futuras parcerias.

## **Programa “Comunicação Interna”**

No que concerne à comunicação interna, esta será desenvolvida conjuntamente com a pessoa responsável pelos Recursos Humanos.

**Públicos-alvo:** Todos os colaboradores, fornecedores, parceiros.

**Conteúdo (mensagem):** Somos uma empresa que alia a interacção, a pro-actividade e a proximidade dos seus públicos ao profissionalismo, à experiência e ao compromisso. Proporcionamos produtos e serviços inovadores, diversificados, completos e personalizados, trabalhando sempre para nos superarmos. Fazemos parte da comunidade e pretendemos dar o exemplo contribuindo para o seu desenvolvimento ambientalmente, socialmente e culturalmente. Tornamos a comunidade num melhor local para trabalhar e para viver.

Todos e cada um determinam o desempenho e o sucesso da empresa. Temos de estar conectados e comunicar, trabalhando em rede, para caminhar no sentido de otimizar a comunicação e a performance da ILF, e, por conseguinte, os respectivos resultados.

### **Táticas (descrição da acção) e calendarização:**

- **“Intranet”:** Desenvolvimento da Intranet. Consiste na aposta em tecnologia simples e com um custo acessível. Permite a partilha de informação útil e relevante que dota todos os colaboradores com uma ferramenta de comunicação disponível durante as 24 horas diárias. Assim o colaborador pode receber informação mas também pode fornecê-la. Todos os colaboradores receberão formação para que se familiarizem com esta nova ferramenta de trabalho. Deverá estar operacional a partir de 1 de Março.
- **“Newsletter Trimestral”:** desenvolver uma *newsletter* com informação útil, relevante e actual sobre a empresa e sobre o sector da construção. Terá conteúdos transversais a todos os departamentos e incluirá para além de informação acerca da empresa, directrizes estratégicas, acções especiais, reconhecimento do contributo dos colaboradores, e, informação geral sobre o sector e sobre a comunidade. Todas as acções que a empresa levará a cabo constarão neste suporte. Será distribuída pelos colaboradores via *e-mail* (para aqueles que pretendam esta opção) e será impressa para os que o requererem.

Será distribuída no final do mês: em 31 de Março, 30 de Junho, 30 de Setembro e 30 de Dezembro.

- **“Relatório (e-mail) semanal”**: consiste na preparação e no envio de um relatório através de um *e-mail* semanal, às sextas-feiras, para manter os colaboradores informados sobre diversas matérias incluindo relativamente ao desempenho e actividade da empresa, bem como iniciativas e eventos, ocorridos e futuros. Inclui, por exemplo, os objectivos para a semana seguinte. Este *e-mail* seguirá sempre às sextas-feiras, a partir de 1 de Fevereiro.

**“Reuniões”**: Aqui as chefias comunicam pessoalmente a informação mais relevante e crítica e estão disponíveis para ouvir e dialogar com os colaboradores, fornecedores, parceiros. Pretendem manter a proximidade e o diálogo, cara-a-cara, com os colaboradores, passar mensagens consistentes, contínuas, atempadas, completas, e precisas, por parte da gestão, para ajudar a assegurar a acção dos colaboradores em favor dos objectivos da empresa, e antecipar problemas bem como oportunidades.

- Reuniões mensais entre as chefias dos vários departamentos e os gestores onde se fornecem actualizações que são posteriormente partilhadas com os colaboradores. Terão lugar na última terça-feira do mês, ou seja: 29 de Janeiro, 26 de Fevereiro, 26 de Março, 30 de Abril, 28 de Maio, 25 de Junho, 30 de Julho, 27 de Agosto, 24 de Setembro, 29 de Outubro, 26 de Novembro e 31 de Dezembro.
- Reuniões semestrais, com todos os colaboradores, para apresentação de resultados e definição de directrizes e objectivos para o semestre seguinte. Realizam-se a 7 de Janeiro e a 3 de Junho.
- Reuniões semestrais, com fornecedores e parceiros para apresentação de resultados e discussão sobre o futuro. Ocorrerão a 11 de Janeiro e a 11 de Junho.
- Reuniões regulares e informais com os colaboradores: para manter a proximidade com todos e discutir sugestões, questões operacionais, limitações ou problemas, e dar *feedback* a questões ou situações que

tenham sido despoletadas, bem como acerca da consecução dos objectivos organizacionais e estratégicos. Oportunidade para explicar as expectativas da gestão relativamente ao desempenho e contributo dos colaboradores, isto é, ligar os colaboradores e o que eles fazem, à estratégia de negócio e monitorizar regularmente o progresso face aos objectivos. Estas reuniões serão no primeiro dia útil de cada mês a partir de Fevereiro, ou seja, a dia 1, à excepção dos meses de Maio e Setembro que serão dia 2.

- **“Team Building”**: para aumentar a satisfação e a motivação dos colaboradores, bem como fomentar o espírito de equipa e de confiança.
  - Organização de um campeonato de *karting*, no dia 26 de Janeiro.
  - Organização de uma “caça ao tesouro” em que as equipas são constituídas pelo colaborador e respectiva família, a 20 de Abril.
  - Organização de uma caminhada e de um piquenique, no dia 8 de Setembro.
- **“Gala de prémios anuais”**: consiste na realização de uma gala anual que visa reconhecer o mérito, o contributo, e as ideias dos colaboradores e envolvidos com a empresa bem como premiar a criatividade, o empenho, a dedicação, a audácia, o contributo e o desempenho dos que se destacaram. Terá lugar no Centro Cultural John dos Passos e seguir-se-á um *cocktail* no final. Serão entregues troféus simbólicos e prémios (que poderão ser um cheque-oferta numa determinada superfície comercial, bilhetes para espectáculos, ou mesmo um cheque). Este evento terá lugar no dia 27 de Dezembro.

### **Avaliação:**

**Outputs:** Desenvolver e operacionalizar uma intranet; número de *newsletters* impressas e enviadas; número de *e-mails* enviados; número de reuniões realizadas; número de convites enviados para *team building*; número de convites enviados para a gala de prémios anuais.

**Out-take:** Número de colaboradores que a utilizam; número de colaboradores, fornecedores e parceiros que leram a *newsletter*; número de *e-mails* lidos; número de colaboradores, fornecedores e parceiros que estiveram presentes nas reuniões e respectivo contributo (significativo quantitativamente e qualitativamente); número de convites aceites para *team building*; número de convites aceites para a gala.

**Outcome:** Número de opiniões favoráveis relativamente ao cumprimento da função da intranet, da *newsletter*, do relatório (*e-mail*) semanal; número de opiniões favoráveis relativamente ao cumprimento dos objectivos que estas reuniões pretendem alcançar; número de opiniões favoráveis relativamente ao cumprimento dos objectivos a que as dinâmicas de *team building* e a gala de prémios se destinavam.

Não podemos ignorar o conceito de *outflow*, recomendado por Gregory e que consiste numa etapa de avaliação considerando o efeito acumulado dos vários programas de RP. Assim, propomos:

**Avaliação do conjunto de acções de comunicação interna – ao final de um ano e, posteriormente, anualmente:**

No geral, e como resultado final, pretendemos fomentar a confiança, encorajar a participação de todos os colaboradores, fornecer feedback imediato, assegurar que todos recebem a mensagem ao mesmo tempo, facilitar a compreensão das mensagens bem como dos objectivos estratégicos, encorajar *team building*, construir um sentido de comunidade, aumentar a informação na tomada de decisão através da partilha de informação, celebrar e reconhecer as realizações/conquistas da organização e o contributo dos colaboradores, melhorar a performance, e a eficiência das operações, enfatizar a comunicação cara-a-cara e a comunicação de duas vias num ambiente “democrático”, empoderar os colaboradores, vigorando a integridade, a relação, a confiança, a abertura, a interacção e o reconhecimento. Com este plano, contamos envolver os colaboradores na missão da organização e potenciar uma tomada de decisão correcta que se reflecta na optimização da performance organizacional cumprindo, deste modo, os objectivos estratégicos estipulados pela empresa.

Falamos por exemplo do envolvimento dos colaboradores nas acções de responsabilidade social levadas a cabo pela empresa.

Deste modo procederemos, comparando o antes e o após a consecução da estratégia, no que concerne a:

- Medição da satisfação do colaborador e da sua identificação.
- Correlação entre a satisfação dos colaboradores e o seu envolvimento com a performance financeira.
- Medição da satisfação do consumidor e a sua lealdade antes e após a consecução da estratégia (através de questionários) e comparar.

Recorreremos à investigação quantitativa, qualitativa, entrevistas, observação, e a análise de indicadores de performance organizacional comparando sempre o antes e o após o plano de acção.

No final do primeiro ano efectuaremos a Revisão bem como uma avaliação de *outflow* tendo por base 4 níveis: financeiro, reputacional, relacional e político:

<p><b>Financeiro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As RP contribuíram para o aumento das vendas?</li> </ul>	<p><b>Reputacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A ILF é tida em melhor consideração do que era à 1 ano atrás?</li> <li>• Mais pessoas vêem-nos como um empregador de eleição?</li> </ul>
<p><b>Relacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguimos estabelecer o diálogo e relações mutuamente benéficas com os públicos?</li> <li>• Os nossos públicos confiam em nós mais do que confiavam à 1 ano atrás?</li> <li>• As nossas parcerias duram mais do que duravam à 1 ano?</li> <li>• Conseguimos construir um sentido de comunidade?</li> </ul>	<p><b>Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os governantes conhecem melhor e apoiam a nossa organização, mais do que à 1 ano atrás?</li> <li>• Somos mais eficientes nas campanhas de lobbying do que eramos à 1 ano atrás?</li> </ul>

*Scorecard* para avaliar a performance das RP estratégicas, segundo A. Gregory –  
adaptado à ILF

Apesar da autora considerar aplicá-lo após 5 anos, faremos esse exercício anualmente.

Ainda que fosse nossa intenção desenvolver um plano de acção para cinco anos, de modo a cumprir as metas de RP e da empresa, neste momento não podemos ir além da definição do primeiro ano. No final de 2013, faremos a revisão para “... olhar para o que a avaliação ao longo do ano nos mostrou revendo os objectivos do programa e examinando a estratégia.” (Gregory, A., 2010, p.157). Só perante novo diagnóstico, poderemos delinear a planificação estratégica para o ano seguinte, no caso 2014, e assim por diante.



## **Considerações Finais**

Lançamo-nos neste desafio que consistia em responder à nossa questão de partida - de que modo podem as RP contribuir para uma empresa que nunca apostou estrategicamente em RP nem em comunicação? – e deparamo-nos com um percurso onde, por diversas vezes, nos vimos confrontados com as divergências caracterizadas pela subjectividade associada à opinião de cada indivíduo, ou seja, debruçamo-nos sobre o estudo das RP e constatamos uma diversidade de posições. Vários autores reflectem várias opiniões em âmbitos como a própria definição das RP, dos papéis desempenhados ou a desempenhar por estes profissionais, os vários modelos, e até os diversos processos que existem.

É inegável a interdependência existente, ou seja, a organização está integrada num sistema que é a sociedade. Para assegurar a sua sobrevivência, a sua autonomia e o seu sucesso, é imprescindível responder à dinâmica que nos é imposta pelos inúmeros sub-sistemas que compõem a sociedade.

Deste modo, para otimizar a resposta e fazer face à complexidade do mundo actual, destacamos os Acordos de Estocolmo. Estes assumem que entramos na era da Organização Expressiva que está conectada à sociedade em rede e afirmam o contributo das RP para as organizações baseando-se em 6 eixos de actuação: governação, gestão, sustentabilidade, comunicação interna, comunicação externa e coordenação entre a comunicação interna e a externa.

Acreditamos que com a planificação estratégica que propomos, respondemos à questão de partida que originou este trabalho e, também, ao objectivo geral que consistia em construir uma estratégia de Relações Públicas, para a ILF, que por um lado contribuísse para a consecução dos objectivos de negócio, e por outro que visasse, estrategicamente, o desenvolvimento da comunicação interna, da comunicação externa, da responsabilidade social e que melhorasse a imagem da empresa.

Desenvolvemos dois questionários distintos, de acordo com as especificidades dos públicos em análise, os colaboradores e os clientes, para aferir acerca da sua opinião e satisfação no que concerne à empresa e à imagem que detêm desta. Analisamos o sítio e as páginas do *facebook*, fizemos uma análise SWOT e, finalmente, elaboramos o diagnóstico. As principais conclusões que destacamos foram: a ausência de comunicação estratégica, a prevalência de lacunas ao nível da comunicação interna, e o elevado número de respostas discordantes e de posição neutra nas questões que abarcam a comunicação interna. Detectamos, também, incoerência no que concerne ao actual *branding* da empresa. Salientamos, de igual modo, que apesar da imagem ser favorável, não alcançou a pontuação máxima, em nenhuma das características e atingiu valores baixos no que respeita à acção, evolução, inovação, pro-actividade e interacção, características estas imprescindíveis, actualmente, para o sucesso de qualquer organização.

É com base nestes pressupostos, nas metas da ILF, e respectiva tradução nas metas e objectivos de RP, que delineamos a nossa estratégia para o ano de 2013, isto é, para o primeiro ano da planificação estratégica. Para a empresa fazer face à conjuntura económica adversa e à forte concorrência, para constituir a melhor opção para as necessidades dos seus clientes assegurando as suas expectativas, para melhorar a sua imagem, e para, também, desenvolver o seu processo de internacionalização, traduzimos estas metas para as seguintes metas de RP: aumentar a comunicação estratégica, minimizar as lacunas ao nível da comunicação interna, aumentar a comunicação externa, construir e desenvolver relações com os públicos mais relevantes, aumentar as políticas e acções de responsabilidade social, e criar uma nova marca corporativa e difundi-la.

Ao criar uma nova marca corporativa visamos corrigir as incoerências do actual *branding* e reflectir uma postura mais activa, evolutiva, inovadora, proactiva e interactiva.

Com as táticas propostas, conseguiremos contactar os nossos públicos-alvo estratégicos, ou seja, considerados por nós mais relevantes e comunicar-lhes a mensagem que queremos passar: Evoluímos: somos uma nova marca corporativa que alia a interacção, a pro-actividade e a proximidade dos seus públicos ao profissionalismo, à experiência e ao compromisso. Proporcionamos produtos e serviços inovadores, diversificados, completos e personalizados, trabalhando sempre para nos superarmos. Fazemos parte da comunidade e pretendemos dar o exemplo contribuindo para o seu desenvolvimento ambientalmente, socialmente e culturalmente. Tornamos a comunidade num melhor local para trabalhar e para viver.

O conjunto de acções previsto na nossa planificação estratégica consubstancia-se, principalmente, num aumento e melhoria da comunicação interna no que respeita ao fluxo, à quantidade, à qualidade, ao *timing*, à consistência e ao *feedback*; numa redução de opiniões discordantes e neutras, dos colaboradores, na matéria da comunicação; num maior envolvimento com os públicos e, por sua vez, dos públicos com a empresa e com as acções desenvolvidas por esta; numa maior visibilidade da empresa; na presença na internet e nas redes sociais rentabilizando estes suportes de comunicação graças a uma gestão caracterizada pelo alinhamento, pela coerência, pela consistência, pela proximidade e pela interacção.

Para concluir, o que se pode esperar deste projecto é a aplicação prática das Relações Públicas consubstanciadas numa planificação estratégica que contribuirá para a empresa concretizar os seus objectivos de negócio e, deste modo, assegurar a sua sobrevivência, a sua autonomia e, a médio ou longo prazo, o seu sucesso.

## **Referências Bibliográficas**

Argenti, P. (2009) *Corporate communication*. 5ª ed. New York, Mc Graw Hill.

Bearden, w. et al. (1993) *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. California, Sage.

Bevan, R. & Bailey, J. (1997) Employee Communication. In Lesly, *Lesly's handbook of public relations and communications*, Chicago, Contemporary Books, pp. 207-230.

Bivins, T. H. (1999) *Public relations writing: the essentials of style and format*. 4ª ed. Illinois, NTC.

Bovée, C. L. & Thill, J. V. (2000) *Business communication today*. 6ª ed. New Jersey, Prentice Hall.

Cappel, J. & Huang, Z. (2007) *A usability analysis of company websites*. Journal of Computer Information Systems, Fall 2007, pp.117-123.

Carvalho, A., Simões, A. & Silva, J. (2005) *Indicadores de Qualidade e Confiança e um Sítio*, disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7774>, consultado a 10 de Maio de 2012.

Combs, W. T. (2001) *Interpersonal Communication and Public Relations*. In Heath, *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 105-114.

Cornelissen, J. (2004) *Corporate communications: theory and practice*. London, Sage.

Cornelissen, J. et al. (2006) *Corporate Communications: A Practice-based Theoretical Conceptualization*. *Corporate Reputation Review*, 9 (2), pp.114-131.

Crespo, C. (2011) *Olá Comunidade: As Marcas no Facebook: um espaço mediado pelas Relações Públicas: Relatório de Estágio na Agência Blue Pepper Media*, Escola Superior de Comunicação Social.

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2000) *Effective Public Relations*. 8ª ed. New Jersey, Prentice Hall.

Dozier, D. M. (1992) *The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners*. In *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass., pp. 327-356.

Dozier, D. M., Grunig, L. A. & Grunig, J. E. (1995) *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass.,

Duarte, J. (2011) *From the Stockholm Accords to communicative equations: A fresh look to Public Relations Role in network organizations*. *Comunicação Pública: revista multidisciplinar da comunicação*, 6 (10) 2011, pp.31-43.

Duhamel, F. & Fortin, M. F. (1999) *Os estudos de tipo descritivo*. In Fortin, *O processo de investigação: da concepção à realização*, Loures, LUSOCIÊNCIA – Edições Técnicas e científicas, Lda., pp.161-172.

Eco, U. (2010) *Como se faz uma tese em ciências humanas*. 16ª ed. Barcelona, Editorial Presença.

Edwards, L. (2006) *Public relations origins: definitions and history*. In Tench & Yeomans. *Exploring Public Relations*. England, Prentice Hall, pp. 2-17.

- Fiske, J. (2002) *Introdução ao estudo da comunicação*. 7ª ed. Porto, Asa Editores, pp. 13-39.
- Fortin, M. F. (2009) *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures, Lusodidacta.
- Fortin, M. F., Côté, J. & Vissandjée, B. (1999) A investigação Científica. In Fortin, *O processo de investigação: da concepção à realização*, Loures, LUSOCIÊNCIA – Edições Técnicas e científicas, Lda., pp. 15-24.
- Fortin, M. F., Grenier, R. & Nadeau, M. (1999) Métodos de colheita de dados. In Fortin, *O processo de investigação: da concepção à realização*, Loures, LUSOCIÊNCIA – Edições Técnicas e científicas, Lda., pp.239-265.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992) *O inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras, Celta Editora, pp.105-160.
- Gregory, A. (2010) *Planning & Managing Public Relations Campaigns: a strategic Approach*. 3ª edição, London, Kogan Page.
- Gregory, A. (2006) Public relations as planned communication. In Tench, R. & Yeomans. *Exploring Public Relations*, England, Prentice Hall, pp.182-206.
- Gregory, A. & Watson, T. (2008) Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation – towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 14 [5] Dezembro, pp.337-350.
- Grunig, J. E. (1992) *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass.
- Grunig, J. E. (1992) *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass., pp. 1-30.
- Grunig, J. & Grunig, L. (1992) Models of Public Relations and communication. In *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass., pp. 285-326.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) *Managing public relations*. Forth Worth, Harcourt Brace Jovanovich.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. M. (2002) *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Ehling (1992) What Is an Effective Organization? In *Excellence in public relations and communication management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass., pp. 65-90.

