



APLICAÇÃO PRÁTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA EDP PRODUÇÃO

INÊS MARIA QUINTELA NUNES DA VEIGA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientador:  
Professor Doutor Nuno da Silva Jorge  
Escola Superior de Comunicação Social

Responsável de estágio:  
Barbra Avelar Duarte  
EDP Produção

FEVEREIRO, 2021

## DECLARAÇÃO

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, requisito indispensável para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original que nunca foi sido submetido, no seu todo ou em qualquer das suas partes, a outra instituição de ensino superior para a obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Todas as citações e fontes consultadas estão devidamente identificadas. Acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho apresentado.

Lisboa, 05 de fevereiro de 2021

*Júlia Veiga*

## AGRADECIMENTOS

A execução deste trabalho não teria sido possível sem o apoio, perseverança e lições de todos os que me acompanharam de perto nos últimos meses.

Agradeço ao Professor Doutor, Nuno da Silva Jorge, por tão prontamente ter aceitado o desafio de orientar a última etapa do meu mestrado. A distância foi superada pela proximidade no atendimento e a vontade mútua de desenvolver e apresentar um trabalho com valor para todas as partes interessadas.

Agradeço também à Barbra, à Inês e à Ana Rita, por me terem recebido de braços abertos na ACM e por me terem proporcionado uma experiência única. Três mulheres de sucesso que irei admirar ao longo de toda a minha carreira profissional. Não posso esquecer, claro, todos os outros membros da EDP Produção que tornaram o meu estágio mais enriquecedor, com um especial obrigado à Susana.

Por trás das horas de trabalho, está também uma rede de familiares e amigos que me apoiaram incondicionalmente. Obrigada mãe e pai, pelo apoio e por todas as revisões (se há alguém que poderia apresentar este trabalho por mim, são eles). Obrigada Afonso e Laura por não se chatearem comigo quando “faltava só mais um bocadinho” na hora de fazer as tarefas de casa.

Obrigada ao Pedro, meu amigo, companheiro e confidente. À Sofia, ao Luís, ao Alex, ao Thomas e à Catarina (aos dois últimos, boa sorte com a tese, vai ser uma jornada). À Maria Inês, à Carolina, à Bea Costa e à Rita, que me acompanham desde 2007 e que, apesar de em áreas diferentes, partilharam comigo a experiência de mestrado.

E claro, a todos os meus colegas, desde a licenciatura ao mestrado. Foram cinco anos de ESCS e sem eles não teriam sido tão bons.

## RESUMO

Realizado no âmbito de um estágio curricular na Área de Comunicação e Marca (ACM) da EDP Produção, este trabalho procura explorar como atua a ACM, à luz do quadro teórico das relações públicas (RP). O quadro teórico das RP é extremamente abrangente e toca num espectro de temas, desde a categorização dos profissionais e das suas responsabilidades, às metodologias e ferramentas utilizadas para levar a cabo as várias atividades de comunicação. Estas podem ser consideradas as melhores-práticas das RP e ajudam as equipas a desenvolver as suas atividades de comunicação de forma mais eficiente e eficaz.

O trabalho, dividido em quatro partes, inicia com uma revisão da literatura das RP (tendo sido escolhidas as temáticas mais relevantes no âmbito do estágio), seguida da caracterização a instituição de acolhimento, descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio e enumeração das conclusões obtidas com esta reflexão. O corpo é precedido por uma introdução que enquadra a temática e demonstra a sua singularidade.

O produto final deste trabalho identifica boas-práticas e lista e sugestões para a ACM. É uma ponte entre a teoria e a prática, onde ambas as partes são valorizadas e ouvidas na escolha e desenvolvimento de ferramentas com potencial para elevar as atividades da ACM. Serve também de inspiração para qualquer outro departamento de comunicação que procure otimizar os seus procedimentos através de uma relação mais estreita e personalizada com teoria das RP.

Palavras-chave: boas-práticas; comunicação; EDP Produção; estágio; Relações Públicas.

## **ABSTRACT**

Held as part of a curricular internship in the Communication and Brand Area (ACM) of EDP Produção, this work seeks to explore how ACM works, in the light of the theoretical framework of public relations (PR). The theoretical framework of PR is extremely diverse and touches on topics from the categorization of professionals and respective responsibilities, to the methodologies and tools used to carry out communication activities. These can be considered some of PR's best-practices, enabling teams to be more efficient and effective.

Divided into four parts, this document guides the reader through a review of the PR literature (the themes were chosen according to its relevance to the scope of the internship), a characterization of the host institution, a description of the activities developed throughout the internship and a reflection of the facts observed. The body is preceded by an introduction that frames the subject and demonstrates its uniqueness.

The final product identifies best practices and lists suggestions for ACM. It is a bridge between theory and practice, where both parties are valued and heard in the development and identification of tools with the potential to elevate communication activities. It also serves as inspiration for any other communication department that seeks to optimize its procedures through a closer and more personalized relationship with PR theory.

**Keywords:** best-practices; communication; EDP Produção; internship; Public Relations.

## ÍNDICE

Introdução.....	1
Capítulo I – Relações Públicas .....	7
O que são as Relações Públicas .....	7
O Profissional de Relações Públicas.....	9
Funções nas organizações .....	10
Ética e deontologia.....	12
A prática.....	13
<i>Agile PR</i> .....	16
Capítulo II - Ferramentas e metodologias de gestão e planeamento .....	18
Investigação e monitorização.....	18
Mapeamento de <i>stakeholders</i> .....	19
Planeamento estratégico .....	21
Desenvolvimento de programas e atividades de comunicação.....	25
Definição e priorização de objetivos .....	27
Criação e manutenção de relações .....	28
Ferramentas de Comunicação .....	30
Capítulo III - Instituição de acolhimento.....	34
Enquadramento do estágio curricular .....	34
Prestação de Serviços Públicos Essenciais .....	34
O setor elétrico em Portugal .....	34
Regulação e reguladores do setor da produção de eletricidade .....	35
Concorrência e <i>players</i> no setor da produção de eletricidade.....	35
A EDP Produção .....	36
Grupo EDP.....	37
História.....	38
Mapeamento de <i>stakeholders</i> .....	39

Área de Comunicação e Marca .....	40
Objetivos e Responsabilidades .....	40
Estrutura.....	41
Meios e ferramentas.....	42
Capítulo IV - Relatório de estágio.....	47
Descritivo.....	47
Modelo de trabalho .....	48
Projetos e atividades .....	49
Dinamização da intranet .....	49
Desenvolvimento e execução de planos de comunicação.....	52
Eventos.....	55
Orçamento.....	58
Dinamização do website .....	61
Implementação de ferramentas Kaizen.....	63
Apóio na apresentação de resultados .....	65
Calendarização.....	67
Capítulo V- Notas conclusivas .....	68
Bibliografia.....	73
Apêndices .....	82
Apêndice 1 – Definições de RP .....	82
Apêndice 2 – Artigos da Intranet.....	83
Anexos.....	84
Anexo 1 - How European communication professionals spend their productive time ate work.....	84
Anexo 2 - Heads of communication focus to a greater extent on strategic and reflective activities, but operational communication still takes one third of their time” .....	85
Anexo 3 – Análise SWOT à Nike.....	86
Anexo 4 – Pontuação da Análise SWOT .....	87

Anexo 5 – Variações do Business Model Canvas .....	88
Anexo 6 – Princípios de Barcelona.....	89
Anexo 7 – Estratégia do Grupo EDP .....	90
Anexo 8 – Intranet <i>Checklist</i> .....	91
Anexo 9 – Modelo de Gestão de Eventos em Sistemas Abertos .....	92

## ÍNDICE DE IMAGENS

Figura 1 - Partilha de valores entre a Organização e o Indivíduo Adaptado de Jorge & Philips, 2017 .....	14
Figura 2 - Triângulo da Gestão Tradicional de Projetos. Cobb, 2011.....	16
Figura 3 - Triângulo da Gestão <i>Agile</i> de Projetos. Cobb, 2011.....	16
Figura 4 - Mapeamento de <i>stakeholders</i> por ligação à organização. Adaptado de Grunig & Hunt, 1984 .....	19
Figura 5 - Mapeamento de <i>stakeholders</i> por atributos. Agle & Wood, 1997.....	21
Figura 6 - Mapeamento de <i>stakeholders</i> por relação com o assunto. Adaptado de Ackermann e Eden, 2011.....	21
Figura 7 - Pontuação e priorização de uma análise SWOT (ver versão completa no Anexo 4). Strategic management Insight, 2013 .....	22
Figura 8 - Framework de Avaliação Integrada. AMEC, 2020 .....	23
Figura 9 - Business Model Canvas. Österwalder, 2020 .....	24
Figura 10 - Mapeamento de <i>stakeholders</i> da EDPP segundo o modelo de Grunig & Hunt (1984).....	39
Figura 11 - Âmbito colaborativo das atividades da ACM.....	40
Figura 12 - Ciclo de vida e fluxo das peças e ações de comunicação da EDP Produção43	
Figura 13 - Análise de Risco. Carter, 2007. ....	56

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de relatórios de estágio sobre comunicação na EDP entre 2015 e 2020. ....	3
---------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Tabela 2 - Teoria da Integração Central de Públicos - Adaptado de Simão & Jorge, 2013 .....	20
Tabela 3 - Classificação teórica dos papéis das profissionais da ACM. ....	42
Tabela 4 – Meios e ações de comunicação usados pela ACM. ....	44
Tabela 5 - Planos de Comunicação Interna desenvolvidos entre outubro de 2019 e abril de 2020. ....	53
Tabela 6 - Eventos organizados entre outubro de 2019 e abril de 2020.....	57

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACM	Área de Comunicação e Marca
CA	Conselho de Administração
DEC	Direção de Eficiência
ECM	European Communication Monitor
EDPP	EDP Produção
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
RP	Relações Públicas
UN	Unidade de Negócio
UO	Unidade Organizativa

## Introdução

A presente tese foi desenvolvida no âmbito de um estágio de mestrado, realizado na Área de Comunicação e Marca (ACM) da EDP Produção, e procura estabelecer uma ponte entre a prática de atividades de comunicação e o quadro teórico das Relações Públicas (RP). Como pergunta de partida, este trabalho questiona como se manifestam as Relações Públicas na Área de Comunicação e Marca da EDP Produção, e neste sentido são identificados três objetivos:

1. Adquirir conhecimento prático sobre a atividade de Relações Públicas no seu contexto profissional;
2. Compreender a atuação da Área de Comunicação e Marca da EDP Produção;
3. Sistematizar o conhecimento prático adquirido durante o estágio à luz do enquadramento teórico das RP.

Ao responder ao primeiro objetivo, pretende-se dar voz à prática das RP, com o foco especial nas metodologias e ferramentas utilizadas pelos profissionais, que se encontram enquadradas teoricamente. Nesta ótica, procurei cruzar teorias clássicas, enraizadas na comunidade, com teorias mais contemporâneas, de forma a criar um quadro atual, mas compreensivo.

O segundo objetivo procura compreender de que forma é que a ACM leva a cabo as suas atividades. Este requer mapeamento das várias características que constituem a ACM que podem ser apostas à teoria em RP, desde os papéis dos seus profissionais, às ferramentas que utilizam. Apesar do carácter participativo de um estágio, responder a este objetivo pressupõe uma observação passiva, pouco interventiva e fiel à realidade.

Pretende-se com o terceiro objetivo estabelecer por fim a ponte entre a teoria e a prática. Ao justapor ambas as realidades, intenta-se iniciar uma reflexão sobre as lacunas que existem à data de hoje entre a academia e a profissão, por forma a retirar conclusões sobre as melhores-práticas e as deficiências no setor. Apesar de procurar retirar conclusões que possam ser aplicadas a qualquer outro departamento de comunicação, este trabalho debruça-se concretamente sobre o caso da ACM.

Assim, espera-se que a investigação conduzida neste trabalho contribua diretamente para a atividade da ACM, com a introdução de metodologias e ferramentas eficientes e eficazes. Da mesma forma, departamentos de comunicação de outras empresas do Grupo EDP e de outras organizações poderão rever-se neste trabalho e implementar algumas das sugestões propostas. Procura-se no mínimo sensibilizar as equipas de comunicação para a necessidade da melhoria constante e para o valor acrescentado que floresce da parceria entre a teoria e a prática.

Ao apresentar um tema original, esta dissertação representa uma forma de conhecimento novo que, por dar voz à academia e à profissão, reveste-se de interesse, ou pelo menos curiosidade, para ambos os lados. O relatório de estágio proporciona aqui uma oportunidade ímpar para entrar na rotina de um departamento de comunicação e conhecer os seus objetivos, desafios e dinâmicas. Ao fazer parte da comunidade científica, como estudante, e da comunidade de praticantes, como profissional de RP, desenvolver esta dissertação apresenta também um claro valor acrescentado para mim. A integração na equipa ACM proporcionou vários meses de experiência profissional, acompanhada de perto por orientação académica, integrando o melhor dos dois mundos.

Este trabalho propõe-se a compreender de que forma a ACM da EDP realiza atividades de RP. Para compreender a relevância deste tema, procedi a uma pesquisa no Google Académico entre 2015 e 2020<sup>1</sup>. A dinâmica deste relatório de estágio não é nova: nos últimos cinco anos, foram publicados mais de 70 relatórios de estágio realizados em departamentos de comunicação e marketing de diversas organizações (excluem-se deste total os estágios realizados em agências). Os setores do turismo, indústria e cultura são os mais contemplados nos trabalhos identificados, seguidos pelo setor informático, instituições de poder local e órgãos de comunicação social.

O Grupo EDP é um dos maiores grupos empresariais em Portugal, distinguido em várias áreas de conhecimento. Todos os anos são publicadas dissertações, casos de estudo e relatórios de estágio sobre a EDP nas mais diversas áreas, com uma preponderância clara para as engenharias, economia e gestão.

---

<sup>1</sup> A pesquisa foi efetuada em dezembro de 2020 e foram usadas as seguintes palavras-chave e combinações: “comunicação estágio”, “relações públicas estágio” e “RP estágio”, “EDP Produção”, “EDP estágio”, “EDP comunicação”, “EDP relações públicas” e “EDP RP”.

A área de comunicação, apesar de estar presente nas várias empresas do Grupo EDP, não tem um grande destaque. Entre 2015 e 2020, foram publicadas 23 dissertações na área da comunicação sobre a EDP, das quais apenas uma refere no título ou no resumo a área de RP. Considerando que as RP tocam vários dos temas identificados, excluindo os temas de *marketing*, podemos considerar que cerca de 90% das dissertações desenvolvidas tocam, de alguma forma, em tópicos de RP. Os temas mais endereçados são a comunicação interna e relações com os consumidores, com cinco dissertações cada, como demonstra a Tabela 1.

<b>Palavra-chave</b>	<b>EDP Distribuição</b>	<b>Grupo EDP</b>	<b>EDP</b>	<b>EDP Renováveis</b>
Comunicação interna	1	5		
Relação com o consumidor	2		3	
Reputação			2	1
Comunicação de resultados				1
Comunicação organizacional			1	
Relações Públicas			1	
Marketing interno		1		
Patrocínios			1	
Redes sociais			1	
Estratégia	1			
Marketing sustentável			1	
Branding		1		
Employee branding			1	

Tabela 1 - Distribuição de relatórios de estágio sobre comunicação na EDP entre 2015 e 2020.

Como demonstrado na Tabela 1, quase metade destas dissertações não identifica claramente que empresa endereçam, referindo-se apenas à EDP ou à marca EDP, e um quarto afirmam ter estudado o Grupo EDP. Os restantes trabalhos referem a EDP Distribuição ou a EDP Renováveis, e a EDP Produção não é identificada como objeto de estudo em nenhuma das dissertações identificadas. A ACM foi criada em 2015 e desde então nenhum trabalho teórico foi publicado sobre a sua atuação como departamento de comunicação.

Este levantamento demonstra que a pergunta de partida proposta nunca foi estudada. A EDPP não protagonizou nenhum artigo científico recente com o objetivo de estudar e elevar as atividades de comunicação praticadas e as RP como área multidisciplinar tem pouca expressão no universo encontrado. Apesar de fazerem parte do mesmo grupo empresarial, as empresas da EDP estão em fases distintas da cadeia da eletricidade, respondem a *stakeholders* específicos e têm os seus próprios objetivos. Reforça-se então a importância de analisar a comunicação de cada uma destas empresas como objetos de estudo distintos e de criar conhecimento sobre o caso específico da EDPP e da sua equipa de comunicação.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, cada um com um objetivo distinto. O primeiro capítulo, Relações Públicas, procura de uma forma abrangente caracterizar as relações públicas e enquadrar a atividade na sua génese.

O capítulo começa por enquadrar a atividade das RP, desde os seus primórdios (ao responder às necessidades de comunicação das comunidades e dos mercados) à atualidade, rematando com uma reflexão sobre as várias definições de RP e o que acrescentam à forma como olhamos para o seu exercício. O capítulo é assim conduzido pelas teorias clássicas das RP, desde a engenharia do conhecimento de Bernays, aos modelos de Grunig e Hunt, passando também pelas funções de Cutlip, Center e Broom, chegando por fim à teoria contemporânea das RP *agile*. Explora-se também a ética e deontologia inerentes ao exercício das RP e a relação entre a teoria e a prática, nas suas partilhas e nas suas lacunas.

O capítulo 2 completa o anterior com ferramentas e técnicas que podem ser empregues pelos Técnicos de Comunicação, listando e descrevendo metodologias e ferramentas para desenvolver atividades de RP, em concreto, as atividades praticadas pela ACM. Nesta secção, o leitor poderá encontrar ferramentas mais clássicas, como as análises SWOT e PEST ou o processo de RP em 4 Etapas, mas também metodologias mais recentes, como o Business Model Canvas e *scorecards*. Explora-se também a filosofia *agile* e como se pode adaptar às equipas de comunicação.

O capítulo 3, Instituição de Acolhimento, inicia a vertente prática deste trabalho. Nesta secção encontra-se uma breve descrição da EDP Produção e do seu âmbito como empresa produtora de um bem-essencial: a eletricidade. Para um quadro mais completo, apresenta-se também uma breve descrição do mercado e do Grupo EDP.

Depois de explorar o mercado, o Grupo e a empresa, o capítulo dedica-se à caracterização da ACM, o departamento onde foi realizado o estágio curricular. Na sua caracterização, apresenta-se um conjunto de informação formal (compilada em apresentações e documentos internos) e informal (recolhida através da observação e diálogo com as várias partes). É nesta secção que são apresentados os primeiros paralelismos entre teoria e prática, nomeadamente com o mapeamento de *stakeholders* da EDPP, identificação das funções dos membros da ACM e listagem das ferramentas de comunicação usadas.

O Relatório de Estágio, redigido no capítulo 4, segue uma estrutura iterativa. Após um breve resumo do estágio, apresenta-se um conjunto de atividades levadas a cabo ao longo dos seis meses. Estas atividades são apresentadas primeiro no seu âmbito teórico (muitas vezes já explorado ao longo do capítulo 1) e no objetivo que cumprem dentro da ACM. Segue-se uma descrição compreensiva das várias tarefas abrangidas e um retrato mais ou menos pormenorizado das metodologias (formais e informais) que a ACM emprega para levar a cabo as respetivas tarefas. A apresentação da atividade é concluída com uma análise reflexiva, onde âmbito teórico e tarefas desenvolvidas convivem numa reflexão crítica sobre as melhores práticas aplicadas e pontos de possível melhoria. Para além de refletir sobre a melhor forma de desenvolver as várias atividades, este relatório é também um espaço para identificar as deficiências de recursos que impossibilitam a adoção de determinadas metodologias. Segue-se uma dispersão cronológica das várias tarefas desenvolvidas.

O quarto e último capítulo, Notas Conclusivas, compila as reflexões dos capítulos anteriores numa narrativa conclusiva. Com um olhar crítico, apresenta-se uma avaliação do sucesso desta dissertação a atingir os objetivos propostos, bem como das barreiras e atalhos que conduziram ao produto da dissertação apresentada.

MÉTODOS	OBJETO	CASOS	VARIÁVEIS	APLICAÇÃO
Observação participante	Grupos pequenos	Um	Muitas	Limitada
Experimental	Grupo pequenos	Poucos	Poucas	Muito limitada
Estatístico	Atores individuais	Muitos	Inúmeras	Ampla
Comparado	Regimes/sistemas	Poucos	Muitas	Seletiva

Tabela 2 - Curso de Ciência Política, Gianfranco Pasquino

Como relatório de estágio, este trabalho envolveu uma observação participante. Foi estudado um grupo pequeno e não foram propostas hipóteses uma vez que a metodologia aplicada subentende a emergência de um volume imprevisível de variáveis (Tabela 2). A aplicação, ou replicação deste trabalho é limitada, uma vez que cada departamento de comunicação tem a sua experiência e todo o trabalho é também subjetivo à experiência do observador.

# Capítulo I – Relações Públicas

## O que são as Relações Públicas

As Relações Públicas são quase tão antigas como a própria atividade humana como hoje a conhecemos. As diferentes referências históricas a atos, iniciativas ou práticas que se enquadram no que hoje se encontra institucionalizado como RP são vastas e frequentemente mencionadas por diferentes autores.

Cutlip, Center & Broom (1985) referem que em 1800 a. C., na zona que hoje conhecemos como o Iraque, os agricultores da região receberam um boletim com informação sobre como plantar, regar e proteger as colheitas de infestações de ratos. De forma semelhante, na segunda metade do século XX, o Governo Americano enviava para os seus agricultores boletins com as melhores práticas de plantio e manutenção dos campos.

Ao longo do primeiro século d. C., os apóstolos de Jesus percorreram a região do Crescente Fértil, discursando, distribuindo cartas e organizando eventos para angariar novos seguidores (Grunig, 1984).