Grunig, J. & Repper F. (1992) Strategic Management, Publics, and Issues. In *Excellence in public relations and communication management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass., pp. 117-158.

Grunig, J. & White, J. (1992) The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and Practice. In Grunig, *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass., pp. 31-64.

Gupta, R. (2011) *Corporate Communication: A Strategic Tool for Crisis Management*. Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, 3 (2) Setembro, pp.55-67.

Gupta, S. (2011) *Enhancing the Role of Corporate Communications: A Practice-based Approach*. Corporate Reputation Review, 14 (2), pp. 114-132.

Heath, R. L. (2000) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oask, Sage.

Heath, R. L. & Coombs, W. T. (2006) *Today's public relations: an introduction*. Thousand Oaks, Sage.

Hill, A. & Hill, M., (2008) *Investigação por questionário*. 2ª ed. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Hon, L. & Grunig, J. (1999) Guidelines for measuring Relationships in Public Relations. *Institute for Public Relations*. Novembro, pp.1-40.

Hunt, T. & Grunig, J. E. (1994) *Public relations techniques*. Fort Worth, Harcourt Brace College.

Kotler, P. (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9ª ed. New Jersey, Prentice-Hall, pp. 9-14.

- Lesly, P. (1997) *Lesly's handbook of public relations and communications*. 5ª ed. Chicago, Contemporary Books, pp. 3-18.
- Lindenmann, W. (2006) Public Relations Research for Planning and Evaluation. *Institute for Public Relations*. Maio, pp.1-32.
- Lindenmann, W. & Likely, F. (2003) Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities. *Institute for Public Relations*. pp.1-27.
- Lindon, D. et al. (2000) *Mercator: teoria e prática do marketing*. 9ª ed. Lisboa, Publicações D. Quixote, pp. 293-314.
- Martins, C. (2011) *A moda e as Relações Públicas: Como aumentar a mediatização do Portugal Fashion?* Projecto de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social.
- Mendes, M. (2009-2010) pdf *Conceitos – identidade, cultura, imagem, reputação* in Design e Implementação de Estratégias em Relações Públicas. Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social.
- Owen, H. & Tourish, D. (2000) *Handbook of Communication Audits for Organizations*. New York, Routledge.
- Paine, K. et al. (2008) Using Public Relations Research to Drive Business Results. *Institute for Public Relations*. Janeiro, pp.1-13.
- Phillips, D. & Young, P. (2010) *Online Public Relations: a practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. 2ª ed. Kogan Page, Chartered Institute of Public Relations.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva Publicações, Lda.
- Rebecca, R. et al. (1993) *Communication Research Measures: a sourcebook*. New York, Guilford Press.
- Riel, C. B. M. Van & Fombrun, C. J. (2007) *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge.

- Ries, A. & Ries, L. (2008) *A queda da publicidade e a ascensão das relações públicas*. 2ª ed. Casa das Letras.
- Seitel, F. (1998) *The Practice of Public Relations*. 7ª ed. New Jersey, Prentice Hall, pp. 121-141.
- Silva, J. P., (2006) *Análise dos Sites das Escolas Públicas com 2º Ciclo*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Soares, J. V. in *Crises: de ameaças a oportunidades: gestão estratégica de comunicação de crises*. Lisboa, 2006.
- Soares, J. V. (2005) Linhas de investigação em comunicação organizacional. *Comunicação e Sociedade*, 8, pp. 193-200.
- Soares, J. V. & Pereira, F. C. (2002). Radiografia dos Modelos Comunicacionais nas Grandes empresas Portuguesas, In J. A. Mirando & J. F. Silveira, *As ciências da comunicação na viragem do século* (pp. 701-717). Lisboa: Vega Editora.
- Steyn, B. & Puth, G. (2000) *Corporate communication strategy*. Sandton, Heinemann Publishers.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations*. England, Prentice Hall.
- Theilmann, R. & Szondi, G. (2006) Public relations research and evaluation. In Tench, R. & Yeomans. *Exploring Public Relations*, England, Prentice Hall, pp.208-232.
- Villafañe, J. (1998) *Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa, edições Sílabo.
- Westphalen, M.-H., tradução de Evaristo Santos, [s.d.] *A comunicação na empresa*. Porto, Rés.
- Wood, E. (2006) *Corporate communication*. In Tench R. & Yeomans. *Exploring Public Relations*. England, Prentice Hall, pp. 538-557.
- Zamith, F. (2008) *A methodological proposal to analyze the news websites use*. Paper presented in the 9<sup>th</sup> International Symposium on online Journalism, University of Texas at Austin.

Internet

Stacks, D. (2006) Dicionário da mensuração e investigação em relações públicas. Institute for Public Relations. [Internet] Disponível em [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PRMR\\_Dictionary.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PRMR_Dictionary.pdf) [consultado em 01 de Maio de 2012].

Soares, J. V. in Livro de Actas (2005) – 4º SOPCOM. [Internet] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/soares-jose-comunicacao-organizacoes-relacoes-publicas.pdf> [consultado em 19 de Abril de 2012].

Skoogh, Y. et al. (2010) Acordos de Estocolmo. [Internet] Disponível em <http://www.wprf2010.se/wp-content/uploads/2010/05/Stockholm-Accords-final-version.pdf> [consultado em 19 de Abril de 2012].

PRSA, Definição de RP. [Internet] Disponível em [http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/?utm\\_campaign=PRSAsearch&utm\\_source=PRSAWebsite&utm\\_medium=SSearch&utm\\_term=public%20relations%20definition](http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/?utm_campaign=PRSAsearch&utm_source=PRSAWebsite&utm_medium=SSearch&utm_term=public%20relations%20definition) [consultado em 19 de Abril de 2012].

Institute for Public Relations <http://www.instituteforpr.org/>

Sítios consultados, disponíveis em:

<http://www.fepicop.pt/index.php?id=21>(FEPICOP, Conjuntura da Construção, nº 61, Junho/2012) acedido a 16 de Agosto de 2012.

[http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content\\_id=51256](http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=51256) acedido a 5 de junho 2012.

[http://economico.sapo.pt/noticias/construcao-perde-140-mil-empregos-com-restricoes-no-acesso-ao-credito\\_122018.html](http://economico.sapo.pt/noticias/construcao-perde-140-mil-empregos-com-restricoes-no-acesso-ao-credito_122018.html) acedido a 22 de Julho de 2012.

[http://economico.sapo.pt/noticias/construcao-cai-94-em-2011\\_137080.html](http://economico.sapo.pt/noticias/construcao-cai-94-em-2011_137080.html) acedido a 22 de Julho de 2012.

[http://rr.sapo.pt/informacao\\_detalhe.aspx?fid=25&did=62455](http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=25&did=62455) acedido a 22 de Julho de 2012.

[http://rr.sapo.pt/informacao\\_detalhe.aspx?fid=24&did=62432](http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=24&did=62432) acedido a 15 de maio de 2012.

[http://rr.sapo.pt/informacao\\_detalhe.aspx?fid=24&did=60965](http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=24&did=60965) acedido a 16 de Agosto de 2012.

*FEPICOP - Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas:* Pdf disponível em <http://www.fepicop.pt/index.php?id=21> acedido a 23 de Julho de 2012.

INE:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=133296545&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133296545&DESTAQUESmodo=2) acedido a 16 de Agosto de 2012.

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=133296570&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133296570&DESTAQUESmodo=2) acedido a 16 de Agosto de 2012.

Jornais consultados:

Diário de Notícias, 26 de Janeiro de 2012, p.32.

Gonçalves, P. in Correio da Manhã, 26 de Janeiro de 2012, pp.4-5.

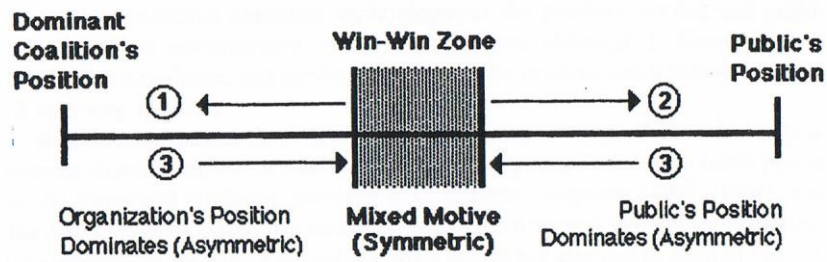
Jornal I, 09 de Fevereiro de 2012, pp.22-23.

Diário Económico, 16 de Março de 2012, pp.10.

## **ANEXOS**

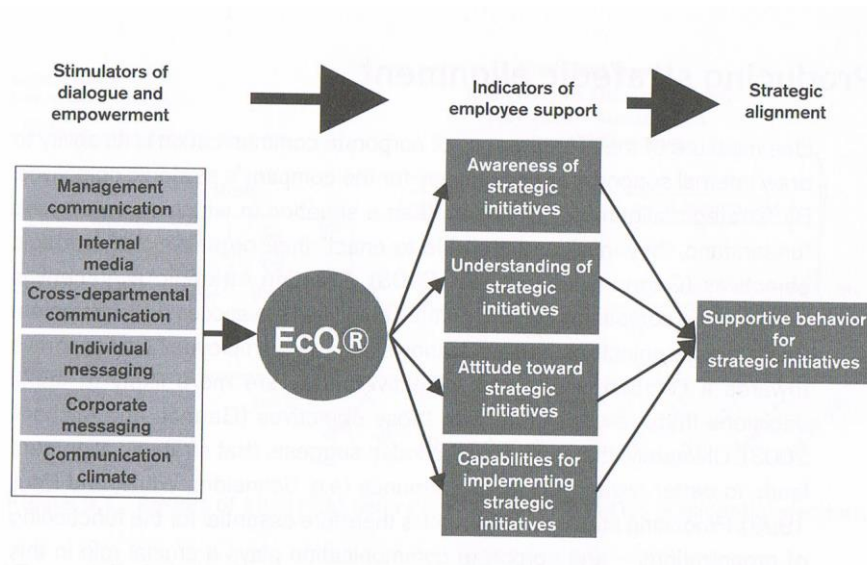


Anexo 1 – Modelo misto de duas vias (*Mixed Motive Model*)

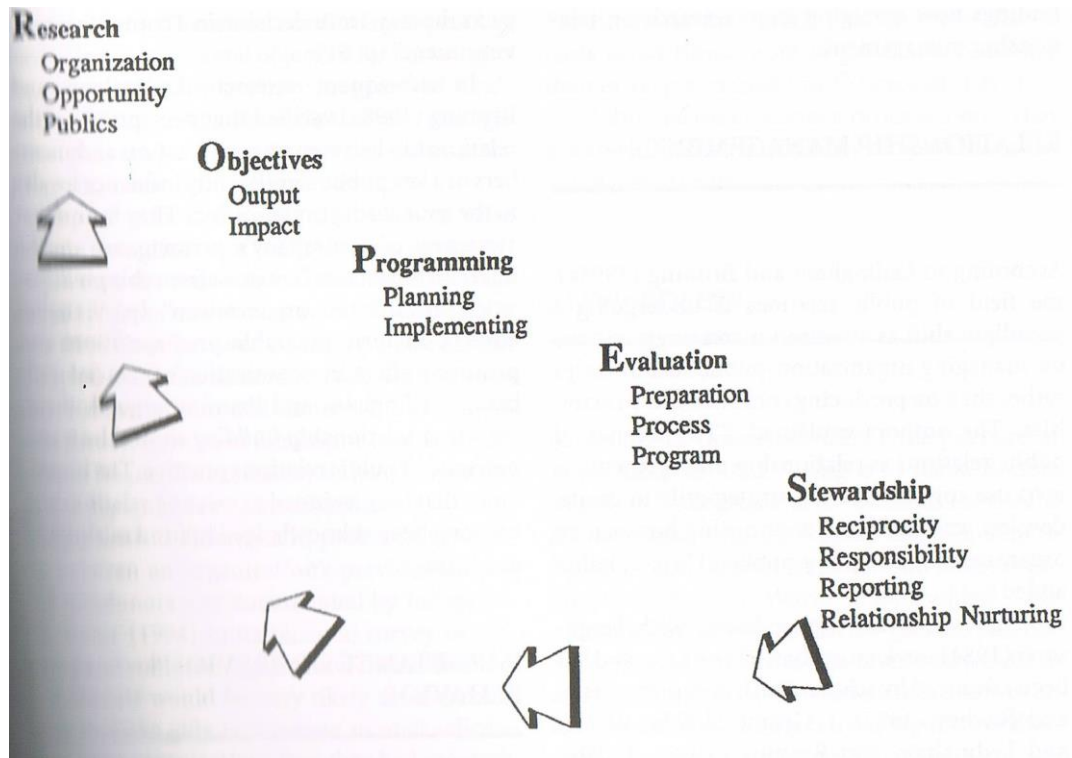


Type of Practice	Explanation
① <b>Pure Asymmetry Model</b>	Communication used to dominate public, accept dominant coalition's position
② <b>Pure Cooperation Model</b>	Communication used to convince dominant coalition to cave in to public's position
③ <b>Two-Way Model</b>	Communication used to move public, dominant coalition, or both to acceptable "win-win" zone

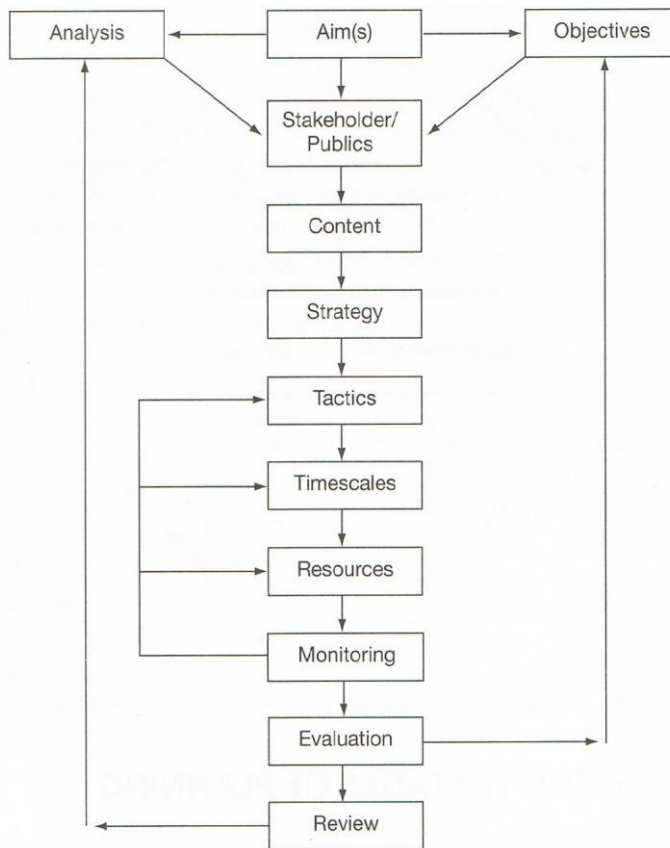
## Anexo 2 - EcQ<sup>TM</sup> Monitorização de Alinhamento Estratégico: ligação entre a comunicação interna e o alinhamento estratégico



### Anexo 3 - Processo de RP ROPES



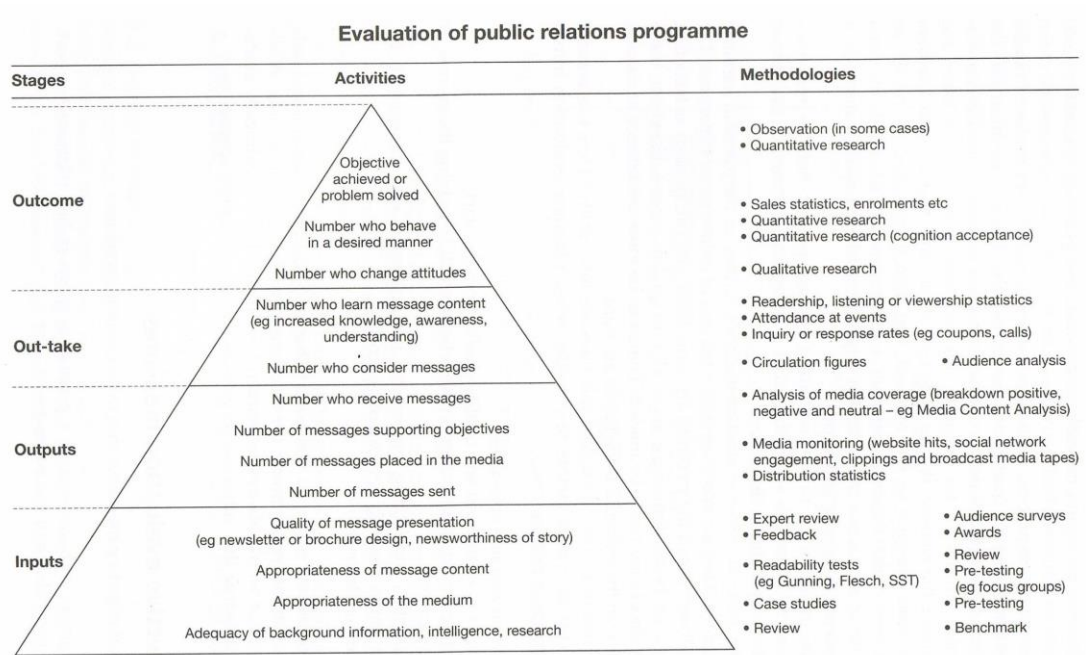
#### Anexo 4 - O processo de planeamento em 12 etapas - Anne Gregory



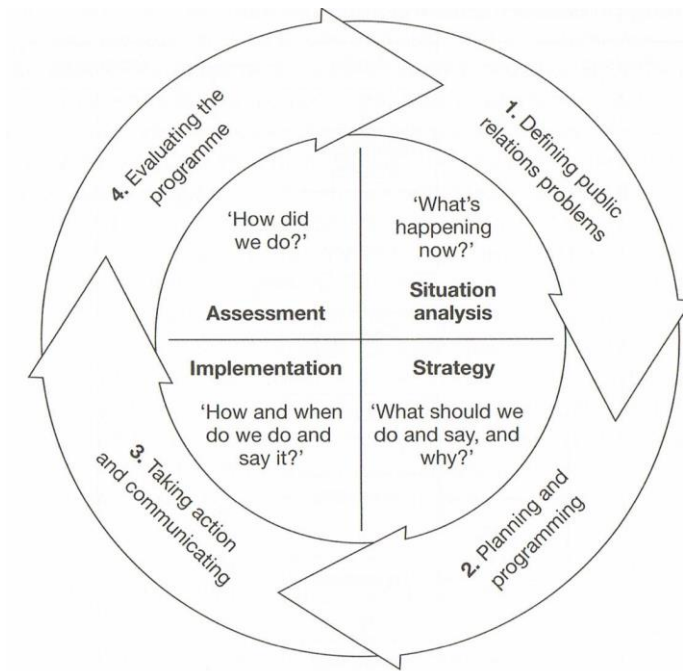
**Anexo 5 - Scorecard para avaliar a performance das RP – Anne Gregory**

<p><b>Financial</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Did our financial PR efforts increase share value?</li><li>• Did PR contribute to product sales?</li></ul>	<p><b>Reputational</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Is the organization held in higher esteem than it was 5 years ago?</li><li>• Do more people see us as an employer of choice?</li></ul>
<p><b>Relational</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Do our corporate stakeholders trust us more now than 5 years ago?</li><li>• Do our partnerships last longer than they did 5 years ago?</li></ul>	<p><b>Political</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Do more MPs and government officials know of and support our organization than 5 years ago?</li><li>• Are we more effective in our lobbying campaigns than 5 years ago?</li></ul>