Estes exemplos, entre tantos, atestam que a comunicação é uma das necessidades mais primitivas do ser humano, uma forma de criar e gerir as relações de interdependência que mantemos em comunidade. Com a edificação de impérios e do comércio, estas relações complexificaram-se, bem como as suas necessidades de comunicação. É assim que se exercem as Relações Públicas (RP), tão naturalmente como a agricultura, o comércio ou a educação.

Hoje, centenas de séculos após estes exemplos, temos em Portugal quatro licenciaturas em RP, e diversos mestrados, doutoramentos e pós-graduações em áreas afins. Esta formação superior dá resposta à crescente procura, de profissionais qualificados para gerir as relações entre organizações e o seu universo de *stakeholders*. A nível nacional, associações como a APECOM (Associação Portuguesa de Empresas de Comunicação e Relações Públicas) e a ARPP (Associação de Relações Públicas de Portugal) procuram credibilizar, desenvolver e guiar deontologicamente a atividade de RP. Mundialmente, estas organizações multiplicam-se: IPRA (International Public Relations Association), PRSA (Public Relations Society of America), Global Alliance (for Public Relations and Communication Management). Aliás, ao longo de várias décadas, o mundo das RP

complexificou-se de tal forma que novas organizações surgiram para responder a desafios e objetivos mais específicos, como é o caso da AWC (Association for Women in Communication), da SMA (Social Media Association) e da FEIEA (European Association of Internal Communication).

Segundo o European Communication Monitor 2019 (ECM), 83,5% dos altos cargos de administração portugueses confiam em departamentos e agências de comunicação, colocando Portugal a meio da tabela Europeia. Na verdade, desde 2008 (data do primeiro ECM) que os dados indicam que “por toda a Europa, os profissionais de RP alcançaram uma posição relevante dentro das organizações” (ECM, 2008). Se por um lado as várias definições de RP que encontramos acabam por se tocar em alguns eixos, divergem também nos elementos que preferem destacar. Ao passo que Cutlip, Center e Broom (1994), a PRSA (1999, in Cropp & Pincus, 2001) e Mendes (2013) dão maior destaque à construção e manutenção de relações, Fiur (1998, in Cropp & Pincus, 2001) realça a identificação e antecipação de tendências para fins de aconselhamento estratégico. A First World Assembly of PR Association definiu em 1978 que o valor das RP reside no seu foco no interesse público (Steyn, 2000), o que vai ao encontro das definições que realçam a importância das RP na resolução de conflitos e gestão de assuntos (Harlow, 1976; Simão & Jorge, 2013).

Apesar do carácter também operacional das RP, grande parte das definições apresentadas preferem posicionar as RP como uma função de gestão (Cutlip, Center & Broom, 1994; Fiur, 1988 in Cropp & Pincus, 2001; Harlow, 1976 in Grunig & Hunt, 1984; Long & Hazelton, 1987 in Steyn, 2000), focando-se no seu contributo estratégico. Outros autores optam por uma abordagem ligeiramente diferente, definindo as RP como uma função política, realçando o seu contributo para a legitimação da organização (Porto Simões, 1995 in Simão & Jorge, 2013; Simão & Jorge, 2013).

Algumas definições procuram ser o mais compreensivas possíveis, como é o caso de Harlow (1976), ao passo que Grunig e Hunt (1984) e Schultz e Barnes (1995), que procuram uma definição minimalista na comunicação. Prevalece, assim, a questão: o que são as Relações Públicas? Os teóricos parecem não chegar a um acordo e a prática continua a desafiar os limites dos objetivos e responsabilidades dos profissionais de RP.

## O Profissional de Relações Públicas

Se, por um lado, algumas atividades que hoje identificamos como RP são vetustas, a formalização da profissão e a área académica é nossa contemporânea. A História das RP pode ser contada de várias formas. Para Earl e Waddington (2012), o propósito das RP permanece intacto desde sempre: incentivar outros a falar bem de nós. As RP crescem assim no meio editorial e as suas oportunidades e desafios acompanham as mudanças do ecossistema mediático, desde a invenção da escrita, à democratização da Web 2.0 (Earl & Waddington). Outros autores exploram a História das RP de forma mais intensiva, como Grunig e Hunt (1984) que desenvolveram numa linha cronológica quatro modelos da prática de RP, ainda hoje praticados.

O primeiro modelo, *Press Agency*, nasce em 1830, uma era caracterizada por um mercado altamente industrial, negligente dos seus públicos e havia pouca ou nenhuma iniciativa para uma atuação organizacional ética (Grunig & Hunt, 1984; Tench & Yeomans, 2006). Este modelo de RP vive da atenção do público, mas descuida o seu apoio ou compreensão, direcionado para a promoção de estrelas de cinema, desportistas, programas televisivos, entre outros (Cutlip, 1994).

A publicação da “Declaração de Princípios”, de Ivy Lee, marca a ascensão do segundo modelo identificado: *Public information*. Ivy Lee chamou a atenção para o valor da verdade e para a mudança comportamental nas organizações, posicionando o profissional de RP como um jornalista *in-house* que dissemina informação verídica sobre a organização para a qual trabalha (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip, 2013). Este é um modelo baseado na comunicação unidirecional (geralmente através de *press-releases*), que podemos hoje identificar maioritariamente na comunicação governamental, o que pode denunciar o potencial mal aproveitado das RP para instituições de governo (Cutlip, 1994).

Os anos 20 do século XX foram prósperos para as campanhas de Edward Bernays, que Grunig & Hunt identificam como o terceiro modelo de RP: *Two-way Assymetrical*. Este modelo é considerado bidirecional porque, antes de comunicar, a organização procura conhecer os seus públicos, o que lhe permite adaptar a sua estratégia de comunicação para uma melhor eficácia (Tench & Yeomans, 2006; Cutlip, 1994). É um modelo baseado na “persuasão científica”, que ganhou força com o avanço dos estudos freudianos na psicanálise (Cutlip, 1994) e que, apesar de procurar conhecer as relações de influência

que os *stakeholders* estabelecem entre si e com a concorrência, continua a dar prevalência à influência que a organização exerce sobre os seus *stakeholders* (Sheldrake, 2011).

É nas décadas da Guerra Fria que as práticas de RP evoluem para o modelo *Two-Way Symmetrical*. Como o nome indica, o diálogo estabelecido é equilibrado, totalmente simétrico e enraizado na cooperação. A compreensão mútua entre organização e públicos obrigou a que uma parte fundamental das RP passasse a ser a pesquisa, não só sobre os seus públicos, mas sobre todo o seu ecossistema, permitindo finalmente criar relações de confiança onde a comunicação flui naturalmente e o RP é o mediador (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip, 1984).

Alvo de várias críticas quanto à sua atualidade, surge um quinto modelo, *Mixed Motives*, onde a cooperação (simetria) e persuasão (assimetria) convivem por forma a responder às necessidades da organização e dos seus públicos (McNamara, 2010). Para as organizações, torna-se imperativo manter uma relação estável e duradoura com os seus públicos e pressupõe-se que o que é benéfico para os públicos, é benéfico também para a organização (Tench & Yeomans, 2006).

Um dos pormenores que salta à vista na História e modelos das RP jaz nos profissionais que praticam as respetivas atividades. Nem sempre as atividades de RP são levadas a cabo por profissionais de RP e, pelas palavras de Grunig e Hunt (1984), as RP podem ser praticadas por um Vice-Presidente de uma grande organização ou por um voluntário de uma pequena ONG. Onde está a linha que separa alguém que pratica atividades de RP, de um Profissional de RP?

As RP não se resumem à mera prática de atividades de comunicação, mas a uma infraestrutura de valores, códigos éticos e deontológicos, quadros teóricos, boas-práticas, formação superior e associações. Qualquer um pode praticar atividades de comunicação, no entanto, só aquele que é exposto a esta infraestrutura e procura exercer em conformidade pode ser considerado um Profissional de RP (Grunig & Hunt, 1984).

## **Funções nas organizações**

Definir o papel ou funções do profissional de RP é tão complexo como definir o âmbito e limites da disciplina em si. Estes acabam por nem ser estáticos no tempo, pois, com o

evoluir dos mercados e das sociedades, evoluem também as necessidades de comunicação e informação das empresas e dos seus públicos.

Do quadro teórico das RP, podemos retirar o modelo de Broom e Dozier (1986), um dos mais populares na concretização dos papéis do profissional de RP. No seu estudo empírico, os autores identificam dois papéis principais, o de Gestor de Comunicação, que tem um papel estratégico e preponderante no planeamento, gestão e tomada de decisão, e o de Técnico de Comunicação, responsável pela implementação dos planos desenvolvidos pelo Gestor de Comunicação, através do desenvolvimento de momentos e peças de comunicação (Broom & Smith, 1979; Dozier & Broom, 1986; Dozier & Broom 1995; Steyn, 1999). A função de gestor pode ser subdividida em três funções:

- **Prescritor Especialista:** focado na compreensão e resolução de problemas através do desenvolvimento de planos de comunicação e “prescrição” do mesmo ao órgão de gestão;
- **Facilitador de comunicação:** ao assumir este papel, o profissional deve adotar uma relação colaborativa não só com a gestão da organização, mas também com os seus públicos, servindo como facilitador de comunicação para ambos;
- **Facilitador de resolução de problemas:** como membro da equipa de gestão, o profissional de comunicação com este papel tem a responsabilidade de ajudar a organização a implementar um plano de comunicação estratégica racional e que apoie na resolução de desafios.

Steyn e Puth (2000) acrescentam à lista o Estratega, encarregue de monitorizar a envolvente, recolher dados e identificar desafios, oportunidades e tendências que apoiem e fundamentem a tomada de decisão.

Numa outra abordagem, os autores comparam os papéis do RP com a relação que a organização mantém com o exterior, assente na premissa de que a nossa envolvente é subjetiva e resultado da nossa perceção. Por este prisma, os autores sugerem que o RP tem a função de espelho, recolhendo informação para compreender como é que a organização é vista pelos seus *stakeholders*, e de janela, na qual, figurativamente, o RP é a janela que a organização abre para comunicar com o exterior (Steyn & Puth, 2000).

Apesar destes quadros teóricos, onde podemos diferenciar sem dificuldade cargos operacionais de cargos estratégicos, o mesmo profissional acaba por exercer cada um destes papéis todos os dias. Segundo o ECM de 2012, em média, um profissional de

comunicação aplica 37% do seu tempo em tarefas operacionais, 29% a gerir atividades e colegas, 19,3% em tarefas de alinhamento da comunicação entre o cliente interno e os seus *stakeholders* e 14,7% a ensinar, treinar e educar o cliente (Anexo 1). O mesmo relatório segmenta as respostas por cargo, identificando três: *Head of Communication*, *Unit Leader* e *Co-worker, Consultant*. Cada um destes cargos apresenta as mesmas quatro atividades, em percentagens semelhantes. Há uma tendência para que o *Head of communication* tenha tarefas mais relacionadas com o alinhamento da comunicação do que os restantes e que o *Co-worker, Consultant* apresente a maior percentagem de tempo gasto em tarefas operacionais. No entanto, as proporções não são muito contrastantes entre si (Anexo 2).