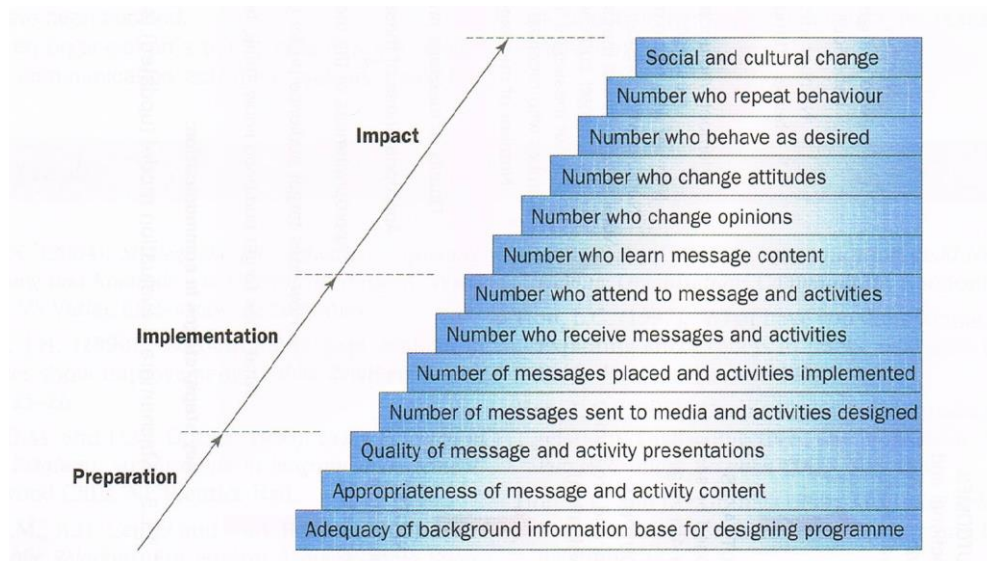
## Anexo 6 – Macro modelo de avaliação de Macnamara adaptado por Gregory



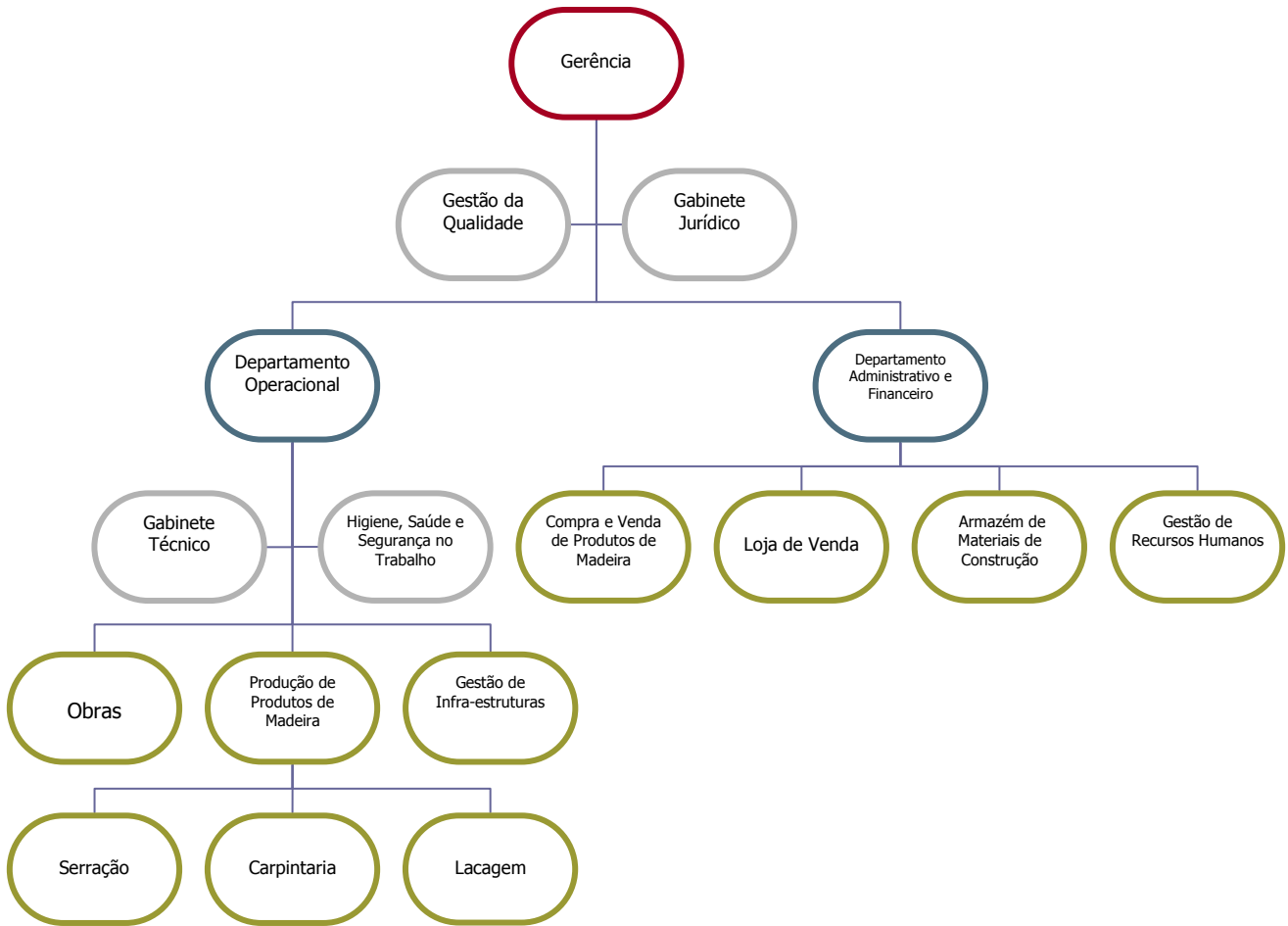
**Anexo 7 - Processo de RP em 4 etapas – Modelo de planeamento e de gestão de Cutlip, Center e Broom**



## Anexo 8 - Etapas e níveis de avaliação nos programas de RP – Cutlip, Center e Broom



## Anexo 9 – Organograma da ILF



## Anexo 10 – Questionário aplicado aos colaboradores da ILF

O presente questionário é realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social e tem por objectivo avaliar a sua opinião relativamente à empresa Irmãos Leça Freitas Lda (ILF).

Assim, pedimos que nos dispense alguns minutos a responder. Salientamos que não existem respostas certas nem erradas; todas são correctas desde que correspondam ao que de facto pensa e sente. Garantimos que as respostas são totalmente anónimas e que nenhuma informação individual será divulgada. Caso considere que alguma resposta o (a) pode identificar, não responda a essa questão.

Obrigada.

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 a Concordo Totalmente, indique com uma cruz em cima do número que corresponde ao seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

### 1. A empresa fornece atenção personalizada a todos os seus clientes.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

### 2. A empresa é flexível e rápida a responder aos problemas.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

### 3. A empresa concentra-se em áreas de produtos e serviços onde tem elevadas habilidades e competências.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

### 4. A empresa presta um bom serviço ao cliente.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

### 5. A minha opinião conta nesta empresa.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**6. Estou satisfeito com o meu trabalho.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**7. A empresa faz um grande esforço para comunicar com os colaboradores.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**8. Os colaboradores recebem informação da empresa atempadamente.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**9. Os colaboradores recebem informação consistente das diferentes fontes da empresa.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**10. Quando existem mudanças são explicadas e clarificadas as razões que levaram a isso.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**11. Sei o que se passa nas outras áreas da empresa, fora da minha área de actuação.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**12. Esta empresa motiva-me para ser eficiente e produtivo.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**13. Estou muito orgulhoso por trabalhar na ILF.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**14. Tomo decisões no trabalho considerando as consequências para a ILF.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**15. Estou disposto a fazer um grande esforço para além do normal para ajudar a ILF a ser bem-sucedida.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**16. Gosto de dizer aos outros sobre projectos que estão a ser desenvolvidos pela ILF.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**17. Costumo receber informação dos colegas e chefias sobre:**

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não sei/Não se aplica
<b>As obrigações/deveres do meu trabalho.</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Políticas organizacionais.</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Erros e falhanços da minha empresa.</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Como os meus problemas de trabalho estão a ser solucionados.</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Como as decisões da empresa estão a afectar o meu trabalho.</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Novos produtos, serviços, programas na minha empresa.</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Como o desempenho da minha função se relaciona com o total das operações na empresa.</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Problemas específicos enfrentados pela gestão.</b>	1	2	3	4	5	6

Por favor assinale com uma cruz o campo que corresponde à sua opinião:

**A Visão da empresa consiste em ser preferencial no mercado sendo reconhecida pela qualidade de excelência dos seus produtos, serviços, colabores e recursos.**

Sim \_\_\_

Não \_\_\_

**A missão da ILF reside na satisfação dos seus clientes fornecendo-lhes produtos e serviços de qualidade e a preços competitivos.**

Sim \_\_\_

Não \_\_\_

**Os valores que regem esta empresa são: o compromisso, a qualidade, a eficiência e a melhoria contínua.**

Sim \_\_\_

Não \_\_\_

As 3 questões que se seguem são sobre o sítio, ou seja, sobre o site da empresa ILF. Por favor assinale com uma cruz o campo que corresponde à sua opinião:

**1. Sabia que a empresa tem um sítio (site)?**

Sim \_\_\_

Não \_\_\_

Se respondeu Não, por favor, passe à página seguinte.

**2. Costuma visitá-lo?**

Nunca \_\_\_

Raramente \_\_\_

De vez em quando \_\_\_

Frequentemente \_\_\_

**3. Caso o tenha visitado, por favor assinale com um círculo à volta do algarismo qual a sua opinião:**

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não sei/Não se aplica
<b>Considero que o sítio (site) é útil</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Considero que o sítio (site) é interessante</b>	1	2	3	4	5	6

Por cada par de adjectivos coloque uma cruz no pólo que mais reflecte, na sua opinião, a descrição da empresa ILF:

	1	2	3	4	5	
Ineficiente						Eficiente
Descomprometida						Comprometida
Descredibilizada						Credível
Estagnada						Evolutiva
Incoerente						Coerente
Lenta						Rápida
Inútil						Valiosa
Fracassada						Bem-sucedida
Irrelevante						Relevante
Difícil						Fácil
Reactiva						Proactiva
Incompetente						Competente
Inexperiente						Experiente
Fechada						Interactiva
Antiquada						Moderna
Passiva						Activa
Má						Boa
Fraca						Forte
Irresponsável						Responsável
Desagradável						Agradável
Confusa						Clara
Amadora						Profissional

Finalmente, apenas para efeitos estatísticos, gostaríamos que nos solicitasse as seguintes informações:

**Género:**

Masculino \_\_\_\_

Feminino \_\_\_\_

**Idade:**

Abaixo dos 20 \_\_\_\_

21-30 \_\_\_\_

31-40 \_\_\_\_

41-50 \_\_\_\_

Mais de 50 \_\_\_\_

**Quais são as suas habilitações literárias:**

1º ao 4º ano \_\_\_\_

5º ao 9º \_\_\_\_

10º ao 12º \_\_\_\_

Licenciatura \_\_\_\_

Pós-graduação \_\_\_\_

**Há quanto tempo é colaborador da ILF:**

Menos de 1 ano \_\_\_\_

De 1 a 5 anos \_\_\_\_

De 6 a 10 anos \_\_\_\_

De 11 a 15 anos \_\_\_\_

Mais de 15 \_\_\_\_

Obrigada pela sua valiosa ajuda!

## Anexo 11 – Questionário aplicado aos clientes da ILF

O presente questionário é realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social e tem por objectivo avaliar a sua opinião relativamente à empresa Irmãos Leça Freitas Lda (ILF).

Assim, pedimos que nos dispense alguns minutos a responder. Salientamos que não existem respostas certas nem erradas; todas são correctas desde que correspondam ao que de facto pensa e sente. Garantimos que as respostas são totalmente anónimas e que nenhuma informação individual será divulgada. Caso considere que alguma resposta o (a) pode identificar, não responda a essa questão. Obrigada.

Numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 a Concordo Totalmente, indique com um círculo à volta do número que corresponde ao seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

### 1. A empresa apresenta diversidade de produtos e serviços.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

### 2. A empresa responde às minhas necessidades com os produtos e serviços que possui.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

### 3. Estou satisfeito com a maioria dos produtos e serviços que adquiri e/ou usufruí.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

### 4. A empresa ILF preocupa-se com o serviço pós-venda.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

### 5. A qualidade dos produtos e serviços tem vindo a aumentar ao longo dos anos.

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**6. A aparência das instalações da ILF reflecte o tipo de serviços fornecidos.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**7. Quando existe algum problema, a empresa é simpática e esforça-se por resolvê-lo.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**8. A ILF fornece os serviços no momento em que se comprometeu fazê-lo.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**9. A maioria dos colaboradores atende bem os clientes.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**10. Tenho um serviço imediato por parte dos colaboradores da ILF.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

**11. Confio nos colaboradores da ILF.**

Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
1	2	3	4	5	6

As quatro questões que se seguem são sobre o sítio, ou seja, sobre o site da ILF.

Por favor assinale com uma cruz o campo que corresponde à sua opinião:

**1. Sabia que a empresa tem um sítio (site)?**

Sim \_\_\_

Não \_\_\_

Se respondeu Não, por favor, passe à página seguinte.

**2. Costuma visitá-lo?**

Nunca \_\_\_

Raramente \_\_\_

De vez em quando \_\_\_\_

Frequentemente \_\_\_\_

**3. Indique os principais motivos para essa visita:**

Para saber novidades da empresa, dos produtos e dos serviços \_\_\_\_

Para pesquisar sobre algo que pretende adquirir \_\_\_\_

Para obter informações e compará-las com a concorrência \_\_\_\_

Outros \_\_\_\_

**4. Por favor assinale, com um círculo à volta do algarismo, qual a sua opinião:**

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não sei/ Não se aplica
<b>Considero que o sítio (site) é útil</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Considero que o sítio (site) é interessante</b>	1	2	3	4	5	6

Por cada par de adjectivos coloque uma cruz no pólo que mais reflecte, na sua opinião, a descrição da empresa ILF:

	1	2	3	4	5	
Ineficiente						Eficiente
Descomprometida						Comprometida
Descredibilizada						Credível
Estagnada						Evolutiva
Incoerente						Coerente
Lenta						Rápida
Inútil						Valiosa
Fracassada						Bem-sucedida
Irrelevante						Relevante
Difícil						Fácil
Reactiva						Proactiva
Incompetente						Competente
Inexperiente						Experiente
Fechada						Interactiva
Antiquada						Moderna
Passiva						Activa
Má						Boa
Fraca						Forte
Irresponsável						Responsável
Desagradável						Agradável
Confusa						Clara
Amadora						Profissional

Finalmente, apenas para efeitos estatísticos, gostaríamos que nos solicitasse as seguintes informações:

**Género:**

Masculino \_\_\_\_

Feminino \_\_\_\_

**Idade:**

Abaixo dos 20 \_\_\_\_  
21-30 \_\_\_\_  
31-40 \_\_\_\_  
41-50 \_\_\_\_  
Mais de 50 \_\_\_\_

**Quais são as suas habilitações literárias:**

1º ao 4º ano \_\_\_\_  
5º ao 9º \_\_\_\_  
10º ao 12º \_\_\_\_  
Licenciatura \_\_\_\_  
Pós-graduação \_\_\_\_

**Há quanto tempo é cliente da ILF:**

Menos de 1 ano \_\_\_\_  
De 1 a 5 anos \_\_\_\_  
De 6 a 10 anos \_\_\_\_  
De 11 a 15 anos \_\_\_\_  
Mais de 15 \_\_\_\_

**Com que regularidade adquire produtos e/ou serviços da empresa:**

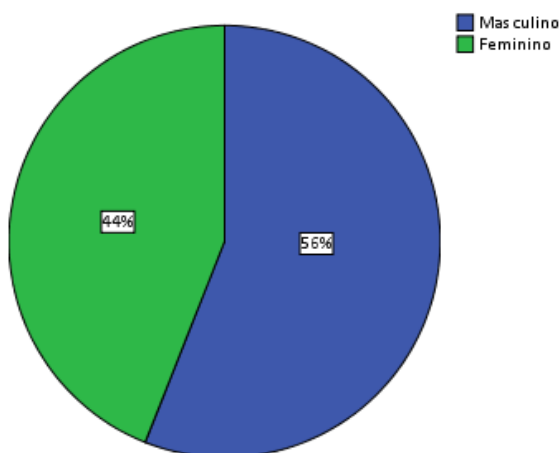
Frequentemente \_\_\_\_  
De vez em quando \_\_\_\_  
Raramente \_\_\_\_

Obrigada pela sua valiosa ajuda!

## Anexo 12 – Caracterização das amostras, *outputs* do SPSS e respectivas análises

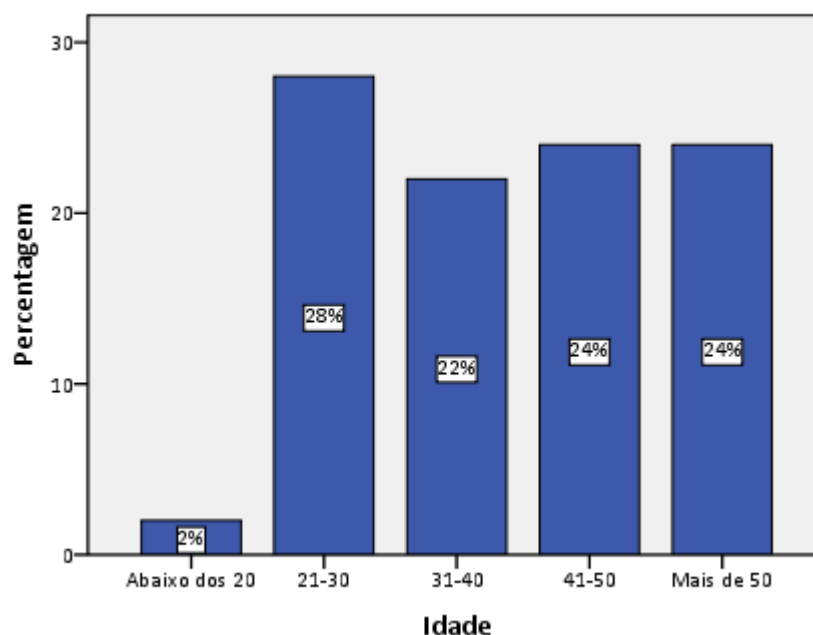
### Caracterização da Amostra – Clientes

De seguida efectuaremos uma breve descrição da nossa amostra de clientes.



**Gráfico 1 – Género**

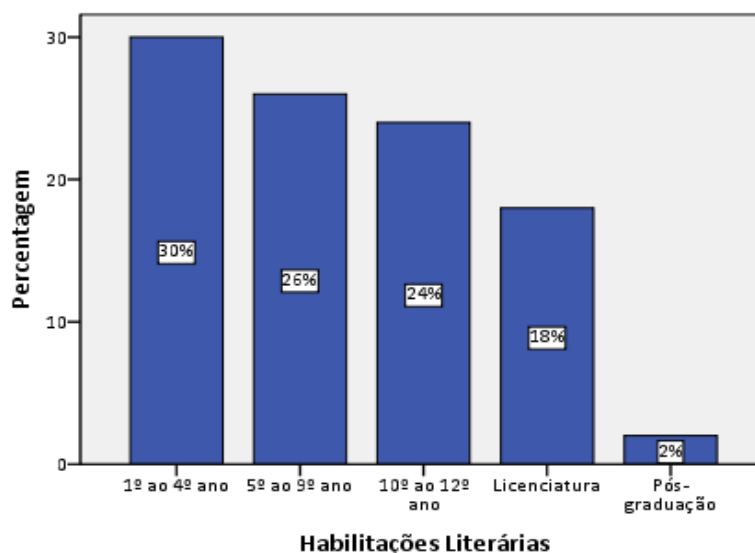
De acordo com o gráfico acima representado, a maioria dos inquiridos, 56%, é do sexo masculino e 44% pertence ao universo feminino.



**Gráfico 2 - Idade**

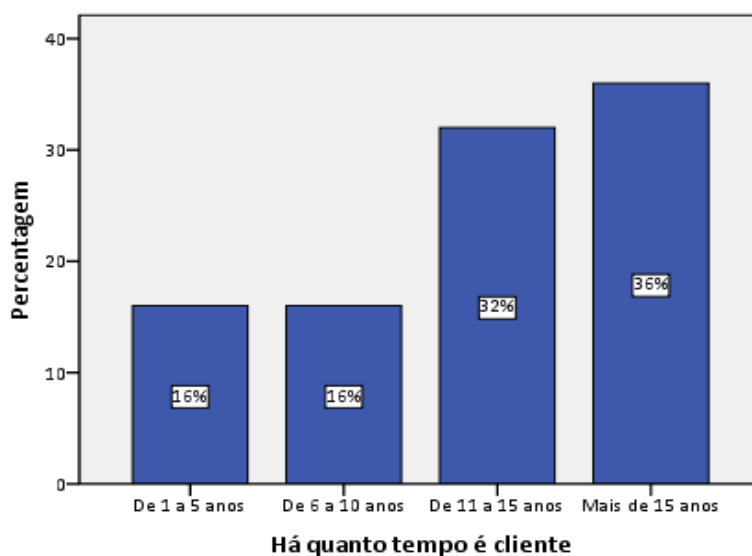
A amostra revela dispersão de idades sendo que 48% dos indivíduos tem idade igual ou superior a 41 anos (24% situa-se entre os 41-50 e a mesma percentagem de

inquiridos tem idade superior a 50). A faixa etária mais frequente é a dos 21-30 anos, com 28%. Não distante dos valores anteriormente analisados, encontram-se os inquiridos com idades compreendidas entre os 31-40 anos, com uma representação de 22%. Apenas 2% possuem idade igual ou inferior a 20 anos de idade.



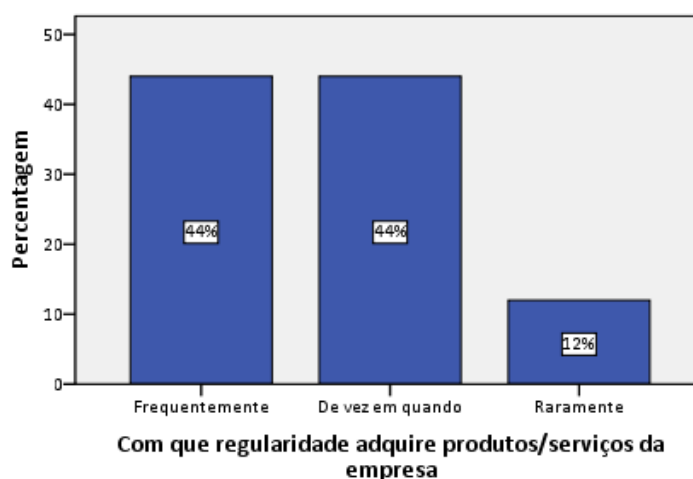
**Gráfico 3 – Habilitações Literárias**

Verificamos que 56% dos respondentes possui até ao 9º ano de escolaridade enquanto que 24% situa-se entre o 10º ao 12º ano. Dos 20 % licenciados, 2% é pós-graduado.



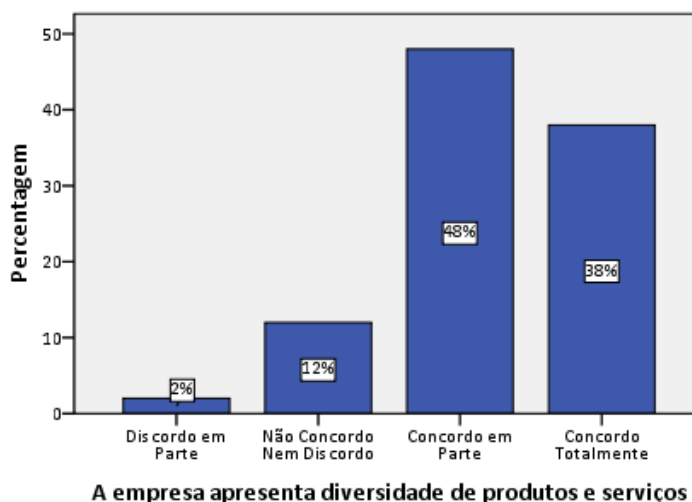
**Gráfico 4 – Há quanto tempo é cliente**

Através deste gráfico, constatamos que a maioria dos clientes possui uma relação com a empresa desde há um tempo considerável. Ou seja, 68% dos inquiridos é cliente desde há pelo menos 11 anos (32% de 11 a 15 anos e 36% há mais de 15). Os restantes estão igualmente divididos, com 16% cada, pelas outras duas classes (de 1 a 5 e de 6 a 10 anos). Podemos considerar que apenas 16% dos inquiridos são clientes recentes.



**Gráfico 5 – Regularidade com que o cliente efectua transacções com a empresa**

No que respeita à frequência com que o cliente efectua transacções com a empresa, observamos que 44% é cliente frequente. A esta mesma percentagem, 44%, correspondem os que apenas “de vez em quando” adquirem produtos/serviços da empresa. Foram 12% os que assinalaram “raramente”.



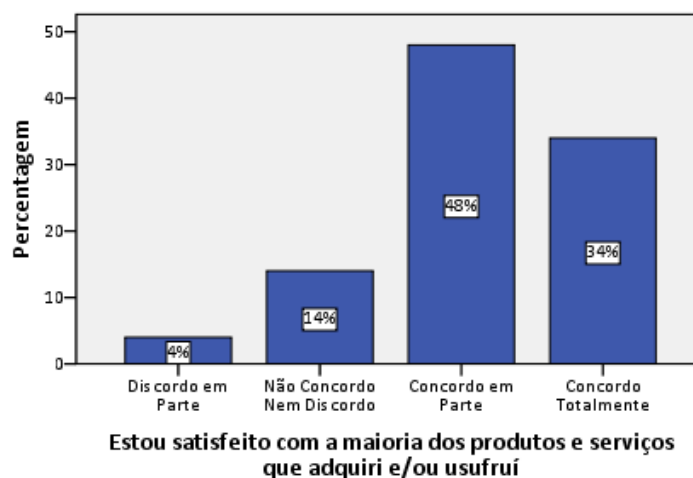
**Gráfico 6 - A empresa apresenta diversidade de produtos e serviços**

Constatamos que 86% dos inquiridos concorda que a ILF oferece diversidade tanto nos seus produtos como nos serviços. Desta percentagem, 38% concorda totalmente. Apenas 2% dos respondentes discordam e 12% revelam neutralidade relativamente a esta questão.



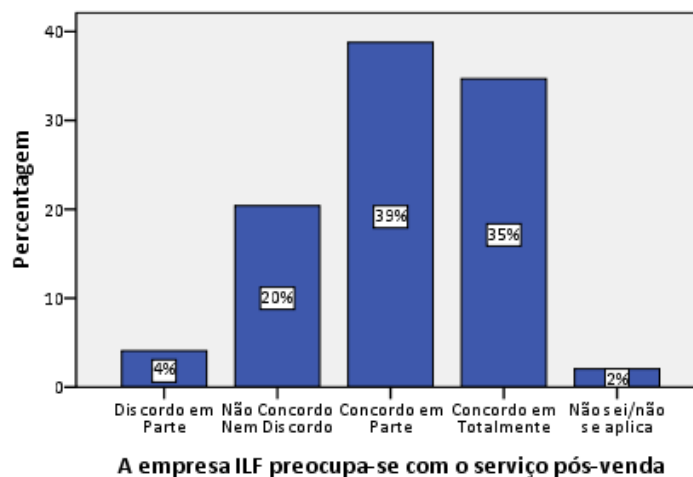
**Gráfico 7 - A empresa responde às minhas necessidades com os produtos e serviços que possui**

Com percentagem semelhante à questão anteriormente analisada, mas relativamente ao grau de concordância no que respeita à resposta das necessidades do cliente com o actual portfólio de produtos e serviços de que a ILF dispõe, 84% dos inquiridos demonstra concordar. São 42% dos indivíduos os que concordam parcialmente e igual percentagem concorda totalmente. Discordam parcialmente 2% dos inquiridos.



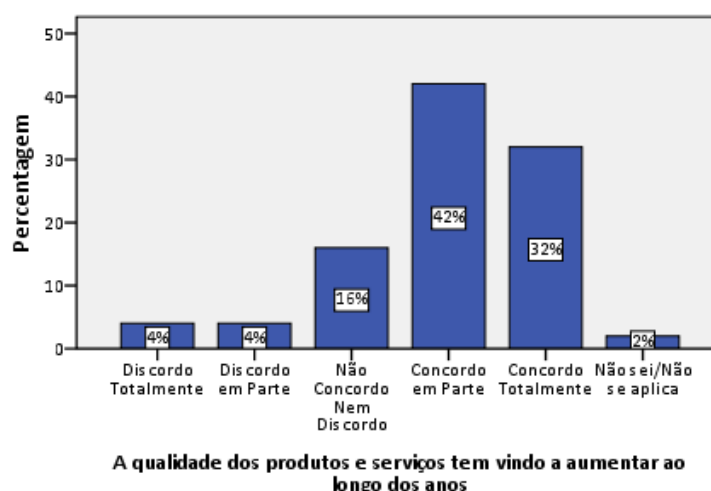
**Gráfico 8 – Estou satisfeito com a maioria dos produtos e serviços que adquiri e/ou usufruí**

Perante a afirmação acerca da sua satisfação, com os produtos e serviços adquiridos/usufruídos, cerca de metade concordam em parte e 34% concordam totalmente. Discordam em parte 4% dos inquiridos. Com posição neutra encontram-se 14% dos respondentes.



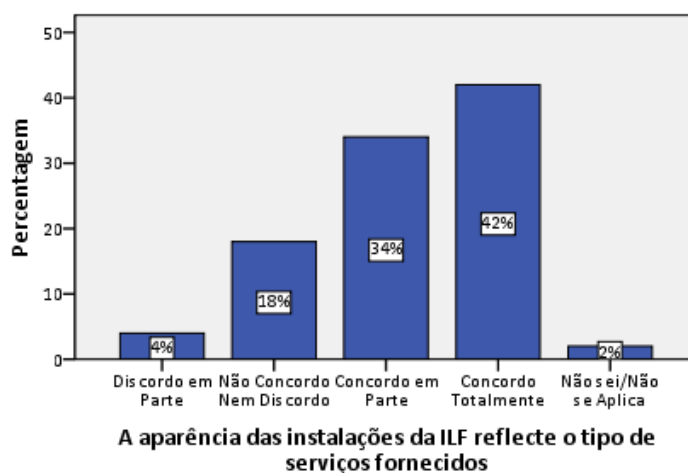
**Gráfico 9 - A empresa ILF preocupa-se com o serviço pós-venda**

Quando confrontados com a empresa preocupar-se com o serviço pós-venda continuam a destacar-se os graus de concordância sendo que o concordo parcialmente e o concordo totalmente representam 39% e 35% respectivamente. Revelam posição neutra 20% dos inquiridos. Apenas 4% discordam.



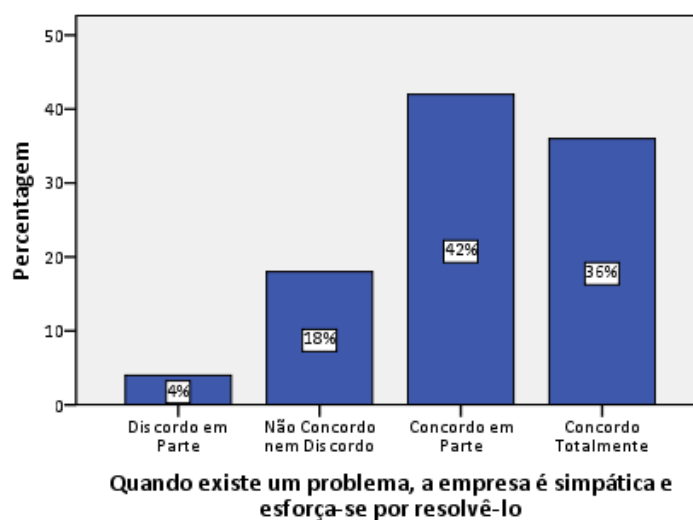
**Gráfico 10 - A qualidade dos produtos e serviços tem vindo a aumentar ao longo dos anos**

Através do gráfico acima mencionado verificamos que 74% dos indivíduos concorda em que tem havido um aumento de qualidade ao longo do tempo. Representam 42% os inquiridos que concordam em parte sendo que 32% concorda totalmente. Discordam 8% dos inquiridos (4% totalmente e igual percentagem para a discordância parcial).



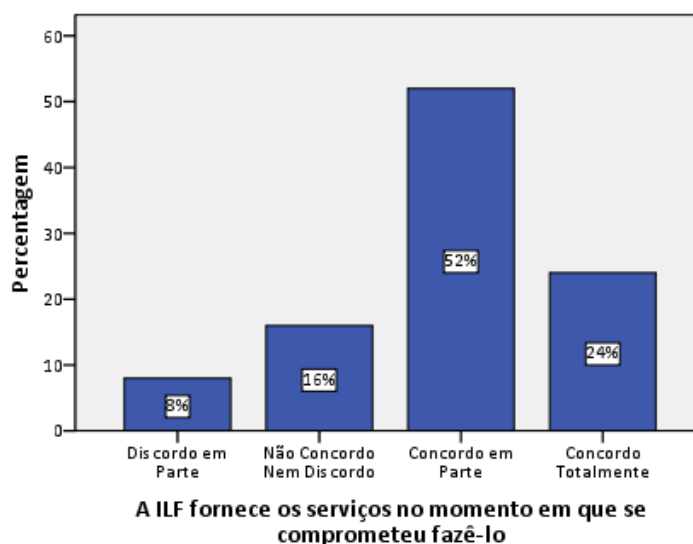
**Gráfico 11 - A aparência das instalações da ILF reflecte o tipo de serviços fornecidos**

Constatamos que a maioria dos inquiridos concorda com a afirmação acerca da aparência das instalações da ILF reflectir o tipo de serviços fornecidos uma vez que 42% concorda totalmente e 34% concorda em parte. Representam 4% da amostra os que discordam de modo parcial.



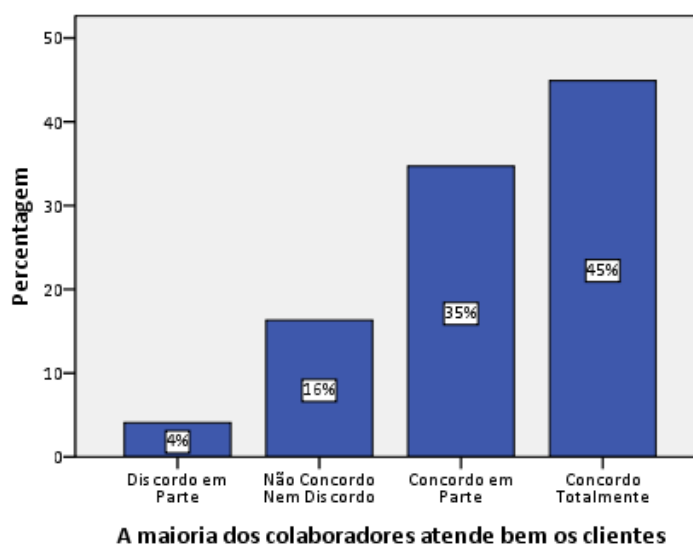
**Gráfico 12 – Quando existe algum problema, a empresa é simpática e esforça-se por resolvê-lo**

Perante o desafio de solucionar problemas, a ILF revela simpatia e esforço considerando que 42% concorda em parte e 36% concorda totalmente, o que perfaz 78% dos inquiridos. Representam 4% os que discordam em parte.



**Gráfico 13 – A ILF fornece os serviços no momento em que se comprometeu fazê-lo**

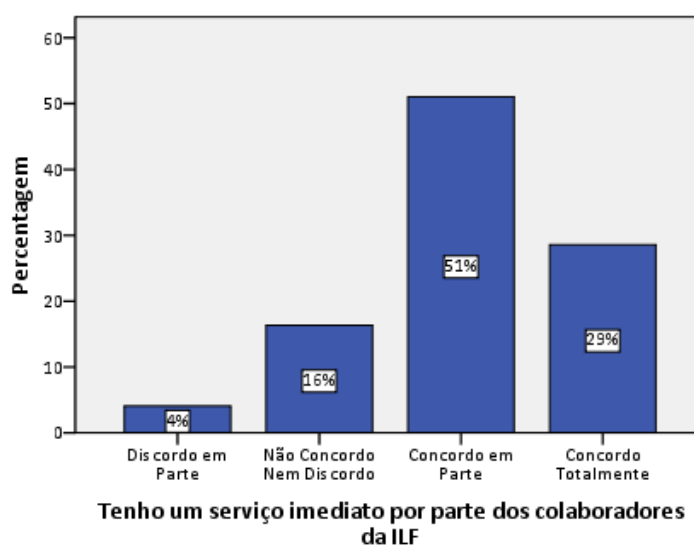
A maioria dos inquiridos, 52%, revela concordar parcialmente que a empresa fornece os serviços no momento em que se comprometeu fazê-lo. São 24% os que demonstram concordância total. Discordam 8%.



**Gráfico 14 – A maioria dos colaboradores atende bem os clientes**

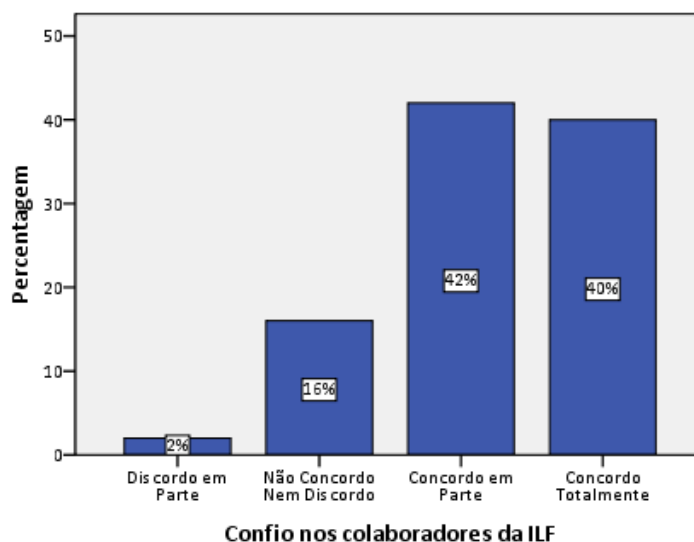
É na questão acerca do bom atendimento por parte da maioria dos colaboradores que, pela primeira vez, a maioria das respostas se situa na concordância total (45%).

Concordam parcialmente 35% dos inquiridos. Em menor número se encontram os que discordam parcialmente (4%) sendo que ninguém discorda totalmente.



**Gráfico 15 – Tenho um serviço imediato por parte dos colaboradores da ILF**

Cerca de 51% dos indivíduos admite, concordando em parte, que os colaboradores da ILF proporcionam um serviço imediato. Concordam totalmente 29% dos indivíduos. À semelhança das questões anteriores, são poucos os que discordam, representando 4% dos inquiridos.