As responsabilidades atribuídas ao profissional de RP podem ainda variar consoante a modalidade em que trabalha. Num departamento *in-house*<sup>2</sup>, o profissional tem a oportunidade de trabalhar o cliente interno de uma forma holística. Um RP *freelancer*<sup>3</sup> costuma trabalhar por projetos específicos ou contratos a curto prazo (Tench & Yeomans, 2006), o que não lhe permite a visão e implementação 360° característica da profissão *in-house*.

Não obstante o quadro teórico apresentado, a perceção do papel e funções dos profissionais de RP pode variar consoante a profissão do observador (Steyn, 2000; Lens-Ríos, Hinnant, Cameron, Frisby & Lee, 2009).

## Ética e deontologia

Independentemente da sua função dentro da organização, o profissional de RP deve reger a sua atuação segundo uma deontologia comum (Gregory & Willis, 2013) que destaca as RP de outras atividades de *marketing* ou comunicação (Grunig & Hunt, 1984). Estes códigos procuram ajudar os profissionais de RP a evitar ou a agir em situações de conflito moral ou de interesse, podendo ser complementados pelos códigos éticos da organização.

A ética é formalmente introduzida às RP em 1965, com a publicação do Código de Atenas pelo IPRA (International Public Relations Association). Este documento internacional,

---

<sup>2</sup> Entenda-se por “departamento *in-house*” o departamento de comunicação dentro de uma organização.

<sup>3</sup> Entenda-se por “*freelancer*” o profissional que, por conta própria, presta os seus serviços a empresas, agências e outras empresas.

baseado na Declaração Universal dos Direitos do Homem, apela de forma geral à moralidade, honestidade, lealdade e defesa da dignidade dos indivíduos.

Em 1978, a CEPR (Certification for Education in Public Relations) publica o Código de Lisboa, estabelecendo na Europa a Conduta Profissional em RP. Este realça como pontos fulcrais o respeito da liberdade de expressão, a integridade e a responsabilidade de comunicar apenas a verdade, em detrimento de comentários falsos ou enganosos. Acrescenta também que os profissionais de RP não devem adotar comportamentos que possam prejudicar a credibilidade da profissão.

Já no século XXI, foi publicado o Acordo de Estocolmo (2010), que assegura um conjunto de princípios pelos quais os profissionais de RP devem reger a sua atividade. Estes princípios incluem a participação na definição de valores, políticas e processos organizacionais, gestão de expectativas dos *stakeholders* e consideração das mesmas na tomada de decisão, antecipar e endereçar possíveis riscos para a organização, proporcionar canais de comunicação bidirecional entre organização e públicos, comunicar o valor dos produtos e serviços da organização de forma a consolidar o seu desenvolvimento financeiro, e garantir a participação e representatividade dos *stakeholders*.

Estes acordos são importantes pois incutem na profissão das RP uma deontologia e responsabilidade. Assim, ao passo que as organizações preveem códigos de ética que guiam questões operacionais, geralmente relacionadas com a sua atividade de negócio, o profissional de RP *in-house* cobre a ética no que toca à comunicação, gestão de relações e tomada de decisões estratégicas (Parsons, 2016).

## **A prática**

Pela revisão da literatura, é possível identificar que cada autor faz o mapeamento de atividades que considera mais correto e cada profissional pratica as atividades que melhor estão alinhadas com os objetivos da sua organização. Como exemplo, Raposo (2013) identifica oito áreas de atuação das RP: gestão de identidade, imagem e reputação, publicidade institucional, relações com os media, comunicação interna, relações com os investidores, responsabilidade social corporativa, relações com o governo e gestão de crise. A estas atividades podemos acrescentar muitas outras, como a gestão de assuntos,

gestão de eventos, relações com a comunidade, relações com os consumidores, patrocínios, *advocacy* e comunicação no interesse público (Nunes, 2017).

Em análise às definições de RP até hoje escritas podemos encontrar várias percepções sobre o que esperar do trabalho de um profissional de RP. Enquanto algumas definições tendem a ser mais abrangentes, outras acabam por se focar em elementos-chave das RP, como a construção de relações benéficas, gestão da reputação, gestão da comunicação e apoio no cumprimento de objetivos (Apêndice 1).

A função de monitorização e identificação de riscos e tendências é crucial para fundamentar a função de gestão da reputação. Esta implica não só comunicação, mas também comportamentos, de forma a construir relações simbólicas e comportamentais (Grunig, 1993). Se as RP são responsáveis por este processo, acresce-lhes a função de apoio à gestão na tomada de decisão, ou, como alguns autores descrevem, uma função política de carácter estratégico que constrói a legitimidade das organizações (Simão & Jorge, 2013). Este processo de legitimação começa nos valores da organização que, por sua vez, atraem os indivíduos que com estes se identificam (Figura 1), integrando-os na organização, sendo a legitimidade atingida através da ação consistente com os valores comunicados (Simão e Jorge, 2013). Quando este processo é bem-sucedido, os públicos aproximam-se dos valores da organização (Simão & Jorge, 2013) e a organização pode esperar retorno a longo prazo na sua *market share* e nas relações com clientes e investidores (Hutchins, 2001).

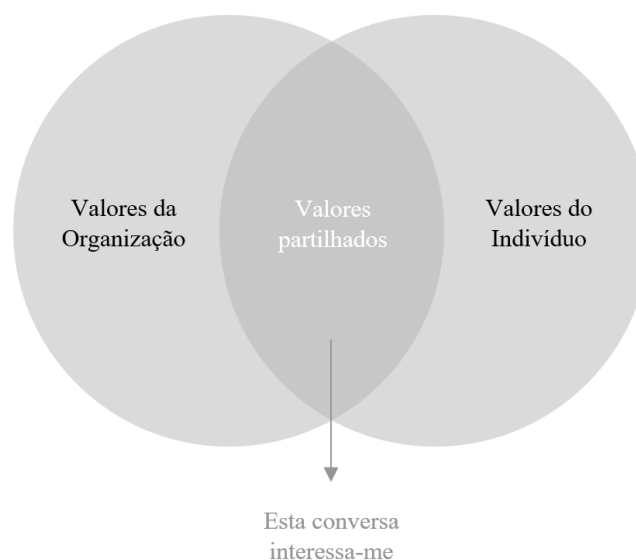


Figura 1 - Partilha de valores entre a Organização e o Indivíduo  
Adaptado de Jorge & Philips, 2017

Ao passo que é efetivamente necessária criatividade para desenvolver planos de comunicação, a atividade de RP tem uma grande componente estratégica (Grunig & Hunt, 1984, Cutlip, Center & Broom, 1985; Grunig & Repper, 1992; Smith, 2013). Este processo não pode ser inteiramente baseado na intuição e criatividade, ou não faria sentido estudar a disciplina e os quadros teóricos até hoje desenvolvidos.

No seu livro “Cristalizing Public Opinion”, Bernays introduz-nos ao conceito das RP como uma ciência social aplicada, a qual apelidou de “engenharia do consentimento”. Bernays acreditava que era possível, com relativa certeza, persuadir os indivíduos através da aplicação de mensagens e planos de comunicação (Turney, 2017), contudo este representa um modelo assimétrico e pouco ideal para o desenvolvimento de relações (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip, 1994; Tench & Yeomans, 2006). Mais recentemente, a teoria matemática do caos também propôs que tudo é previsível, até sistemas complexos como as sociedades, comunidades e públicos. A imprevisibilidade reside na nossa falta de conhecimento sobre todas as variáveis (até as mais microscópicas) que podem ter impacto no resultado final (Murphy, 1996). Estas teorias sugerem que é possível encontrar fórmulas, ferramentas e mecanismos que ofereçam à atividade de RP uma maior segurança, especialmente nas áreas de planeamento estratégico. Há que considerar, porém, que não existe apenas uma ferramenta, uma metodologia ou um prisma para endereçar cada assunto. As RP provêm de um contexto multidisciplinar, o que lhes confere vários pontos de vista e várias possíveis soluções, umas mais relevantes do que outras (Ilhen & van Ruler, 2007).

Os avanços feitos em campo teórico nem sempre são acompanhados por uma mudança positiva na prática e o mesmo acontece no sentido inverso. Existe uma lacuna entre a profissão e a academia (McNamara, 2010; L’Etang, 2014; Waddington, 2016; Russman & Lane, 2019) e muitos autores procuraram, através da recolha de dados empíricos, compreender a que se deve este desfasamento. De vários fatores, identificam-se sete possíveis catalisadores para este fenómeno:

- falta de cooperação entre académicos e profissionais (Gregory & Watson, 2008; McNamara, 2010; Russman & Lane, 2019);
- tendência para a ocidentalização do quadro teórico (McNamara, 2010);
- favoritismo de teorias enraizadas na psicologia e ciências da comunicação, em detrimento de outras áreas do saber (Gregory & Watson, 2008);

- falta de recursos nas equipas de comunicação (capital e humano) (Bendall, 2014; McNamara, 2016);
- rutura com a academia, ou falta de formação contínua ao ingressar no mercado de trabalho (Bendall, 2014);
- cultura organizacional pouco direcionada para a comunicação (McNamara, 2016);
- perceção difusa sobre as áreas de RP, *marketing* e vendas (McNamara, 2016).

Efetivamente, os profissionais de RP têm à sua disposição um conjunto de ferramentas e metodologias que ajudam a tornar a sua atividade mais eficiente e eficaz. Estas ferramentas não são “*one size fits all*” (Ihlen & Van Ruler 2007), podem ser adaptadas às necessidades de cada equipa ou organização, e, conjugadas com dados empíricos, ajudam a reduzir a incerteza, a justificar e prever resultados.

## Agile PR

Se durante o último século a teoria nas RP procurou dar novas respostas aos mesmos temas, a era da digitalização veio propor uma nova problemática. A Web 2.0 e a democratização da tecnologia informática fomentaram uma aceleração geral, desde a forma como trabalhamos, à forma como comunicamos como indivíduos e profissionais de RP (Phillips & Young, 2009 in Van Ruler, 2015). A informação, a mudança, os procedimentos, as equipas tornaram-se ágeis e a única opção para as organizações é acompanhar esta tendência.

Ao passo que uma metodologia tradicional de gestão de projetos tende a focar-se no âmbito, prazo e custo dos projetos (Figura 2), a gestão *agile* de projetos vira o foco para o valor acrescentado, qualidade e desafios (Figura 3).