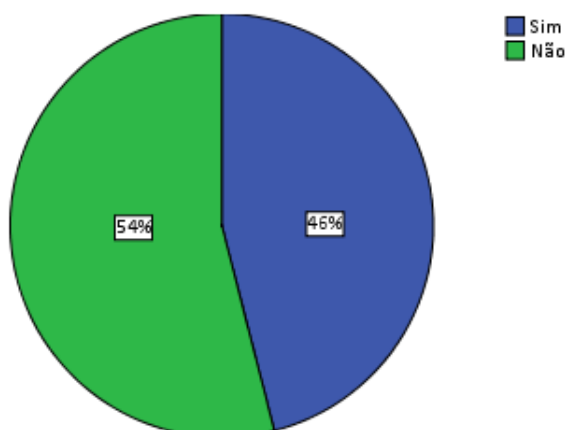


**Gráfico 16 – Confio nos colaboradores da ILF**

Observamos que os clientes confiam nos colaboradores da empresa em análise. Nesta questão da confiança, averiguamos que 42% confiam parcialmente, seguindo-se 40%

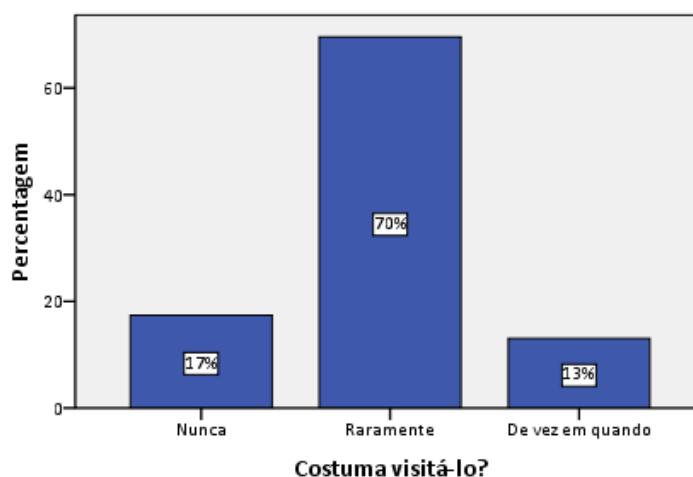
que confiam totalmente. Com posição neutra surgem 16% dos respondentes. Apenas existe registo de 2% de discordantes.

## 2.1 O sítio - clientes



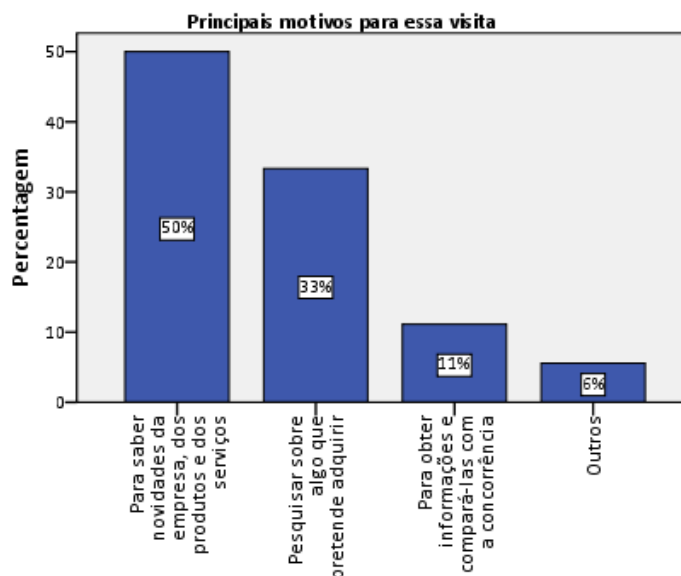
**Gráfico 17 – Sabia que a empresa tem um sítio (sítio)?**

No que respeita ao sítio, a maioria dos clientes, 54%, desconhecia a sua existência.



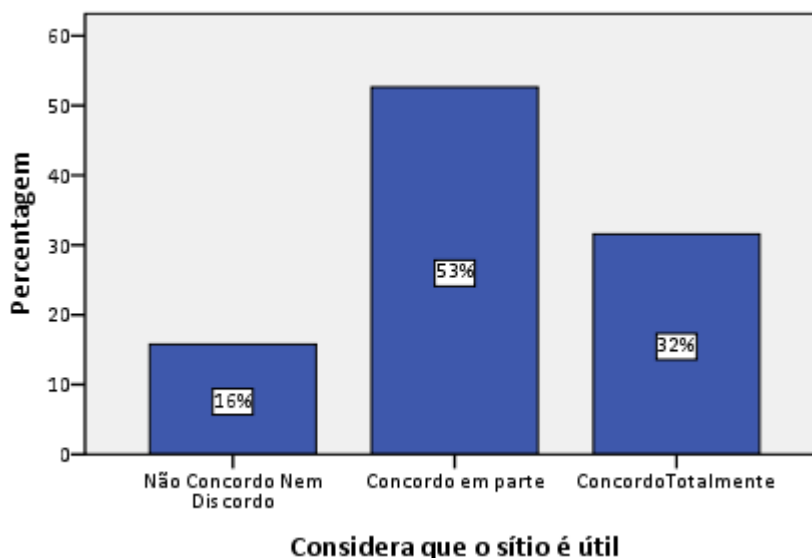
**Gráfico 18 – Costuma visitá-lo?**

Relativamente à frequência de visitas, ao sítio, destaca-se claramente a resposta “raramente”, representando 70% dos inquiridos. Apesar de 46% dos indivíduos saber que a ILF tem um sítio, 17% nunca o visitou. Um facto a salientar é que ninguém efectua visitas frequentemente. Apenas 13% visitam o sítio esporadicamente.



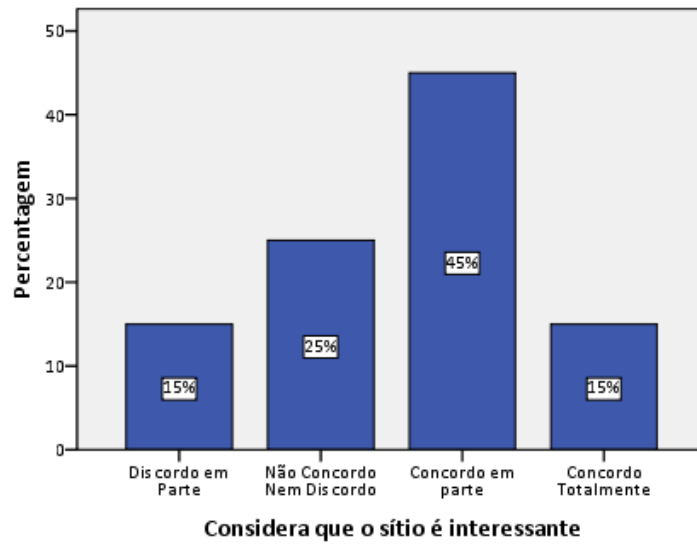
**Gráfico 19 – Principais motivos para a visita?**

A principal razão que impele os inquiridos, 50%, a visitar o sítio é a procura de novidades acerca da empresa, dos seus produtos e dos seus serviços. O segundo principal motivo remete para a compra na medida em que 33% dos indivíduos consulta o sítio com o intuito de pesquisar sobre algo que pretende adquirir. São 11% os que visam informações que lhes permita efectuar comparações entre esta empresa e as suas concorrentes. Apenas 6% visitam o sítio com outros intuítos que não os anteriormente mencionados.



**Gráfico 20 – Considera que o sítio é útil?**

Cerca de metade dos indivíduos (53%) concorda de modo parcial relativamente à utilidade do sítio. A concordância é total para 32% dos respondentes. Representam 16% os que têm posição neutra.



**Gráfico 21 – Considera que o sítio é interessante?**

Quarenta e cinco por cento dos indivíduos concorda parcialmente na caracterização do sítio como interessante. Têm uma posição neutra 25% dos respondentes. Os restantes dividem a sua opinião, com igual percentagem (15%) pela concordância total e pela discordância parcial.

### 1.3 A imagem

Seguem-se o gráfico e a tabela com os resultados obtidos no que respeita à imagem que os clientes possuem:

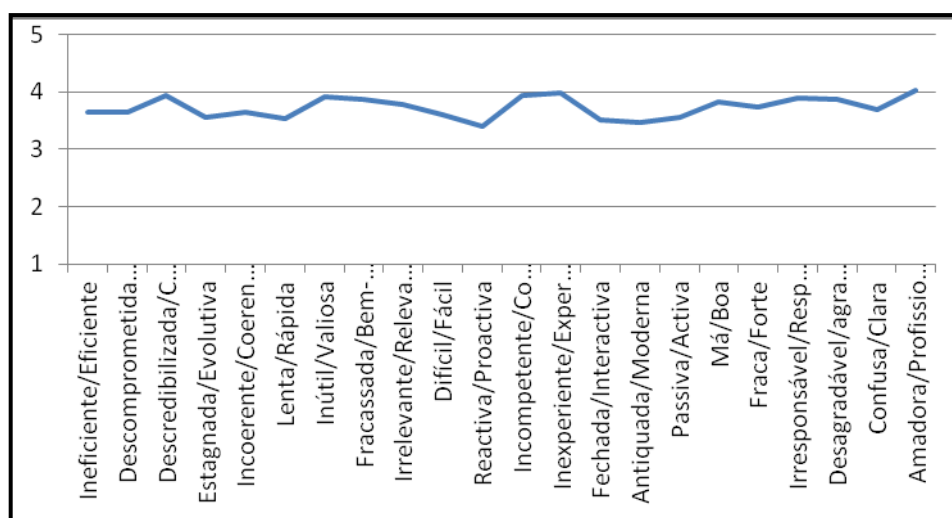


Gráfico 22 – A imagem da ILF (segundo os clientes)

Tabela 4 – Média das dimensões no que concerne à imagem que os clientes têm relativamente à ILF

	Média
<b>Amadora/Profissional</b>	<b>4,02</b>
<b>Inexperiente/Experiente</b>	<b>3,98</b>
<b>Incompetente/Competente</b>	<b>3,94</b>
<b>Descredibilizada/Credível</b>	<b>3,94</b>
<b>Inútil/Valiosa</b>	<b>3,92</b>
<b>Irresponsável/Responsável</b>	<b>3,90</b>
Fracassada/Bem-sucedida	3,88
Desagradável/Agradável	3,88
Má/Boa	3,84
Irrelevante/Relevante	3,78
Fraca/Forte	3,73
Confusa/Clara	3,70
Ineficiente/Eficiente	3,66
Descomprometida/Comprometida	3,66
Incoerente/Coerente	3,66
Difícil/Fácil	3,60
<b>Estagnada/Evolutiva</b>	<b>3,56</b>
<b>Passiva/Activa</b>	<b>3,55</b>
<b>Lenta/Rápida</b>	<b>3,54</b>
<b>Fechada/Interactiva</b>	<b>3,51</b>
<b>Antiquada/Moderna</b>	<b>3,48</b>
<b>Reactiva/Proactiva</b>	<b>3,40</b>

Análise do gráfico 22 e da tabela 4: Considerando que os pares de adjectivos são antagónicos e que na escala de 1 a 5 em que 1 é o pólo correspondente à opinião mais negativa e 5 à mais positiva, verificamos que a imagem, no geral, é favorável. As dimensões que mais se destacam positivamente, por atingirem os pontos mais elevados no gráfico, são: Amadora/Profissional (4,02) Inexperiente/Experiente (3,98), Incompetente/Competente (3,94), Descredibilizada/Credível (3,94), Inútil/Valiosa (3,92), Irresponsável/Responsável (3,90).

Ou seja, os clientes consideram que a ILF é profissional, experiente, competente, credível, valiosa e responsável.

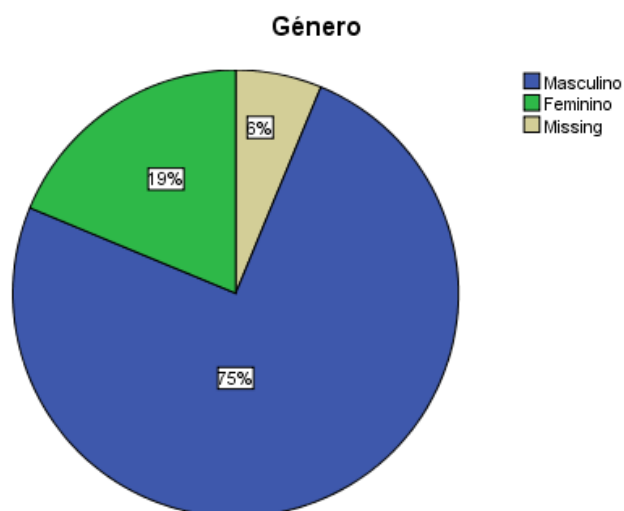
Não se verificou, enquanto média, opinião negativa uma vez que nenhuma dimensão se situa abaixo do valor 3. Também nenhuma foi valorizada com a pontuação máxima.

Os registos mais negativos referem-se às dimensões Reactiva/Proactiva (3,40), Antiquada/Moderna (3,48), Fechada/Interactiva (3,51), Lenta/Rápida (3,54), Passiva/Activa (3,55), Estagnada/Evolutiva (3,56).

Estas foram as que obtiveram, em média, as pontuações mais baixas se bem que nenhuma é negativa. O menor valor observado apresenta uma média de 3,40 e por isso situa-se no pólo de neutralidade.

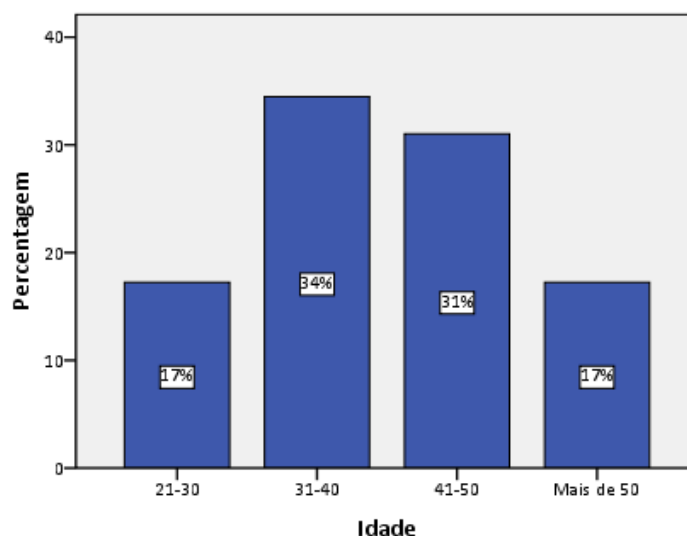
Parece que a adjectivação mais desfavorável remete para a postura da ILF considerando que as dimensões que menor pontuação, em média, obtiveram são as que a caracterizam como reactiva, antiquada, fechada, lenta, passiva e estagnada.

## Caracterização da Amostra – Colaboradores



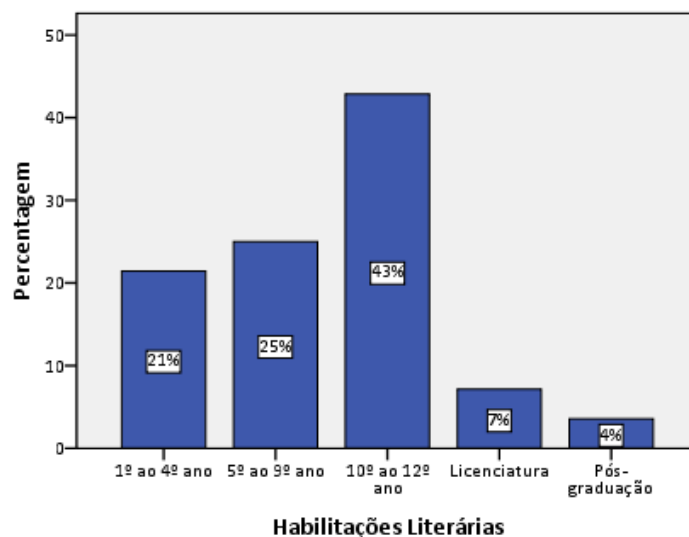
**Gráfico 23 – Género dos colaboradores**

O universo dos colaboradores é maioritariamente masculino e representa 75% dos elementos da empresa. Cerca de 20% pertence ao género feminino e 6% dos inquiridos não responderam a esta questão.



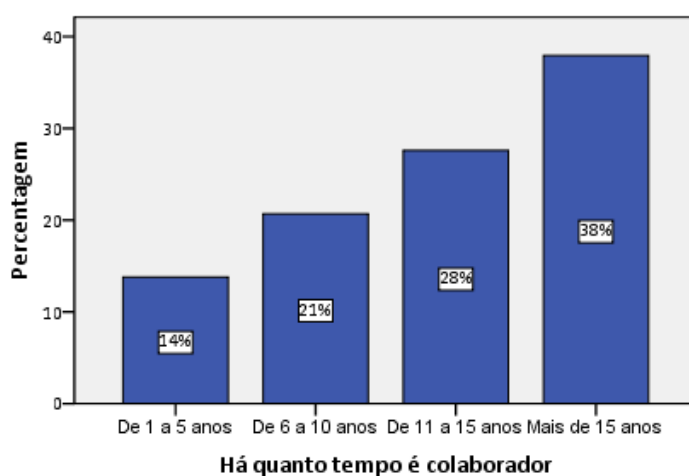
**Gráfico 24 – Idade dos colaboradores**

No que concerne à idade dos colaboradores da ILF, a maioria, 65%, situa-se nas faixas etárias entre os 31 e os 50 anos. Cerca de 34% possuem entre 31 e 40 anos de idade e 31% encontram-se no intervalo entre os 41 e os 50. Os mais jovens representam 17% do universo sendo que igual percentagem corresponde, também, aos indivíduos que possuem mais de 50 anos de idade.



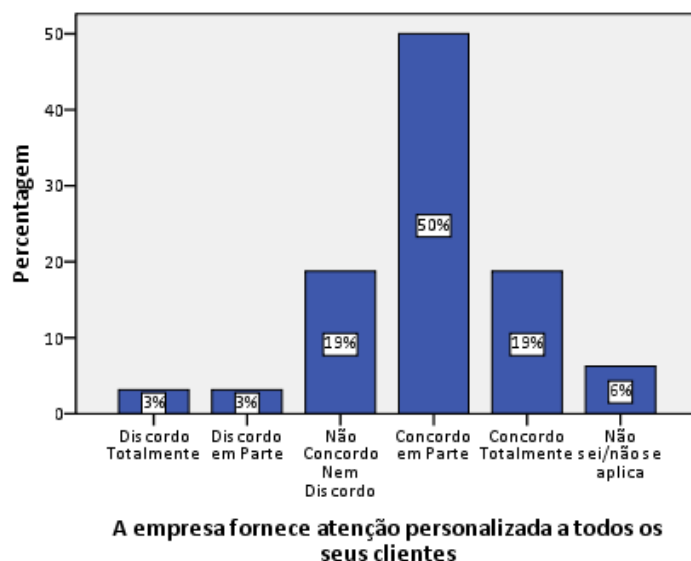
**Gráfico 25 – Habilitações Literárias**

Relativamente às habilitações literárias, 43% possui entre o 10º e o 12º ano de escolaridade. Possuem ensino superior 11% dos colaboradores sendo que destes, 4% é pós-graduado. Representam 25% os cujas habilitações académicas se situam entre o 5º e o 9º ano. Ao escalão entre o 1º e o 4º ano pertencem 21% dos colaboradores.



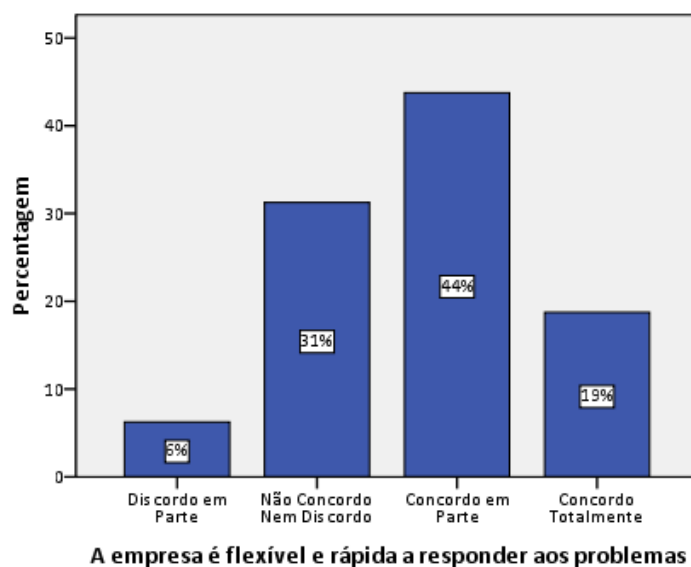
**Gráfico 26 – Há quanto tempo é colaborador**

Verificamos uma certa tendência para a antiguidade quando abordamos o tempo de colaboração com a ILF. Assim, 38% dos indivíduos estão na empresa à mais de 15 anos. A percentagem que se destaca em 2º lugar, 28%, remete para o intervalo de 11 a 15 anos. Ao escalão mais recente, de 1 a 5 anos, correspondem 14% dos inquiridos. Os restantes 21% representam aqueles cuja antiguidade na ILF se situa entre os 6 e os 10 anos.



**Gráfico 27 – A empresa fornece atenção personalizada a todos os seus clientes**

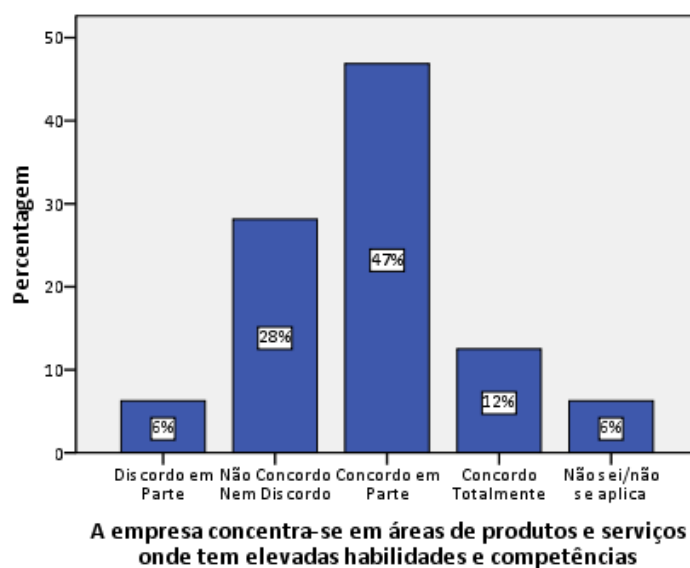
Metade dos colaboradores concorda, em parte, que a ILF fornece atenção personalizada a todos os seus clientes. Representam 19% aqueles que possuem concordância total. Revelando neutralidade encontram-se 19% dos inquiridos. Os que discordam são 6% dos colaboradores, sendo que 3% o considera totalmente e os outros 3% consideram-no parcialmente.



**Gráfico 28 – A empresa é flexível e rápida a responder aos problemas**

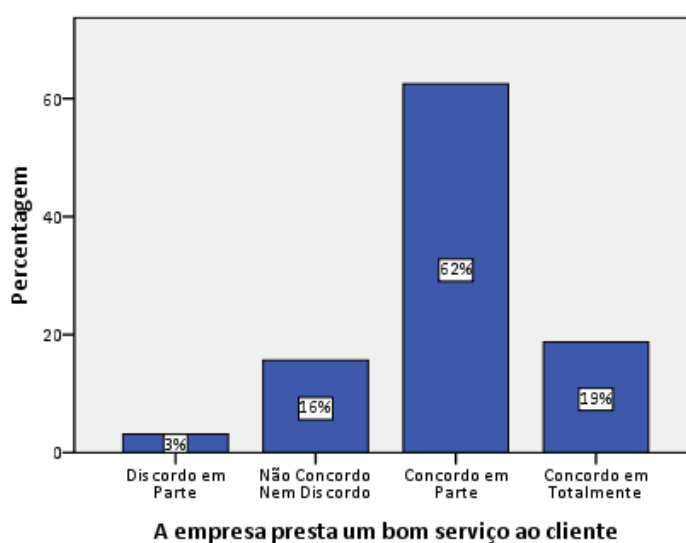
Quando confrontados com a existência de flexibilidade e de rapidez na resposta aos problemas verificamos que 44% concorda parcialmente com esta premissa enquanto que 19% concorda de modo total. Nesta questão, o grau de neutralidade é elevado

representando 31% dos indivíduos. Têm opinião desfavorável apenas os 6% que discordam parcialmente.



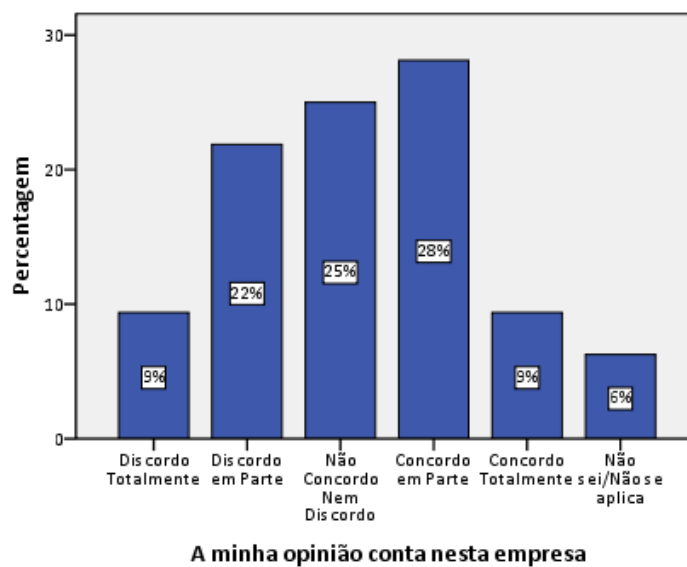
**Gráfico 29 – A empresa concentra-se em áreas de produtos e serviços onde tem elevadas habilidades e competências**

Quase metade dos inquiridos, 47%, considera que, em parte, a ILF concentra-se em áreas de produtos e serviços onde tem elevadas habilidades e competências. Concordam totalmente com esta questão 12% dos colaboradores. Assim, 59% possui uma opinião favorável. Acerca das restantes opiniões, há que salientar que 28% tem posição neutra e 6% têm uma opinião desfavorável no sentido em que discordam parcialmente.



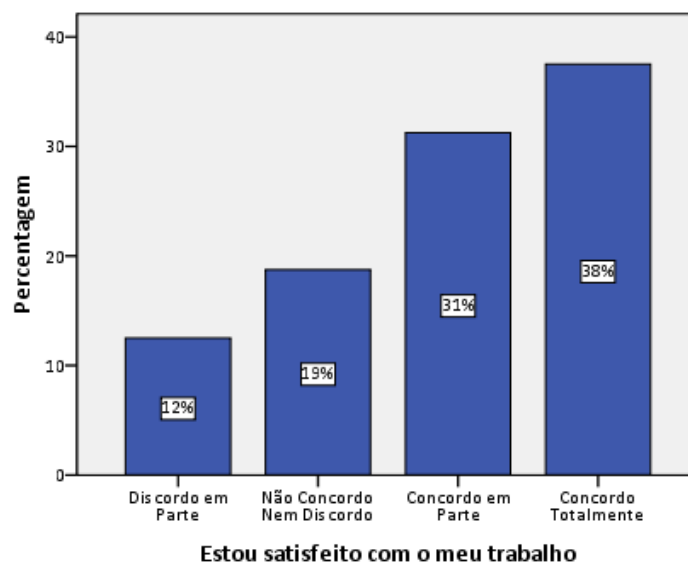
**Gráfico 30 – A empresa presta um bom serviço ao cliente**

Relativamente ao serviço prestado ao cliente ser caracterizado como bom, 81% revela concordância sendo que, destes, 62% concorda parcialmente e 19% concorda totalmente. Com posição neutra encontram-se 16% dos inquiridos. Apenas 3% discordam de modo parcial.



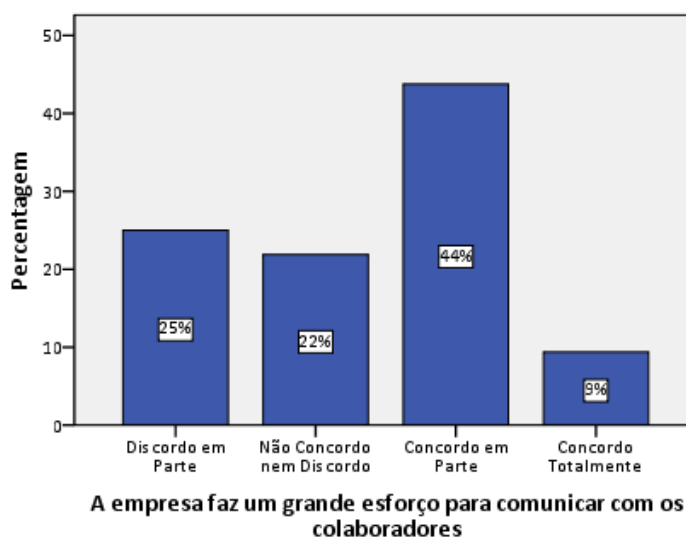
**Gráfico 31 – A minha opinião conta nesta empresa**

Acerca da opinião do inquirido contar na ILF, verificamos uma determinada dispersão de opiniões das quais 37% revelam concordância e 31% discordância. No pólo neutro situam-se 25% das respostas. Analisando mais minuciosamente, 28% dos inquiridos concorda parcialmente e 22 % discorda parcialmente. A percentagem de concordância total e a de discordância total representam, cada, 9%.



**Gráfico 32 – Estou satisfeito com o meu trabalho**

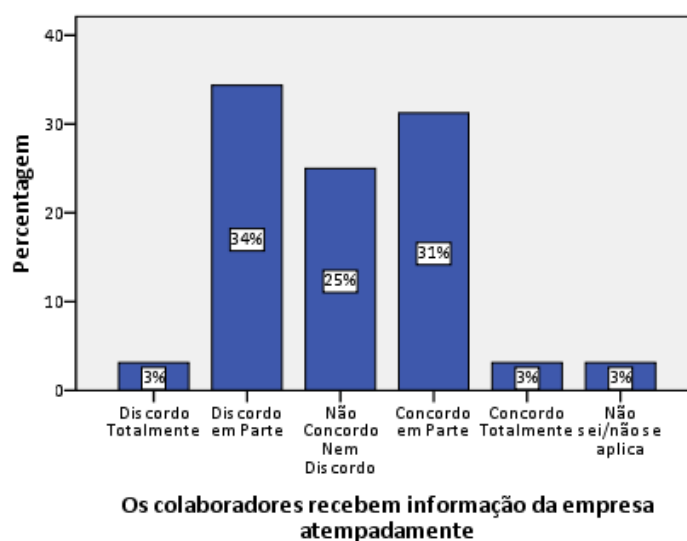
No que concerne à satisfação com o seu trabalho, as opiniões são, de facto, positivas. Dos cerca de 70% dos colaboradores que demonstram concordância, as percentagens a registar são de 38% e de 31%, de concordo totalmente e concordo parcialmente, respectivamente. Apenas 12% dos colaboradores discorda em parte, não havendo registo de nenhuma opinião de discordância total.



**Gráfico 33 – A empresa faz um grande esforço para comunicar com os colaboradores**

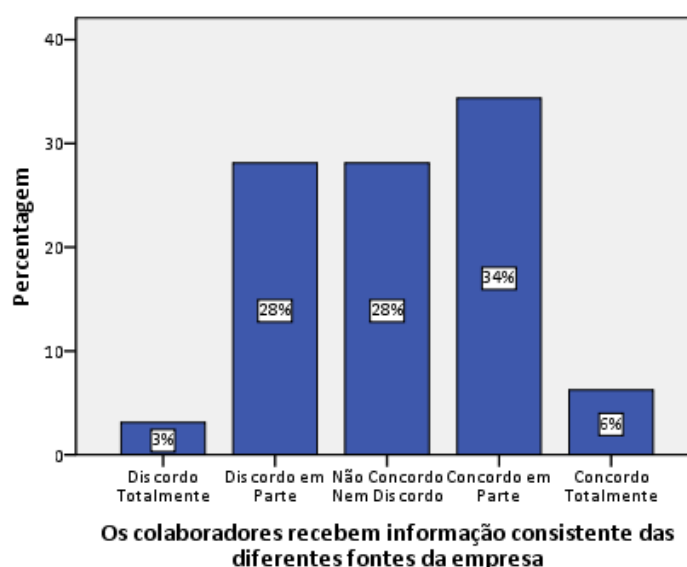
É na questão acerca do esforço de comunicação por parte da ILF para com os seus colaboradores, que se regista, até ao momento, o valor de discordância mais elevado, 25%. Quase igual percentagem, revela posição neutra, cerca de 53% dos inquiridos

concorda que existe um esforço de comunicação sendo que destes, 44% concorda em parte e 9% concorda totalmente.



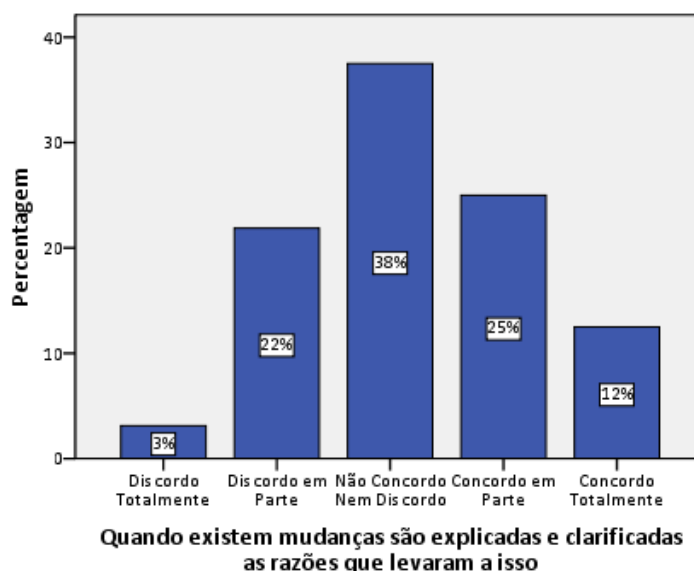
**Gráfico 34 – Os colaboradores recebem informação da empresa atempadamente**

Pela primeira vez, desde o início da análise, o pólo de discordância assume o principal papel perfazendo um total de 37% de respostas negativas quando confrontados com o receber informação no tempo adequado. Destas, 34% correspondem a discordância parcial e 3% a discordância total. Também aqueles que têm posição neutra representam um valor elevado (25%). Cerca de 30% concorda parcialmente em que a informação é recebida atempadamente e apenas 3% dos colaboradores o consideram totalmente.



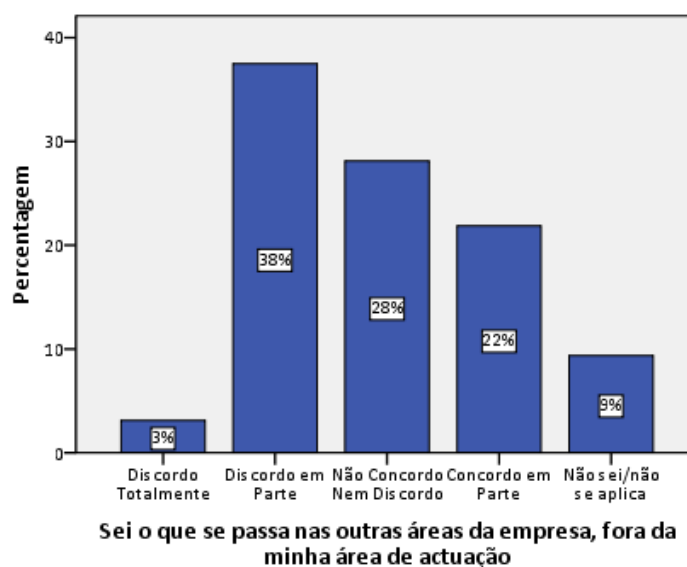
**Gráfico 35 – Os colaboradores recebem informação consistente das diferentes fontes da empresa**

No que respeita à existência de consistência na informação, 34% dos inquiridos concorda parcialmente e 6% concorda totalmente. Quase 30% demonstra neutralidade nesta questão. Com percentagem semelhante à da concordância surgem os que admitem discordar parcialmente (28%) e totalmente (3%).



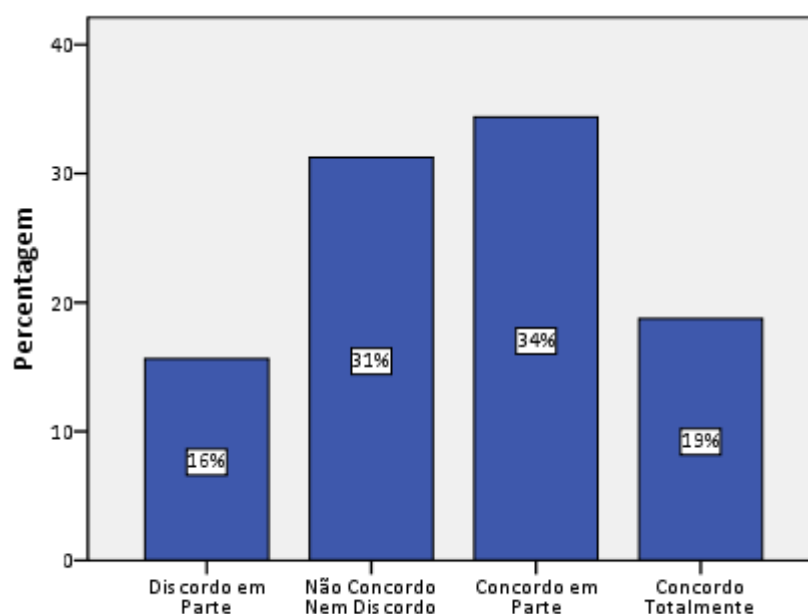
**Gráfico 36 – Quando existem mudanças são explicadas e clarificadas as razões que levaram a isso**

No que concerne à explicação e clarificação em situações de mudança, constatamos que 38% demonstra posição neutra. Concordam, em geral, 37%, dos quais 25% correspondem ao modo parcial e 12% ao modo total. A discordância é afirmada por 25% dos colaboradores sendo que, destes, apenas 3% discorda totalmente.



### Gráfico 37 – Sei o que se passa nas outras áreas da empresa, fora da minha área de actuação

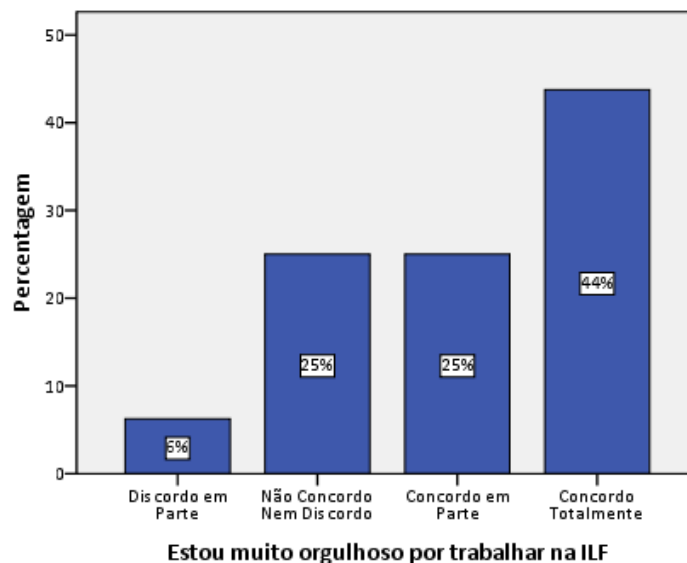
Impera a discordância quando a premissa é ter conhecimento do que se passa nas outras áreas da empresa fora da área de actuação do colaborador. Discordam 41% dos indivíduos sendo que destes 38% discorda parcialmente. Uma vez mais, verificamos uma elevada percentagem, 28%, que opta por uma posição neutra. Apenas concordam, e em determinada medida, 22% dos colaboradores.