Figura 2 - Triângulo da Gestão Tradicional de Projetos.  
Cobb, 2011

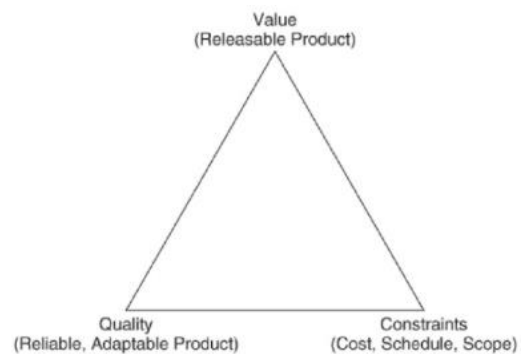


Figura 3 - Triângulo da Gestão *Agile* de Projetos.  
Cobb, 2011

A integração da filosofia *agile* nas RP começa por desconstruir a ilusão de controlo, edificada nos planos de comunicação (Grunig, 2009 in Varn Ruler, 2015). A mudança é a única constante e desenvolver um planeamento que não só considera a mudança como a procura é a única forma de tornar as equipas mais ágeis (Van Ruler, 2015).

Ao passo que estratégias anteriores de RP propunham um plano de comunicação a longo prazo, um plano *agile* de RP propõe objetivos e tarefas a curto prazo, que se adaptam consoante o que se passa na envolvente (Alexandra, 2018). Tipicamente, estes objetivos e tarefas a curto prazo são organizados em *sprints*, ou seja, períodos curtos (entre uns dias a duas semanas) para os quais são definidas um conjunto de tarefas e entregáveis (Vincx, 2020). Esta estratégia permite incorporar metodologias de avaliação e monitorização não apenas no final de um projeto, mas ao longo de todo o processo, criando uma linha de *feedback* contínuo (McNamara, 2014 in Van Ruler, 2015).

As RP *agile* não se limitam a desconstruir o planeamento estratégico anual em objetivos a curto prazo. Incorporam também o desenvolvimento de projetos operacionais, como o desenvolvimento de um *ebook*. Vincx (2020) elabora: um departamento de RP tradicional começa um novo projeto com uma reunião de *briefing* e passa semanas a desenvolver uma peça de comunicação, ao fim das quais apresenta por fim o trabalho final ao cliente. Este está raramente finalizado pois a falta de comunicação e *feedback* ao longo do processo leva a erros, falhas na interpretação ou mesmo à mudança. Um departamento de RP ágil começa efetivamente com uma reunião de *briefing* mas até à apresentação do produto final, muitos outros momentos são criados para recolher *feedback* do cliente, do *target* e de outros *stakeholders* (Vincx, 2015). É nesta desconstrução dos processos e investimento de um recurso tão importante como o tempo na recolha e análise de *feedback* que as equipas se tornam efetivamente ágeis.

Estas metodologias podem se materializar em diversas *frameworks*, como o Scrum, Lean, Kaizen ou Kanban. Estes são modelos que, tendo em conta a filosofia *agile*, sugerem modelos de gestão de projetos, incluindo a repartição de projetos em tarefas, a periodicidade de reuniões para planeamento e *feedback*, entre outras dinâmicas de equipa.

## Capítulo II - Ferramentas e metodologias de gestão e planeamento

### Investigação e monitorização

A análise PEST é uma ferramenta de sistematização de informação recolhida ao investigar e monitorizar a macro ou micro-envolvente da organização. O seu modelo base sugere uma investigação em quatro dimensões: Política, Económica, Social e Tecnológica, mas outras variantes como a PESTEL acrescentam as dimensões Ambiental (Environmental) e Legal (Austin & Pinkleton, 2000; Tench & Yeomans, 2006; Theaker, 2016).

Esta análise pode ser empregue como parte da resolução de um problema ou como ponto de partida para identificar oportunidades e tendências, distinguindo uma organização reativa de uma organização proativa, oferecendo vantagem competitiva (Tench & Yeomans 2006; Theaker 2016; Smart Insights, 2020).

Uma boa PEST responde às seguintes perguntas (Gregory 1996):

- Que fatores externos afetam a organização e quais os mais importantes agora e nos próximos quatro anos?
- Há fatores emergentes que poderão vir a afetar a organização no futuro? Quais e quando?
- Como é que estes fatores impactam a reputação da organização e as relações existentes? Será necessário desenvolver novas relações? Com quem?
- Estes fatores vão obrigar a uma mudança na direção ou posicionamento da organização?

*Benchmarking* é uma tática que permite avaliar performance e objetivos através da observação de organizações semelhantes, estabelecendo standards que acrescentem valor às métricas utilizadas (IPR, 2011; Smith, 2013; PRSA, 2015). Assim, ao avaliar resultados quantitativos, como subscrições, visitas ao website ou visualizações de um vídeo, é possível inserir os valores numa escala qualitativa, baseada nos resultados de outras organizações ou mesmo nos resultados de ações de comunicação anteriores.

Um bom benchmarking pode resultar ainda em dados para criar um estado de arte da função, fundamentar a mudança e transformação (especialmente nos procedimentos), melhorar continuamente e alinhar estrategicamente toda a equipa (Accenture, 2011).

## Mapeamento de *stakeholders*

Segundo Freeman (1984), identificar *stakeholders* implica primeiro listar todos os indivíduos e coletivos que afetam ou são afetados pela organização. Este é um processo interativo que pode ter em conta a opinião de especialistas, *focus groups*, amostragens bola de neve e entrevistas semi-estruturadas. Ao listar todos os *stakeholders* de uma organização, podemos agrupá-los consoante o tipo de relação que mantêm com a organização, como representado na Figura 4, em cinco categorias: *normative*, *enabling*, *input functional*, *output functional* e *diffused* (Grunig & Hunt, 1984). Esta listagem pode ajudar na identificação mais rápida de *stakeholders* aquando do início de um novo projeto.

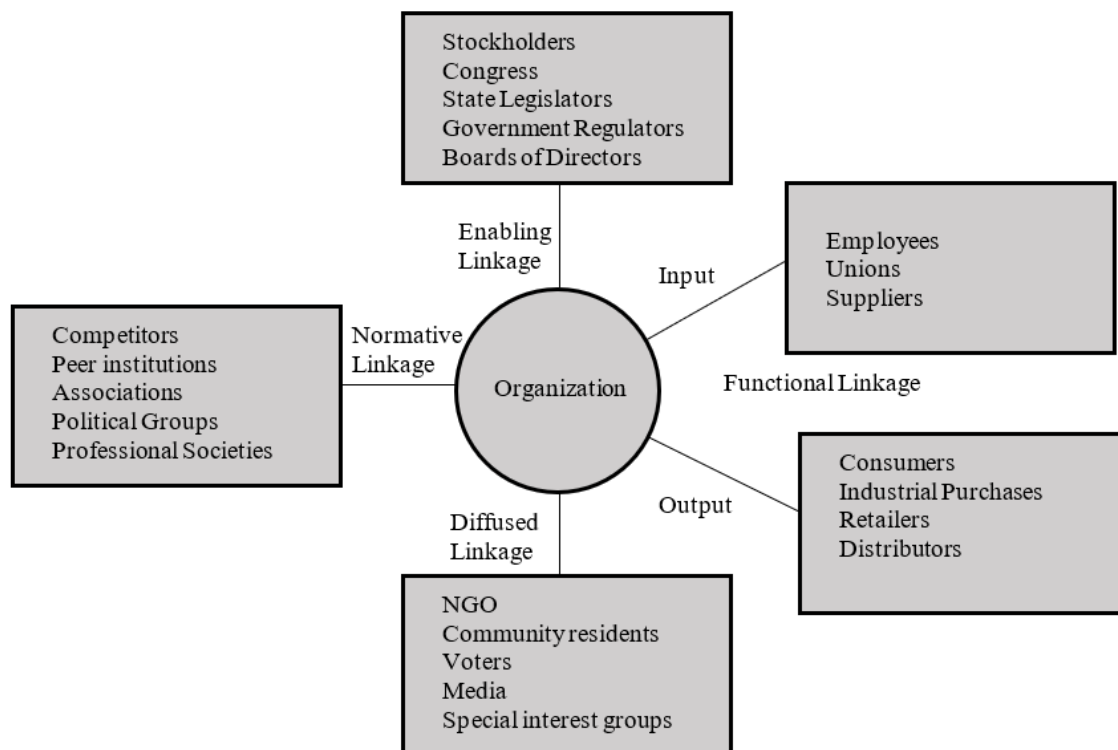


Figura 4 - Mapeamento de *stakeholders* por ligação à organização.  
Adaptado de Grunig & Hunt, 1984

Ao trabalhar com *stakeholders* em temas, projetos e atividades específicos, é crucial perceber o nível de envolvimento que cada um tem no assunto em questão. De notar que o mesmo *stakeholder* tem graus de envolvimento diferentes em temas diferentes. A

proposta de Grunig é independente do assunto e excluí os *stakeholders* que não se relacionam de forma óbvia com a organização e, por conseguinte, não são considerados públicos. Em contraste, Simão e Jorge (2013) propõem que as organizações existem num ecossistema de valores e influências, onde todos se relacionam e influenciam. Isto significa que mesmo os grupos que, segundo Grunig, não devem ser identificados no mapeamento de públicos, podem influenciar os grupos identificados (Simão & Jorge, 2013).

Este modelo foca-se na relação que os *stakeholders* mantêm com os valores, ou “centro”, da organização. Os grupos são segmentados pela sua atitude e comportamentos em relação à organização, perfazendo oito níveis:

Nível	Descrição	Atitude	Comportamento
Dirigentes	Controlam o centro e tomam decisões.	Positiva	Ativo
Colaboradores	Colaboram nos processos organizacionais.	Positiva	Ativo
Defensores	Concordam e defendem publicamente a organização.	Positiva	Ativo
Concordantes	Agem em concordância com a organização, mas não assumem uma posição pública em defesa.	Positiva	Passivo
Ausentes	Quando integram o conflito, passam para um outro nível.	Ausência no conflito	Ausente
Discordantes	Agem em discordância com a organização, mas não assumem uma posição pública de acusação.	Negativa	Passivo
Acusadores	Discordam e acusam publicamente a organização.	Negativa	Ativo
Sitiadores	Elaboram processos organizados contra a organização.	Negativa	Ativo

Tabela 3 - Teoria da Integração Central de Públicos  
Adaptado de Simão & Jorge, 2013

Existem outros esquemas para mapeamento e segmentação de *stakeholders* mais visuais que ajudam a sistematizar a informação importante e a identificar todas as partes que afetam e são afetadas pela organização nos seus vários contextos e que, por conseguinte, devem ser contemplados nas atividades de comunicação. Este mapeamento pode ser feito em função dos atributos dos *stakeholders*, mais concretamente, o seu poder, legitimidade e urgência, num modelo de sistematização como o desenvolvido por Mitchell, Agle e

Wood, em 1997 (Figura 5). Outro modelo, sugerido por Ackermann e Eden (2011), sugere uma classificação em forma de referencial cartesiano, com as variáveis poder e interesse (Figura 6).