### Esta empresa motiva-me para ser eficiente e produtivo

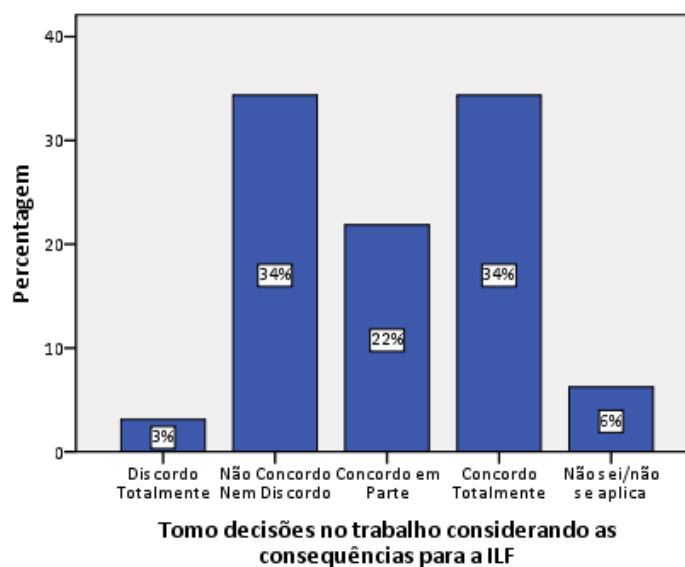
### Gráfico 38 – Esta empresa motiva-me para ser eficiente e produtivo

No que respeita à empresa motivar o colaborador para a eficiência e produtividade, 53% concordam com esta afirmação sendo que, destes, concordam de modo parcial e total, 34% e 19%, respectivamente. Em discordância estão 16% dos inquiridos. Com posição neutra estão 31% dos colaboradores.



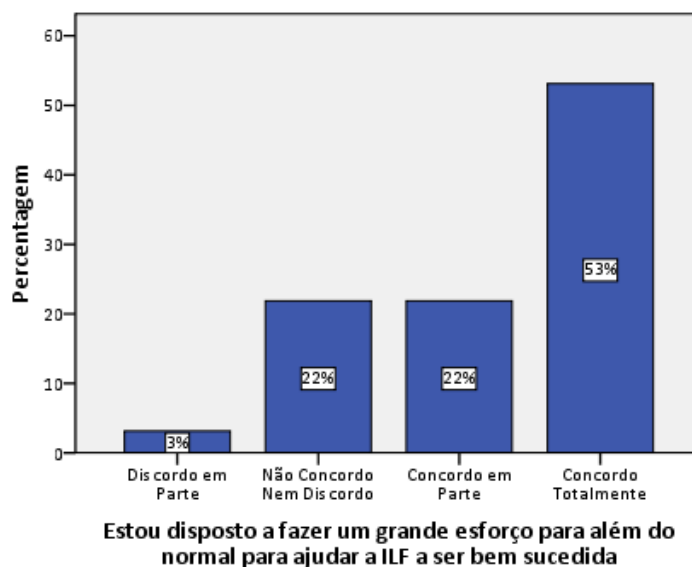
**Gráfico 39 – Estou muito orgulhoso por trabalhar na ILF**

O grau de concordância total destaca-se com 44% dos indivíduos a admitirem que se orgulham por trabalhar na ILF. Concordam em parte 25% dos colaboradores sendo que apenas 6% não se sente orgulhoso. Revelam neutralidade 25% dos inquiridos.



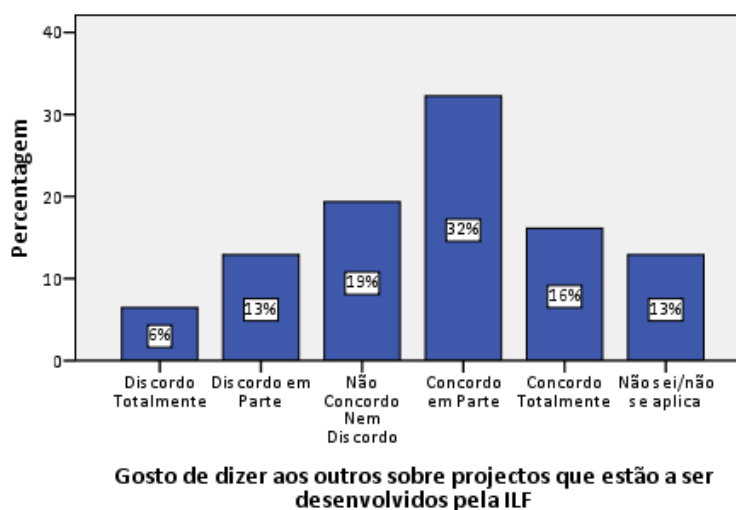
**Gráfico 40 – Tomo decisões no trabalho considerando as consequências para a ILF**

Quando tomam decisões no trabalho, 34% concorda totalmente relativamente a fazê-lo considerando as consequências para a ILF. Concordam em parte 22% dos inquiridos e apenas 3% discordam de modo total. Também 34% dos colaboradores optou pela neutralidade relativamente a considerar as consequências para a empresa quando toma decisões no trabalho.



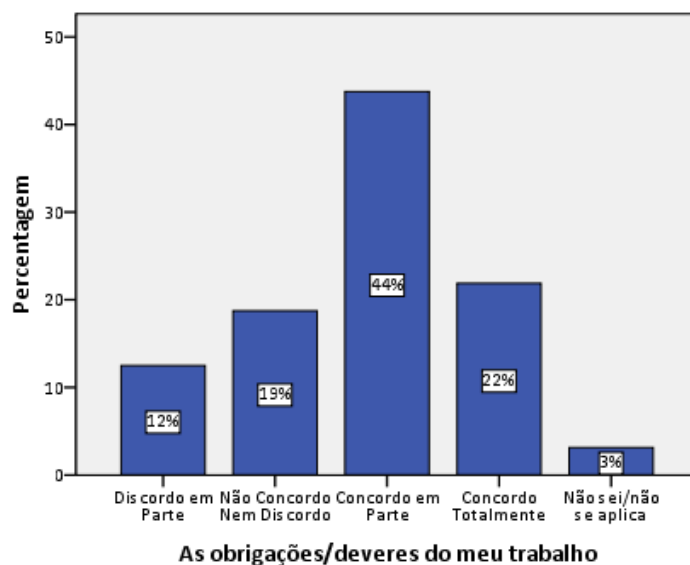
**Gráfico 41 – Estou disposto a fazer um grande esforço para além do normal para ajudar a ILF a ser bem-sucedida**

Verificamos que a maioria, 53%, dos colaboradores está totalmente disposta a efectuar um esforço acrescido para ajudar a ILF a ser bem-sucedida. Cerca de 22% está parcialmente de acordo na realização desse esforço e apenas 3% revela indisponibilidade nesse sentido. Os indivíduos com opinião neutra constituem 22%.



**Gráfico 42 – Gosto de dizer aos outros sobre projectos que estão a ser desenvolvidos pela ILF**

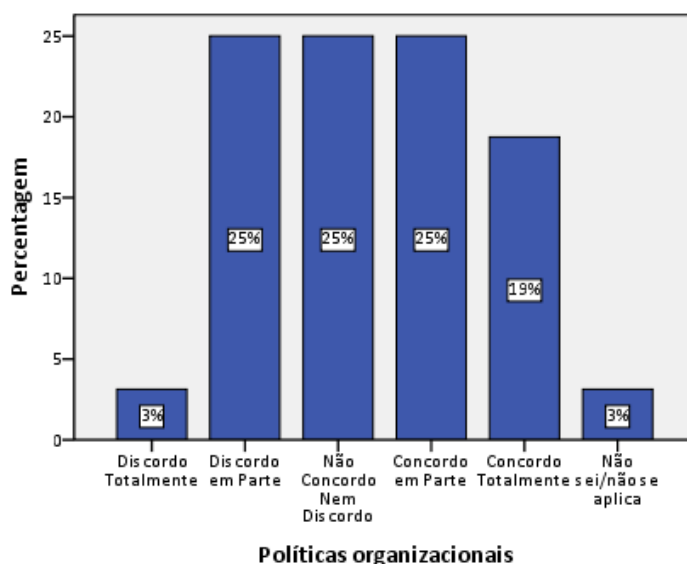
Constatamos que 32% dos colaboradores concorda, em parte, que se orgulha de falar dos projectos que a ILF está a desenvolver. Concordam totalmente 16% e discordam 19% (dos quais 13% são de modo parcial e 6% de modo total).



**Gráfico 43 – As obrigações/deveres do meu trabalho**

Quando questionados acerca de receber frequentemente informação sobre determinados assuntos, constatamos que:

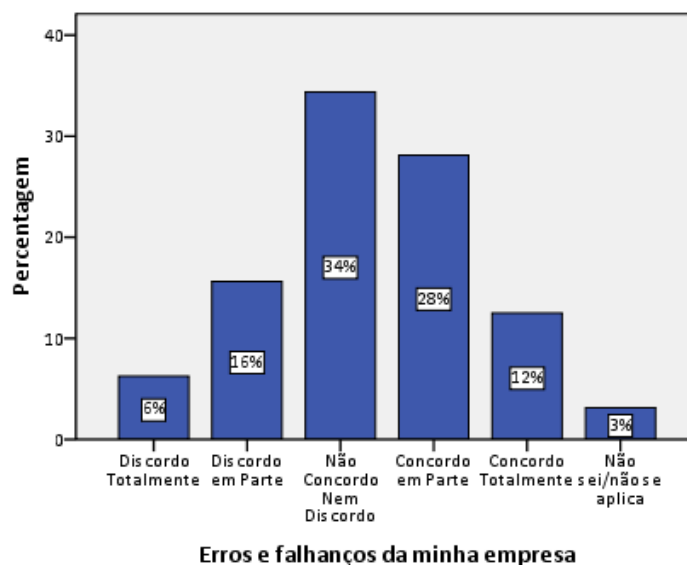
Representam 12% dos colaboradores os que discordam parcialmente, sobre receber informação acerca das obrigações e deveres do seu trabalho. Concordando, em parte, que essa informação existe estão 44% dos inquiridos e concordam totalmente 22% dos indivíduos. Cerca de 20% tem posição neutra.



**Gráfico 44 – Políticas Organizacionais**

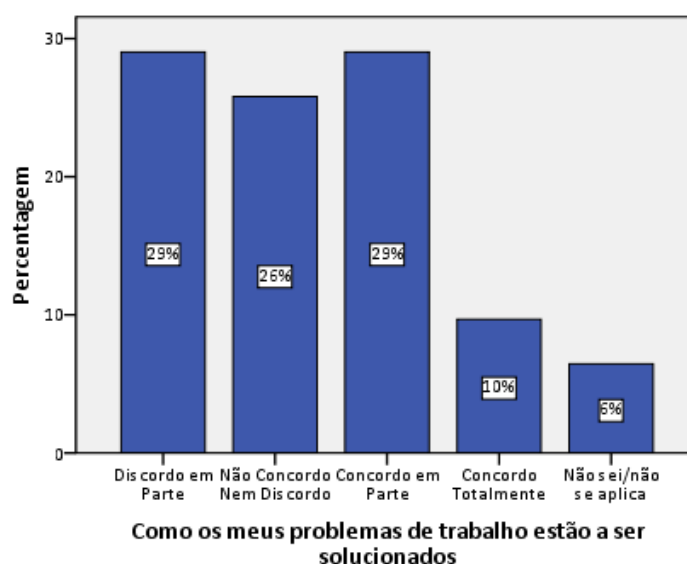
No que concerne às políticas organizacionais, verificamos que três tipos de opinião correspondem a 75% das respostas. Ou seja, discordam em parte, apresentam posição neutra, e concordam em parte, com um peso de 25% cada. Revelam concordância

total 19% dos inquiridos sendo que discordam totalmente apenas 3%. De facto, esta questão evidencia uma ausência de consenso.



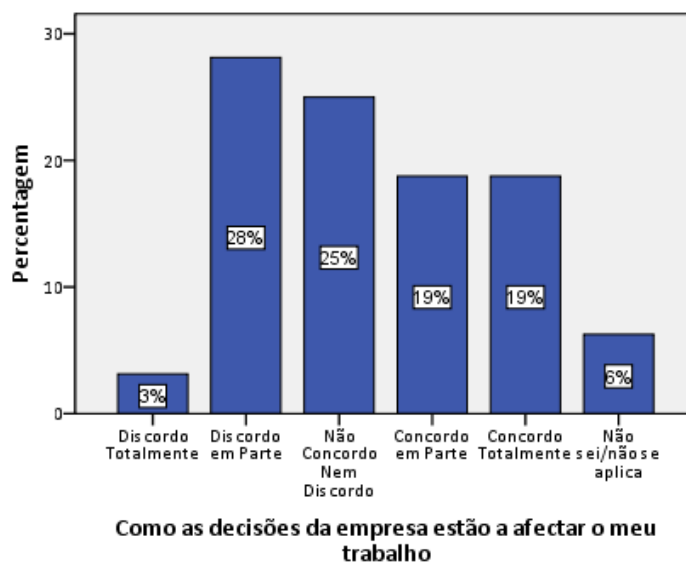
**Gráfico 45 – Erros e falhanços na minha empresa**

Quanto à existência de informação acerca dos erros e dos falhanços da ILF, 28% dos indivíduos concordam que existe, mas em parte. Apenas 12% afirma que recebe frequentemente informação acerca destes assuntos. É de destacar que 34% revela neutralidade nesta questão. Consideram que não costumam recebê-la 22% dos inquiridos dos quais 16% discordam em parte e 6% discordam de modo total.



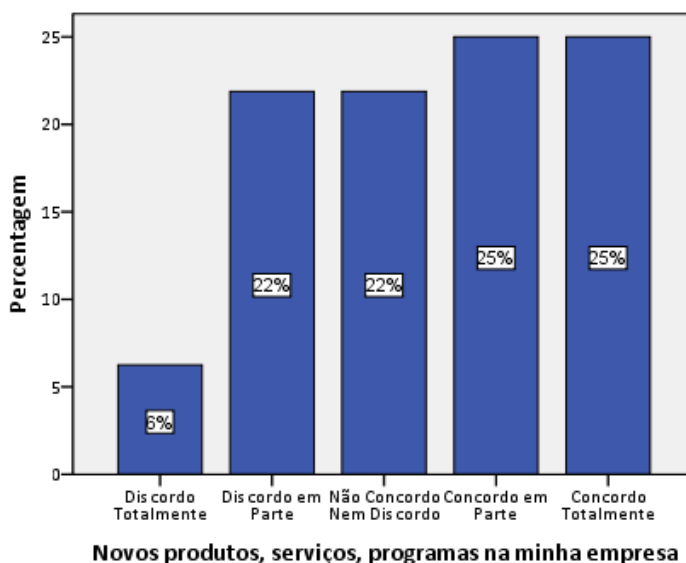
**Gráfico 46 – Como os meus problemas de trabalho estão a ser solucionados**

Relativamente à existência de informação acerca de como os problemas dos colaboradores estão a ser resolvidos, encontramos duas modas, ou seja, existem igual número de respostas em dois pólos da escala. Assim, a discordância parcial apresenta a mesma percentagem que a concordância parcial, 29% (cada). Com um valor muito próximo, 26%, seguem-se os que optaram pela posição neutra. Representam 10% os que concordam totalmente.



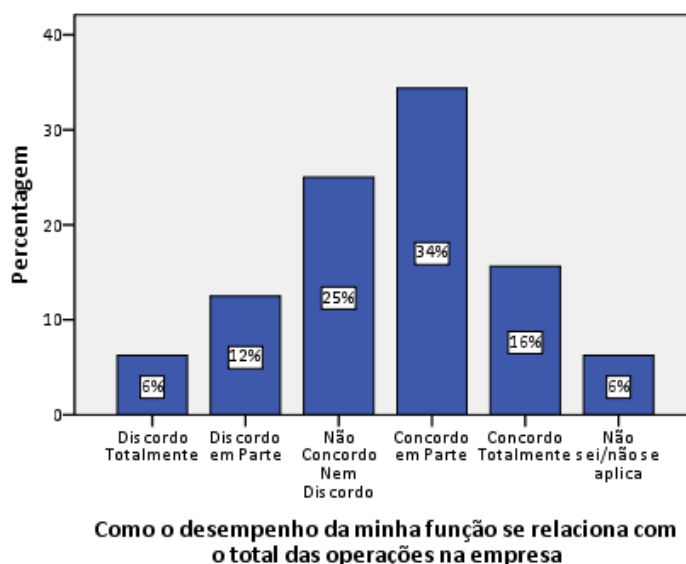
**Gráfico 47 – Como as decisões da empresa estão a afectar o meu trabalho**

No que concerne à opinião acerca de informação explicando como as decisões da empresa afectam o trabalho do colaborador, 28% discorda em parte com a sua existência e 3% discorda totalmente. Os que revelam neutralidade representam 25% dos indivíduos. Concordam com a existência de informação neste tópico 38%, dos quais metade concorda parcialmente e metade concorda totalmente.



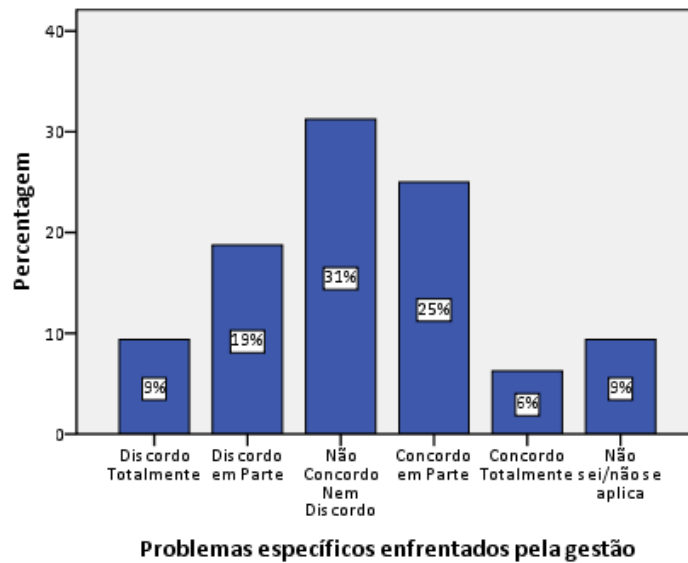
### Gráfico 48 – Novos produtos, serviços, programas na minha empresa

Verificamos que 50% dos colaboradores concorda que costuma receber informação sobre novos produtos, serviços e programas da empresa (25% concorda em parte e igual percentagem concorda totalmente). Discordam 28% dos inquiridos sendo que destes discordam em parte 22%. Com posição neutra encontram-se 22% dos indivíduos.



### Gráfico 49 – Como o desempenho da minha função se relaciona com o total das operações na empresa

No que respeita à informação sobre como o desempenho da sua função se relaciona com o total das operações na empresa, 34% concorda em parte com a sua existência e 16% concorda totalmente. Nesta matéria, apenas 18% dos indivíduos discorda sendo que destes 12% o consideram apenas em parte e 6% consideram-no totalmente. Demonstram neutralidade 25% dos colaboradores.