Figura 5 - Mapeamento de *stakeholders* por atributos. Agle & Wood, 1997

Alto interesse Baixo poder	SUBJECTS	Alto poder Alto interesse	PLAYERS
Baixo interesse Baixo poder	CROWD	Alto poder Baixo interesse	CONTEST SETTERS

Figura 6 - Mapeamento de *stakeholders* por relação com o assunto. Adaptado de Ackermann e Eden, 2011

## Planeamento estratégico

Segundo Fiur, a função de RP tem a responsabilidade de identificar forças e sinais de mudança, antecipando necessidades de mediação, para informar os restantes departamentos (Cropp & Pincus, 2001). Para Bowen (2005), a função de gestão de assuntos nas RP engloba a antecipação, identificação e resolução de conflitos, através da tomada de decisão e planeamento estratégico. Torna-se evidente que o profissional de RP tem uma função de pelo menos apoio à gestão na tomada de decisão, de forma a cumprir a sua função de gestão de assuntos.

A análise SWOT é uma ferramenta de planeamento que permite mapear as capacidades e deficiências de uma organização, bem como as oportunidades e riscos apresentados pelo mercado e envolvente externa (Tench & Yeomans, 2006; Thompson, Strickland & Gamble, 2007; Gürel & Tat, 2017). De forma simplificada, é um mapa de forças e fraquezas de fonte interna ou externa (Smith, 2013) que fornece uma correspondência entre os recursos da organização e o mercado em que opera (Gürel & Tat, 2017).

Esta ferramenta faz parte da análise de situação e o seu resultado pode ser um ponto de partida para ações e comunicações de RP (Austin & Pinkelton, 2000). Uma boa SWOT (Anexo 3) é clara e precisa (por exemplo, “marca avaliada em 10 milhões de euros” é mais preciso do que “marca forte”), baseada em factos, não em opiniões, e oferece termos de comparação com a concorrência (Strategic Management Insight, 2013). Para uma SWOT mais completa, podemos integrar sistemas de pontuação (Figura 7).

Strengths	Importance	Rating	Score
Second most valuable brand in the world	0.03	1	0.03
Diversified income	0.01	2	0.02
Strong patents portfolio (15,000 patents)	0.15	3	0.45
Opportunities	Importance	Probability	Score
Market growth for the main business product	0.10	2	0.20
Growing demand for renewable energy	0.01	1	0.01
New technology is in development	0.13	1	0.13
Our country accession to EU	0.05	3	0.15

Figura 7 - Pontuação e priorização de uma análise SWOT (ver versão completa no Anexo 4). Strategic management Insight, 2013

No eixo das forças e fraquezas, cada tópico é classificado consoante a sua importância para a organização e para o mercado (numa escala de 0,1 a 1, onde 1 é de maior importância) e a sua importância no universo de forças e fraquezas da organização (numa escala de 1 a 3, onde 3 é o mais importante). A multiplicação das variáveis dá a sua pontuação total, permitindo ordenar as forças e fraquezas pelo seu nível de prioridade. No eixo dos riscos e oportunidades, a pontuação é obtida pela multiplicação da importância (de 0,1 a 1) pela probabilidade de ocorrer, (de 1 a 3) (Strategic Management Insight, 2013). Este é um dos vários exemplos de priorização em análise SWOT e pode ser adaptado às necessidades do departamento.

A AMEC (International Association for the Measurement and Evaluation of Communication) sugere a utilização do Framework de Avaliação Integrada para o desenho e planeamento de planos de comunicação. Este realça a importância do

planeamento orientado para a avaliação e desenha um fluxo desde os objetivos corporativos e de comunicação, ao impacto no negócio (AMEC, 2020). O modelo interativo (Figura 8) pode ser preenchido *online* no website da AMEC<sup>4</sup>, com instruções e exemplos.



Figura 8 - Framework de Avaliação Integrada.  
AMEC, 2020

Desenvolvido por Österwalder, o Business Model Canvas é outra ferramenta de planeamento que permite mapear o modelo de negócio da organização e explorar novos modelos (Österwalder, 2020). Como representado na Figura 9, é um quadro que identifica parceiros, ações, custos, recursos, proposta de valor, relação com o cliente, canais, segmentação de públicos e retorno, porém, pode ser moldado às necessidades de cada organização (Ching & Fauvel, 2013; Österwalder, 2020).

<sup>4</sup> <https://amecorg.com/amecframework/>

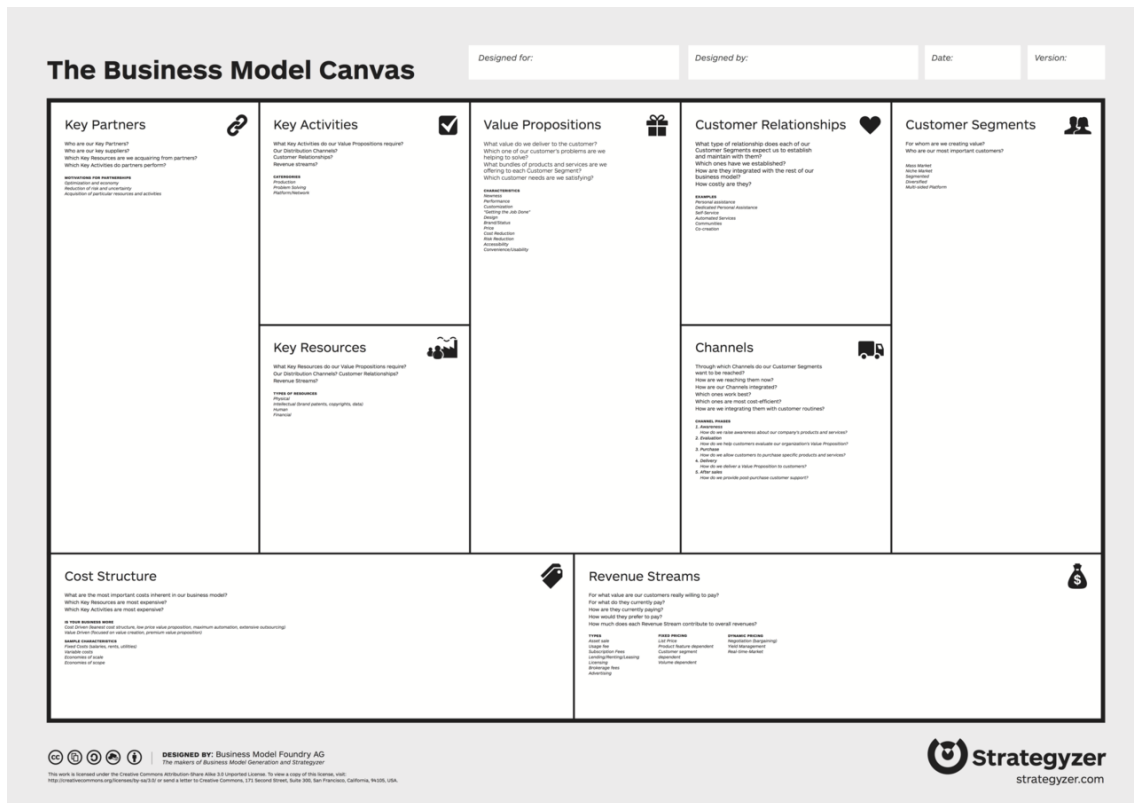


Figura 9 - Business Model Canvas. Österwalder, 2020

Em RP, o Business Model Canvas pode ser empregue para diferentes propósitos:

- aplicado ao modelo estratégico da organização, tornando-o mais visual e claro para toda a equipa, assegurando alinhamento estratégico (Medium, 2016);
- aplicado à atuação da equipa de comunicação (agência ou departamento), tornando claros e visuais para toda a equipa e para o cliente (interno ou externo) a proposta de valor e os recursos necessários (Comms Bar, 2019);
- aplicado a projetos de grande dimensão que obriguem a um maior planeamento estratégico de mensagens e recursos, tornando também claros para o cliente (interno ou externo) a proposta de valor e recursos necessários.

No seu website, Österwalder oferece muitos outros esquemas e mapas mentais que podem ajudar equipas de comunicação e gestão (Österwalder, 2020). Ching e Fauvel (2013) também apresentam neste seu artigo uma listagem de variantes desta ferramenta, desenvolvida por vários autores e profissionais (Anexo 5).

Conferir às RP o papel de tomada de decisão (ou apoio à mesma) acarreta questões éticas e deontológicas sérias. Segundo a perspectiva de excelência de Grunig, a eficácia das organizações verifica-se quando conseguem alcançar os seus objetivos, agindo para proteger não só os seus próprios interesses, mas também os dos seus *stakeholders*, criando benefícios a longo prazo para si e para os seus (Grunig, 2008). Isto significa que, enquanto a alta gestão procura agradar aos *shareholders*, a tomada de decisão em RP deve atentar aos interesses de todos os *stakeholders* (Spicer, 1997), sob pena de não só incorrer numa infração ética, mas também não cumprir corretamente o dever da profissão.

## **Desenvolvimento de programas e atividades de comunicação**

O Processo de RP em 4 etapas é o método central da metodologia das RP. Ao longo da bibliografia, podemos encontrar vários acrónimos para este processo, sendo que todos simbolizam as mesmas quatro etapas: investigação, planificação, ação e avaliação (Cutlip, Center & Broom, 1985; Austin & Pinkelton, 2000; Smith, 2013; PRSA, 2014). Este processo pode ser usado para a conceção de planos de comunicação e campanhas, mas também para a criação e manutenção de relações (Ledingham, 2003).

Apesar de estar dividido em quatro etapas e de ser efetivamente importante “começar pelo início” (PRSA, 2014), as etapas estão todas interligadas (Cutlip, Center & Broom, 1985). A investigação e a planificação não têm necessariamente que parar com o início da etapa da ação, uma vez que a envolvente não é estática, requer constante monitorização e, consequentemente, adaptação do planeamento.

A investigação pode ser formal ou informal, recolher dados qualitativos ou quantitativos, ter fontes primárias ou secundárias e ainda ser de carácter científico (Austin & Pinkelton, 2000; PRSA, 2014). Existem vários métodos de pesquisa, usualmente associados à investigação académica, que podem ser aplicados também à investigação nas organizações. São exemplos os *focus groups*, inquéritos, entrevistas, observação e investigação documental.

A etapa de planeamento, baseada na investigação, deve produzir outputs como meta, objetivos, estratégia, táticas, mensagens, calendarização, públicos e orçamento (Smith, 2013; PRSA, 2014). Este plano deve guiar a terceira etapa, a ação, mas não é estático,

aliás, é normal o planeamento sofrer várias alterações aquando da sua implementação (Smith, 2013).

A avaliação e última etapa servirá não só para avaliar o sucesso do plano, mas também para enriquecer futuros planos de comunicação (PRSA, 2014). Esta pode ser levada a cabo através dos mais variados canais e deve ser capaz de medir cada tipo de objetivo. Como exemplos, Smith (2013) propõe métricas como cobertura mediática e impressões para avaliar objetivos de *awareness*. Já para objetivos de aceitação, sugere quantificar pedidos de informação e analisar inquéritos de opinião. Os objetivos de ação podem ser medidos através de métricas diretas, como quantificação de vendas, doações e subscrições, mas também através da observação da mudança de comportamentos do público-alvo, caso aplicável.

Existem várias ferramentas para proceder à avaliação de qualquer atividade e objetivo. Em julho de 2020, após um longo trabalho de consultoria, a AMEC apresentou a terceira versão dos princípios de Barcelona (Anexo 6), um conjunto de princípios que visam ajudar os profissionais de RP a orientar os seus exercícios de avaliação:

1. Definir objetivos mensuráveis é um pré-requisito imprescindível para o planeamento, medição e avaliação da comunicação
2. A medição e a avaliação devem identificar *outputs*, *outcomes* e impacto potencial
3. Devem ser identificados *outcomes* e impacto para *stakeholders*, sociedade e organização
4. A medição e avaliação da comunicação devem incluir uma análise qualitativa e quantitativa
5. O AVE não é o valor da comunicação.
6. A medição e avaliação holística da comunicação inclui todos os canais *online* e *offline* relevantes
7. A medição e a avaliação da comunicação estão fundamentadas na integridade, transparência para fomentar a aprendizagem.

Apesar da popularidade do processo de RP em 4 etapas, novas fórmulas foram desenvolvidas com o surgimento da filosofia *agile*. Esta é uma linha de pensamento que propõe equipas pequenas que, através da auto-gestão e procedimentos iterativos, reagem de forma ágil à mudança constante (Cobb, 2011; Van Ruler, 2015; Van Ruler 2019). O Scrum, uma das metodologias mais populares da filosofia *agile* (Van Ruler, 2019),

sobrepõe a importância de abraçar a mudança em detrimento do seguir de planos estáticos.

Van Ruler (2015) propõe num dos seus trabalhos o *Reflective Communication Scrum* (RCS), uma adaptação da metodologia Scrum para equipas de comunicação. O RCS é baseado num conjunto de princípios (Van Ruler, 2015):

- constante monitorização e avaliação formativa<sup>5</sup> dos resultados;
- planeamento em *sprints*<sup>6</sup>, nos quais a equipa se propõe a cumprir um conjunto de tarefas;
- realização de reuniões diárias de ponto-de-situação e discussão das atividades desenvolvidas; estas reuniões não devem demorar mais do que 15 minutos;
- incorporação da mudança na preparação de cada *sprint*; é possível desenvolver um plano a longo prazo, mas este não pode ser estático e deve ser adaptado na preparação do *sprint*;
- equipas autónomas, que gerem a preparação dos seus *sprints* e asseguram a qualidade do seu projeto.

Implementar a metodologia Scrum implica também incorporar a filosofia *agile*, dando especial ênfase ao carácter iterativo da avaliação e do planeamento para abraçar e incorporar a mudança (Van Ruler, 2018).

## **Definição e priorização de objetivos**

Definir objetivos está no centro de qualquer atividade de RP, atribuindo um foco aos planos de comunicação e permitindo uma avaliação relevante (Smith, 2013; Gregory, 2016). Idealmente, um plano de comunicação define e endereça três tipos de objetivos: de compreensão (ou informativos), de aceitação (ou motivação) e de ação (ou comportamentais) (Smith, 2013; Stacks, 2017). Cada um destes objetivos representa uma porção importante do plano de comunicação, endereçados a públicos com diferentes perceções sobre o assunto do plano.

---

<sup>5</sup> Segundo Van Ruler (2019), a avaliação formativa tem por objetivo melhorar a ação e o planeamento.

<sup>6</sup> Entenda-se por “*sprint*” um período de tempo no qual se divide um projeto. Por exemplo, um projeto pode ser constituído por dez *sprints*, cada qual de uma semana.

Se os objetivos são uma parte crucial de um plano de comunicação, a sua conceção deve ser cuidadosa e metódica. Um dos métodos mais conhecidos para o desenho de objetivos é o SMART: específicos (*specific*), mensuráveis, atingíveis, relevantes e calendarizados (*time-specific*), como por exemplo “Aumentar a utilização de transportes públicos na zona metropolitana de Lisboa em 8% entre trabalhadores com salário abaixo de 25000€ por ano, durante os primeiros 6 meses do programa” (PRSA, 2020). Quanto melhor construídos os objetivos, mais fácil é a avaliação do plano de comunicação (Smith, 2013; Gregory, 2016).

Organizar os objetivos pela sua prioridade é uma forma de valor acrescentado que pode facilitar no planeamento estratégico. Existem várias fórmulas para atribuir pontuação aos objetivos estratégicos, sendo uma delas a análise GAP, que conjuga as variáveis “importância” e “atualidade” (proximidade de atingir o objetivo) para identificar objetivos prioritários (Smartsheet, 2020). Para o cálculo, cada objetivo começa com o valor da atualidade, de 0 a 10 (onde 10 é muito longe de atingir o objetivo e 0 é muito perto de atingir o objetivo) que é multiplicado pela importância do objetivo, de 1 a 10 (onde 1 é pouco importante e 10 é muito importante). O produto equivale à prioridade de cada objetivo.

## **Criação e manutenção de relações**

A função de gestão das relações com os *stakeholders* da organização é posta em evidência no nome da disciplina. Sem *stakeholders*, não há necessidade de comunicação, porém não há organizações sem *stakeholders*. Um *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização” (Freeman, 1984), e as organizações existem em sociedade, construídas e geridas por pessoas, para responder a necessidades humanas, afetando (direta e indiretamente) vários indivíduos pelo caminho. Apesar de *stakeholder* e público serem geralmente designados como sinónimos (Grunig & Repper, 1992), na teoria situacional de públicos, adotada pelas RP, os *stakeholders* constituem grupos passivos que, a qualquer momento, se podem tornar conscientes e ativos, transitando assim para públicos (Eiró-Gomes & Duarte, 2005).

Alguns teóricos defendem a gestão de relações não como uma função das RP, mas como uma teoria geral unificada da matéria. Nesta perspetiva, todas as atividades das RP são

satélites que giram em torno de um objetivo comum que é a gestão de relações entre a organização e os seus *stakeholders* (Ledingham, 2003).

Se por um lado as RP só podem gerir as relações que a organização mantém com os seus *stakeholders*, estas existem num universo de relações. Sheldrake (2011) sugere que existem quatro relações de influência: influência mútua entre a organização e os seus *stakeholders*, influência mútua entre a concorrência e os mesmos *stakeholders*, exercício de influências entre *stakeholders* sobre a organização e exercício de influência entre *stakeholders* sobre a concorrência. Todas estas devem ser consideradas no desenvolvimento de atividades de RP.

Muito requisitados pelos profissionais de RP (Michaelson & Stacks, 2011), vários modelos procuram encontrar os denominadores comuns de boas estratégias de gestão de relações. Grunig e Hon (1999) realçam seis variáveis a considerar na sua gestão:

- Acesso: o acesso aos *gatekeepers* da informação, seja do lado da organização, seja do lado dos públicos, deve ser simples e fomentar o diálogo;
- Positividade: todas as ações de ambos os envolvidos na relação devem ter um *input* positivo para a mesma;
- Abertura: numa tradução menos literal, os autores referem-se à transparência que deve haver entre ambas as partes da relação;
- Confiança: a confiança deve ser gerada em ambas as partes através da empatia e reconhecimento de que as preocupações e expectativas do outro são válidas;
- *Networking*: quanto maior a organização, mais difícil é estabelecer uma relação próxima com todos os *stakeholders*; uma boa rede de *networking* com *gatekeepers* e *influencers* permite chegar de uma forma mais eficaz a todos os indivíduos que afetam ou são afetados pela organização;
- Partilhar tarefas: sempre que possível, todas as partes afetadas devem ser envolvidas na gestão de assuntos ou resolução de conflitos.

Se as RP se propõem a acrescentar valor às organizações, devem saber quantificar esse valor acrescentado. Uma vez que esta proposta jaz na construção de relações duradouras, é crucial perceber o valor destas relações para a organização. Segundo Grunig e Hon (1999) as relações duradouras entre organização e *stakeholders* materializam-se em indicadores como a confiança, satisfação e compromisso. Da mesma forma, Sheldrake (2011) sugere que, para avaliar as relações de influência no universo de *stakeholders*,

devem ser definidos indicadores de performance (KPI) para criar um *scorecard* de influência. Este é baseado no *balanced scorecard*, uma ferramenta usada pela disciplina da gestão para comunicar e alinhar a estratégia, priorizar e medir o desempenho (Balanced Scorecard Institute, 2020). Os *scorecards* integram de forma visual os objetivos e KPI relevantes e podem ser desenvolvidos com a ajuda de profissionais certificados<sup>7</sup>.

As relações não são quantificáveis e a sua qualidade pode ser difícil de avaliar. Para cada relação devem ser definidos indicadores quantificáveis que possam, de alguma forma demonstrar mudanças (positivas e negativas). Estas características podem ser avaliadas através de questionários, *focus groups* e entrevistas com indivíduos que permitam realizar uma amostragem dos *stakeholders* que representam (Grunig, 2002). Nestes métodos de pesquisa podem ser monitorizadas as variáveis propostas acima (Grunig & Hon, 1999; Grunig, 2002; Ledingham, 2003).

A qualidade das relações também pode ser avaliada através de comportamentos. Grunig e Hon (1999) sugerem que é possível avaliar a relação com os altos quadros de gestão pela quantidade de vezes que estes procuram aconselhamento estratégico junto do departamento de comunicação. Da mesma forma, é possível avaliar a relação com órgãos de comunicação social, clientes ou ativistas pela quantidade de vezes que pedem informações à organização em vez de recorrerem a outros meios (como fóruns, websites e instituições governamentais). Hon (2001) desenvolveu também a *Organizational Public Relations Assessment*, uma escala que permite aos profissionais de RP compreender a perceção que os públicos têm da relação com a organização (Hall, 2006).

## Ferramentas de Comunicação

Como referido no ECM 2012, apesar da importância da dimensão estratégica das RP, quase todos os profissionais de comunicação investem mais de um terço do seu tempo em questões operacionais. A operacionalização, nas RP, materializa-se no desenvolvimento e produção de momentos e peças de comunicação e corresponde à terceira etapa do Plano de RP em 4 Etapas.

---

<sup>7</sup> O Balanced Scorecard Institute promove formações com certificação para a criação de *scorecards* relevantes e de valor acrescentado para qualquer estratégia.

Existem vários tipos de canais, ferramentas e ações de comunicação, que podemos categorizar nas suas dualidades (Smith, 2002): controlado ou não-controlado, interno ou externo, de massas ou de nicho, popular ou especializado, público ou privado e analógico ou digital. Esta última dicotomia, porém, deixou de ser pertinente com a digitalização da maior parte dos meios de comunicação e com o esbatimento dos limites entre ambos (Jorge & Philips, 2017).

Os mesmos podem ser também categorizados em *owned* (meios próprios, geridos pela organização), *paid* (meios pagos, como a publicidade) e *earned media* (meios alheios, como presença mediática, *buzz* nas redes sociais e *word-of-mouth*), três frentes cada vez mais conjugadas para formar programas (Lovett & Staelin, 2016). Apesar do cariz não-controlado dos *earned media*, os profissionais de RP possuem apetências para implementar programas de comunicação com recurso a estes meios, tornando as suas ações de comunicação mais credíveis do que as ações de *paid media* (Earl & Waddington, 2012; Jorge, 2015).