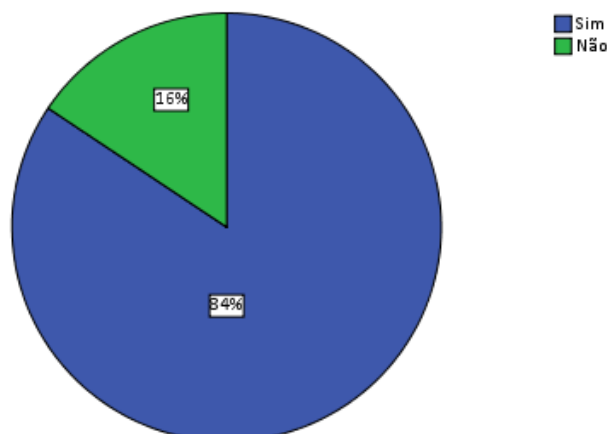


**Gráfico 50 – Problemas específicos enfrentados pela gestão**

No que concerne à informação acerca dos problemas específicos enfrentados pela gestão, o valor mais elevado que se verifica, 31%, corresponde a uma posição neutra. Segue-se, com 25%, o concordo em parte. Apenas 6% concorda de modo total. Cerca de 30% considera que não costuma receber informação neste sentido uma vez que 19% discorda em parte e 9% discorda totalmente.

Para inferir acerca do (des) conhecimento da missão, da visão e dos valores:

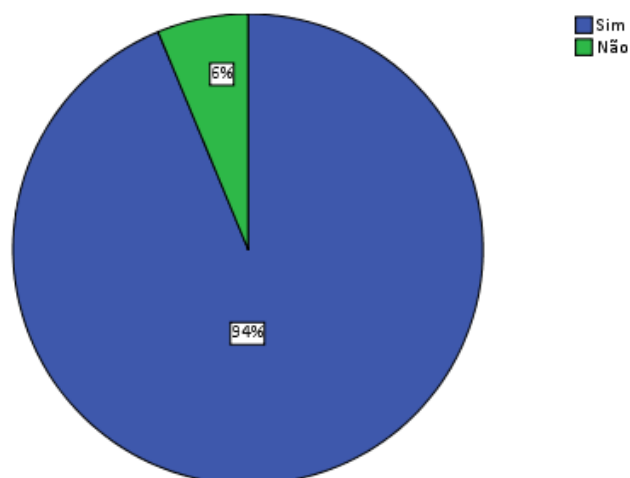
**A visão da empresa consiste em ser preferencial no mercado sendo reconhecida pela qualidade de excelência dos seus produtos, serviços, colaboradores e recursos**



**Gráfico 51 – A visão da empresa consiste em ser preferencial no mercado sendo reconhecida pela qualidade de excelência dos seus produtos, serviços, colaboradores e recursos**

Verificamos que 84% dos colaboradores reconhece a visão da ILF.

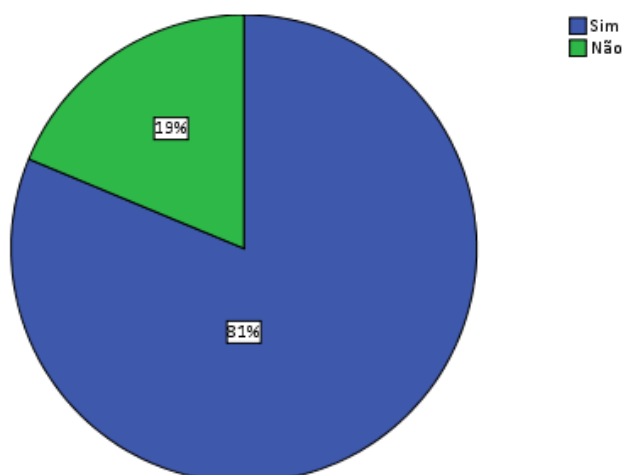
**A missão da ILF reside na satisfação dos seus clientes fornecendo-lhes produtos e serviços de qualidade e a preços competitivos**



**Gráfico 52** – A missão da ILF reside na satisfação dos seus clientes fornecendo-lhes produtos e serviços de qualidade e a preços competitivos

Conhecem a missão da empresa 94% dos colaboradores.

**Os valores que regem esta empresa são: o compromisso, a qualidade, a eficiência e a melhoria contínua**



**Gráfico 53** – Os valores que regem esta empresa são: o compromisso, a qualidade, a eficiência e a melhoria contínua

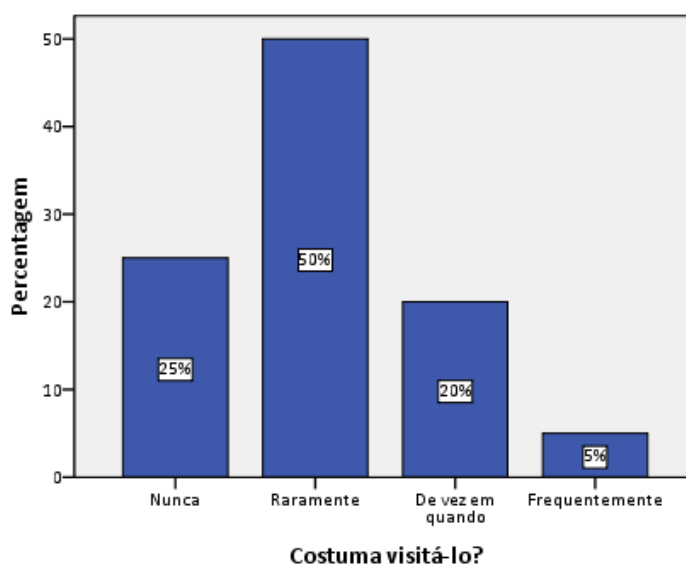
Cerca de 80% dos colaboradores sabe que os valores pelos quais a ILF se rege correspondem ao compromisso, à qualidade, à eficiência e à melhoria contínua.

## Sítio



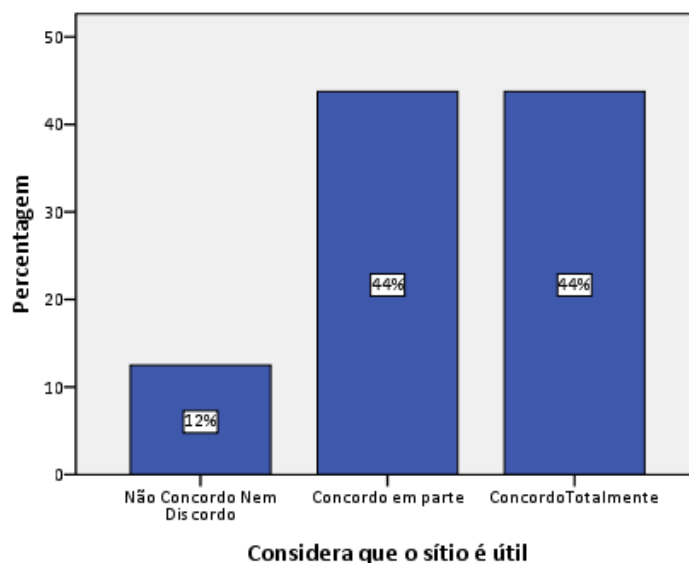
**Gráfico 54 – Sabia que a empresa tem um sítio?**

Quando questionados sobre se sabiam que a ILF tem um sítio, 62% respondeu afirmativamente.



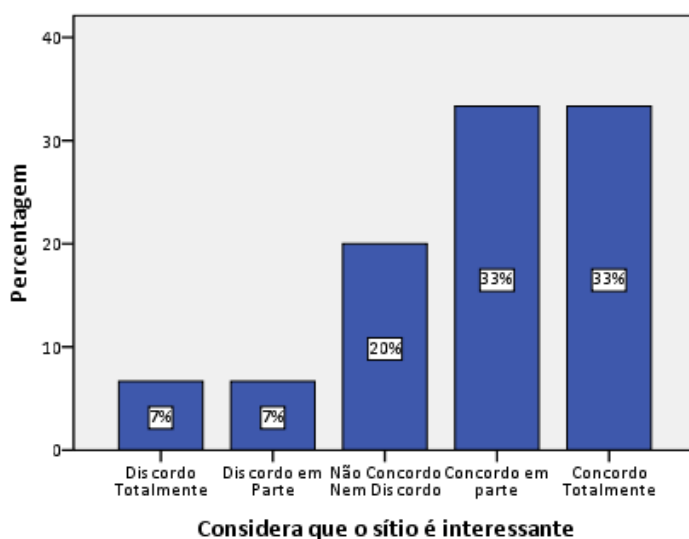
**Gráfico 55 – Costuma visitá-lo?**

Dos indivíduos que tinham conhecimento do sítio, 25% nunca o visitou; e 50 % raramente o visita. Cerca de 20% dos colaboradores visitam-no de vez em quando e apenas 5% são visitantes frequentes.



**Gráfico 56 – Considera que o sítio é útil?**

Verificamos que 44% dos indivíduos concorda em parte quando questionada a sua opinião no que respeita à utilidade do sítio sendo que, curiosamente, igual percentagem concorda totalmente. Apenas 12% dos inquiridos tem posição neutra sendo que não se registou qualquer opinião negativa nesta questão.

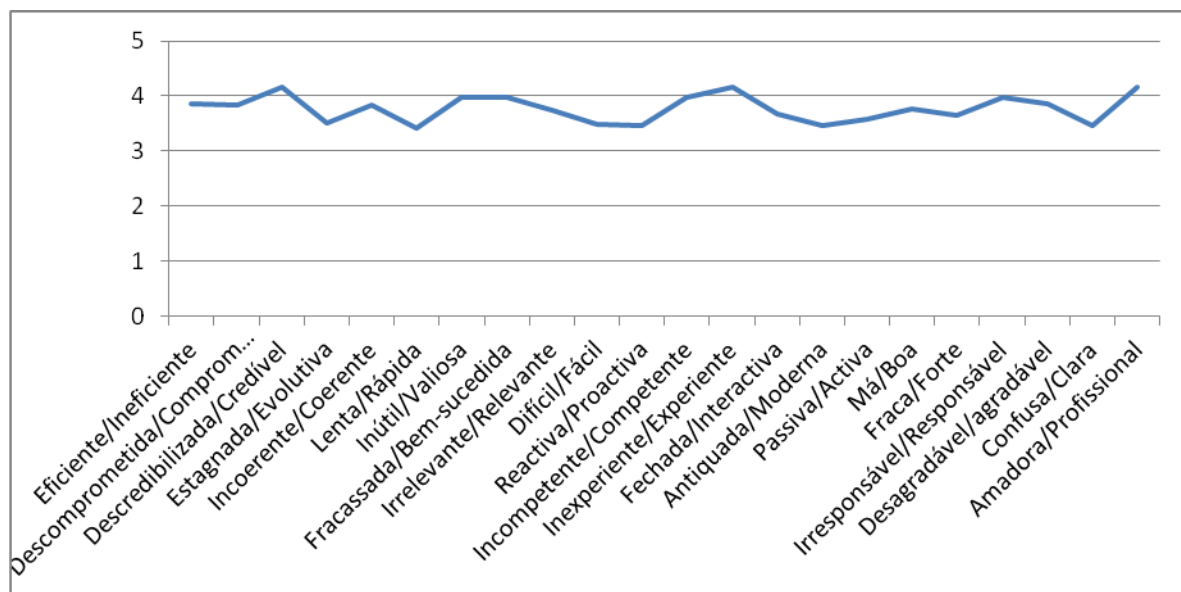


**Gráfico 57 – Considera que o sítio é interessante?**

No que concerne ao sítio ser interessante, 66% dos colaboradores concordam dividindo, igual percentagem, entre a concordância parcial e a total. Com posição neutra estão 20% dos indivíduos. Com opinião desfavorável encontram-se 14%, também igualmente distribuídos por entre a discordância parcial e a total.

## A imagem

O gráfico e a tabela que se seguem descrevem os resultados obtidos:



**Gráfico 58 – A imagem da ILF (segundo os colaboradores)**

**Tabela 5 – Média das dimensões no que concerne à imagem que os colaboradores têm relativamente à ILF**

	Média
<b>Descredibilizada/Credível</b>	<b>4,16</b>
<b>Inexperiente/Experiente</b>	<b>4,16</b>
<b>Amadora/Profissional</b>	<b>4,16</b>
<b>Inútil/Valiosa</b>	<b>3,97</b>
<b>Fracassada/Bem-sucedida</b>	<b>3,97</b>
<b>Incompetente/Competente</b>	<b>3,97</b>
<b>Irresponsável/Responsável</b>	<b>3,97</b>
Eficiente/Ineficiente	3,87
Desagradável/agradável	3,87
Incoerente/Coerente	3,84
Descomprometida/Comprometida	3,83
Má/Boa	3,77
Irrelevante/Relevante	3,74
Fechada/Interactiva	3,68
Fraca/Forte	3,65
Passiva/Activa	3,58
<b>Estagnada/Evolutiva</b>	<b>3,52</b>
<b>Difícil/Fácil</b>	<b>3,48</b>
<b>Reactiva/Proactiva</b>	<b>3,45</b>
<b>Antiquada/Moderna</b>	<b>3,45</b>
<b>Confusa/Clara</b>	<b>3,45</b>
<b>Lenta/Rápida</b>	<b>3,42</b>

Através da análise do gráfico e da tabela acima mencionados, imediatamente constatamos que para os colaboradores, no geral, a imagem da ILF é positiva e favorável. Verificamos que apesar de nenhuma dimensão ascender ao valor máximo, também nenhuma é inferior ao valor 3 (que consiste no pólo neutro) e, por conseguinte, nenhuma das categorias registou uma média negativa.

A média aritmética do total das dimensões é de 3,77 sendo que a escala variava entre o 1 e o 5 sendo 1 o valor mais baixo e correspondente à opinião mais próxima do adjectivo negativo; e 5 é o valor mais elevado e corresponde à opinião mais favorável e próxima do adjectivo mais positivo. Ou seja, podemos arredondar, à unidade, 3,77 para 4.

Contas feitas, a imagem da ILF, junto dos colaboradores, pode ser descrita como credível, experiente e profissional (uma vez que todas obtiveram uma média de 4,16); valiosa, bem-sucedida, competente e responsável (na medida em que obtiveram 3,97 como média).

O registo menos positivo refere-se à dimensão Lenta/Rápida e tem uma média de 3,42. Se arredondarmos à unidade teremos de arredondar para 3, posicionando assim o valor médio nesta categoria no pólo de neutralidade. Esta é a única dimensão em que isto ocorre uma vez que todas as outras, ao arredondarmos à unidade, se situam no valor 4.

As restantes categorias que obtiveram os valores mais baixos correspondem a Confusa/Clara, Antiquada/Moderna, Reactiva/Proactiva (todas com 3,45), Difícil/Fácil (com 3,48), e Estagnada/Evolutiva (3,52).

Estas dimensões remetem para uma crítica à ILF, por um lado à sua actuação (não a considerando rápida e concedendo baixa pontuação relativamente à clareza e à facilidade) e, por outro, à postura da organização (atribuindo-lhe uma avaliação mais fraca no que respeita à inovação, à pro-actividade, e à evolução).

## **Anexo 13 - Grelha de Análise da página do sítio social Facebook<sup>18</sup>**

Título \_\_\_\_\_

URL \_\_\_\_\_

### **1. Página**

- 1.1 Página ou perfil\_\_;
- 1.2 Número de publicações que o perfil/página efectuou no mural\_\_;
- 1.3 Publicações de vídeo que o perfil/página efectuou no mural\_\_;
- 1.4 Publicações de fotos que o perfil/página efectuou no mural\_\_;
- 1.5 Publicações em áudio que o perfil/página efectuou no mural\_\_;

### **2. Conteúdos disponibilizados**

- 2.1 Fotos\_\_;
- 2.2 Número de álbuns\_\_;
- 2.3 Notas\_\_;
- 2.4 Blogcast ( ligação ao blog) \_\_;
- 2.5 Ligação ao slideshare\_\_;
- 2.6 Ligação ao youtube\_\_;
- 2.7 Número de publicações em mural externo\_\_;

### **3. Informações:**

- 3.1 Número de fãs/amigos\_\_;
- 3.2 Número de eventos\_\_;
- 3.3 Número de ligações e conteúdos externos\_\_;
- 3.4 Número de grupos a que aderiu\_\_;
- 3.5 Número de blogues que segue\_\_;

### **4. Interação:**

- 4.1 Número de cliques em “ Gosto” \_\_;
- 4.2 Número de comentários em publicações\_\_;

---

<sup>18</sup> Para a elaboração desta grelha de análise recorreremos à adaptação desenvolvida por Carla Martins no trabalho *A moda e as Relações Públicas: como aumentar a mediatização do Portugal Fashion?*, que por sua vez foi baseada no trabalho *Indicadores de qualidade e de Confiança de um Site*, realizado por Ana Carvalho, Alcino Simões e João Silva da Universidade do Minho.

4.3 Número de publicações no mural pelos utilizadores/visitantes\_\_;

4.4 Tipo de publicações no mural pelos utilizadores/visitantes\_\_;

4.5 Discussões \_\_;

4.6 Notas\_\_;

## Anexo 14 – Grelha de Análise do sítio

### Grelha de Análise de Sítios<sup>19</sup>

Título \_\_\_\_\_

URL \_\_\_\_\_

#### 1. Sítio

1.1 É de uma instituição \_\_\_; um site pessoal \_\_\_

1.2 Velocidade de surgimento da página:

a) Imediata \_\_\_;

b) morosa \_\_\_;

c) outra \_\_\_\_\_

1.3 Legibilidade da informação:

a) Tamanho da letra \_\_\_;

b) Texto alinhado à esquerda \_\_\_

c) O espaçamento entre parágrafos é superior ao espaçamento entre as linhas \_\_\_ ;

d) Contraste fundo/caracteres \_\_\_

1.4 Design simples \_\_\_

1.5 Interface facilmente compreensível \_\_\_

1.6 Interface consistente \_\_\_

1.7 Navegação intuitiva \_\_\_

#### 2. Home

2.1 Logótipo \_\_\_

2.2 Explicita a finalidade do site \_\_\_ ou disponibiliza uma hiperligação interna para essa

informação \_\_\_

2.3 Destinatários \_\_\_

2.4 Data da criação \_\_\_ e data de actualização \_\_\_

2.5 Autor(es) \_\_\_ ou instituição \_\_\_

---

<sup>19</sup> Para a elaboração desta grelha de análise recorremos ao trabalho *Indicadores de qualidade e de Confiança de um Site*, realizado por Ana Carvalho, Alcino Simões e João Silva da Universidade do Minho.

2.6 Requisitos de optimização do site \_\_\_

2.7 Título na barra superior do browser \_\_\_

### **3. Informação**

3.1 Adequada ao(s) destinatário(s) do site \_\_\_

3.2 Respeita o destinatário do site \_\_\_

3.3 Organizada em títulos \_\_\_ e subtítulos \_\_\_

3.4 Hiperligações internas \_\_\_ e externas (para sites congéneres) \_\_\_

3.5 Referências bibliográficas \_\_\_

3.6 Informação para ler \_\_\_, ouvir \_\_\_ e/ ou ver \_\_\_

3.7 Actividades pré-definidas \_\_\_

3.8 O utilizador pode manipular dados \_\_\_ ou figuras \_\_\_

### **4. Autoria**

4.1 Autor

a) e-mail (contacto) \_\_\_;

b) CV ou formação \_\_\_

4.2 Instituição

a) e-mail (contacto)\_\_\_

b) Área de especialização \_\_\_\_\_

4.3 Domínio (URL) é credível: \_\_\_

Nota – Se a resposta for afirmativa utilize S (sim) ou V e se for negativa utilize N (não) ou X.