O avanço da tecnologia, permite a criação de novos canais de comunicação. Com a invenção do alfabeto, da imprensa e da difusão, culminando na grande revolução mediática da internet (Earl & Waddington, 2012; Jorge & Philips, 2017), a comunicação viu a sua caixa de ferramentas crescer e só podemos prever que assim continue. É com a introdução da internet, ou Web 2.0, que nasce o ecossistema mediático contemporâneo e dois novos conceitos: os *social media*, meios de comunicação de massas que recuperam a bidirecionalidade perdida pela televisão e pela rádio, e a *social web*, estrutura virtual onde existem os *social media* (Jorge, & Philips 2017).

Dos meios de comunicação mais populares, podemos realçar (Bivins, 1999; Neto & Pereira, 2017):

- **Blog:** bom meio para partilhar informação sobre a organização, a sua atividade, o seu setor, entre outros temas relevantes; os textos podem assumir um carácter jornalístico ou de *story-telling*, e fazem-se muitas vezes acompanhar de fotografias e vídeos, tornando-se mais apelativos;
- **Brochuras:** pequenos livros, mais aprofundados do que os folhetos, acarretam custos mais elevados, pelo que devem ser intemporais; podem ser institucionais ou comerciais;

- **Cartas:** apesar de a maior parte da comunicação deste género ter sido substituída pelo e-mail, este continua a ser um canal relevante, conferindo um cariz mais pessoal à comunicação;
- **Cartazes:** muito utilizados em campanhas de comunicação pública dado o seu impacto visual; existem na sua vertente impressa, porém a versão digital é cada vez mais apelativa, uma vez que o mesmo espaço dá lugar a vários cartazes alternadamente, tornando-os visualmente apelativos e económicos;
- **Chat:** seja no *website* ou nas redes sociais habituais, o *chat* é um instrumento de comunicação próximo e instantâneo; a crescente popularidade dos *chatbots* levanta agora preocupações com a personalização e personificação da experiência de *chat*;
- **Comunicado de Imprensa:** é redigido pela organização para os meios de comunicação social, mas a notícia que dele resulta é escrita pelo jornalista, uma fonte de comunicação não-controlada;
- **E-mail:** é um meio que pode ser usado com qualquer público (externo e interno) na divulgação de temas e atividades, não esquecendo a sua função de comunicação diária entre colaboradores;
- **Eventos:** são habitualmente confinados no tempo e no espaço, porém, a experiência diz-nos que este local já não é necessariamente físico, como é o caso dos *webinars*; a decisão de fazer eventos *online* pode ser necessária para responder à impossibilidade de presença física de participantes e oradores (seja pela comodidade ou por questões de segurança);
- **Flyer ou monofolha:** é uma forma rápida de disseminar informação a preço reduzido; a sua constituição sintética e visualmente apelativa ajuda a captar mais rapidamente a atenção do público;
- **Folhetos:** semelhantes aos *flyers*, têm por objetivo disponibilizar informação útil de forma simples e sumária, mas podem estar dobrados e várias partes;
- **Intranet:** website interno que não só facilita a comunicação entre a organização e os seus colaboradores, como fomenta o sentimento de pertença;
- **Manual de Acolhimento:** é habitualmente desenvolvido com os Recursos Humanos e é usado no processo de acolhimento de novos colaboradores como uma fonte de informação sobre a organização e a sua cultura interna;

- **Newsletter:** instrumento informativo, frequentemente usado para comunicar com *stakeholders* chave, com o objetivo de chamar a atenção para um determinado tema, iniciativas ou demonstrar resultados, entre outros;
- **Press Kit:** normalmente constituído por diversos suportes de comunicação (como comunicados, relatórios, folhetos, brindes, *pen-drives*, etc), se bem construídos podem ser uma forma criativa de enviar informação a jornalistas;
- **Quadro de avisos:** durante anos, os quadros de aviso foram o meio de eleição da comunicação interna; hoje, tendo em conta algumas melhores práticas (como a atualidade da informação) podem continuar a constituir um canal eficaz;
- **Redes Sociais:** este é um termo muito abrangente, que caracteriza vários tipos de plataformas, onde os utilizadores podem produzir, consumir e partilhar conteúdos, bem como interagir entre si de forma mais direta; são o novo *must-have* da comunicação organizacional e, dada a sua variedade, podem responder aos mais variados desafios e objetivos;
- **Relatório de Contas/Sustentabilidade:** os relatórios podem responder a obrigações legais ou cumprir objetivos de transparência; são um instrumento útil para a manutenção de relações com investidores e captação de novos investimentos;
- **Revista:** as revistas, à semelhança das *newsletters*, podem abordar temas institucionais de forma periódica, no entanto, são tendencialmente dirigidas para um público um pouco mais abrangente e menos de nicho;
- **Spots de Rádio e Televisão:** permitem uma divulgação rápida e apelativa a uma audiência alargada e diversificada, tendo assim um papel importante em campanhas de comunicação pública;
- **Website:** outro dos *must-haves* da comunicação digital é o website, é uma ferramenta extremamente poderosa, que permite, de forma personalizada, comunicar para vários públicos, versando sobre vários temas e oferecendo ajuda aos seus utilizadores; a maioria das organizações possui apenas um, porém, já é habitual o desenvolvimento de *microsites* que complementam o website institucional com serviços e campanhas temporários ou temas mais específicos.

## **Capítulo III - Instituição de acolhimento**

### **Enquadramento do estágio curricular**

O estágio decorreu na EDP Produção (EDPP), a empresa do Grupo EDP responsável por gerir os ativos hídricos e térmicos para produção de energia. Assim, importa compreender o enquadramento legal da EDPP, bem como as restantes organizações do setor da produção, distribuição e comercialização de eletricidade em Portugal e na União Europeia.

Uma vez que a EDPP faz parte de um grupo empresarial, interessa também compreender as relações hierárquicas com o Grupo e as relações de colaboração com as restantes empresas do mesmo.

### **Prestação de Serviços Públicos Essenciais**

Em Portugal, o fornecimento de água, energia elétrica, gás e telecomunicações são serviços públicos, devendo os respetivos prestadores seguir legislação específica (Lei n.º 23/96 de 26 de junho). A EDPP, sendo uma empresa produtora de energia elétrica, encaixa-se neste enquadramento jurídico, juntamente com outras empresas do Grupo EDP, como a EDP Renováveis, a EDP Distribuição e a EDP Comercial. Dentro do Grupo EDP existe ainda uma empresa de utilidade pública, a Fundação EDP. Podem requerer esta classificação “pessoas coletivas privadas sem fins coletivos que prossigam fins de interesse geral” (Lei n.º 23/96 de 26 de junho).

### **O setor elétrico em Portugal**

Segundo a Energia de Portugal (2020), o setor energético português é um dos pilares da economia, de uma natureza extremamente complexa e altamente regulado, uma vez que engloba a produção, distribuição e comercialização de um bem essencial: a energia elétrica.

O setor divide-se em elétrico, gás natural e petrolífero, que por sua vez se dividem nas suas respetivas cadeias de valor. A cadeia de valor é composta por quatro fases, a produção, o transporte, a distribuição e o comércio (Energia de Portugal). O Grupo EDP

é um dos principais investidores em Portugal nesta cadeia de consumo (EDP, 2020), participando em todas as fases da cadeia de valor, à exceção do transporte, sob a forma de EDPP e EDP Renováveis (produção), EDP Distribuição (distribuição), EDP Comercial e EDP Soluções Universais (comércio).

### **Regulação e reguladores do setor da produção de eletricidade**

Uma vez que a energia se trata de um bem essencial (Lei n.º 23/96 de 26 de junho) o mercado português é altamente regulado, por forma a assegurar um comércio justo e sustentável para todas as partes. Em Portugal, o setor é regulado por três entidades: a Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), a Direção-Geral de Energia e Geologia (DGEG) e a Entidade Nacional para o Setor Energético (ENSE), com funções de regulação, licencição e fiscalização, respetivamente. Estas entidades ajudam a assegurar que não são construídos monopólios energéticos, a minimizar as flutuações e discrepâncias do P.V.P (entre concorrentes e ao longo do ano), e a garantir o cumprimento de diretrizes de sustentabilidade.

Para além das entidades reguladoras portuguesas, a EDP também se sujeita à regulação e objetivos impostos pela Comissão Europeia e pelo MIBEL (Mercado Ibérico de Eletricidade).

### **Concorrência e *players* no setor da produção de eletricidade**

Dada a complexidade do setor energético, existem vários *players*<sup>8</sup> que montam a cadeia de valor, competindo e cooperando entre si. Os produtores de energia são divididos em dois regimes: Produção em Regime Ordinário (PRO) e Produção em Regime Especial (PRE). O primeiro considera a produção a partir de fontes tradicionais não-renováveis, como é o caso das centrais térmicas (a gás natural, fuel ou carvão) e o segundo engloba a produção através de recursos renováveis (como a energia hídrica, eólica e solar) (EDP, 2020; ERSE, 2020; REN 2020).

Depois do setor do transporte de energia (que em Portugal é feito exclusivamente pela REN), o setor de elétrico de PRO em Portugal é o menos competitivo da cadeia de valor,

---

<sup>8</sup> Entenda-se por *players* outras organizações que operam no setor da produção de eletricidade. Neste caso incluem-se concorrentes diretos da EDP Produção, órgãos reguladores, a REN e empresas dedicadas à distribuição e comercialização de eletricidade.

constituído pela EDP Gestão e Produção de Energia, ElecGas, Tejo Energia e Turbogás (ERSE, 2020). Os último três são detidos (entre 50% a 100%) pelo Grupo TrustEnergy, uma *joint-venture* da ENGIE e Marubeni (TrustEnergy, 2020). A ENGIE é uma empresa francesa de produção de energia que prima pela utilização de soluções de baixos níveis de carbono, sendo um dos maiores *players* do setor a nível mundial (ENGIE, 2020). A Marubeni é um Grupo japonês que investe em várias áreas de negócio, entre elas a produção de energia, mobilidade e infraestruturas (Marubeni, 2020).

Assim, pode dizer-se que o mercado elétrico de PRO é um oligopólio constituído pela EDPP e a TrustEnergy (em parceria com a ENDESA), que, entre sete centrais (quatro da EDPP) produzem cerca de um quarto da energia em Portugal (28% de janeiro a maio de 2020) (REN, 2020). O mercado elétrico de PRE tem uma concorrência mais densa e dissipada, fruto também dos regimes de produção e venda doméstica de energia.

## **A EDP Produção**

A EDPP é uma das Unidades de Negócio (UN) do Grupo EDP, e divide a produção de energia com a EDP Renováveis. Fundada em 2001, caíram sob a sua alçada todos os aproveitamentos hídricos e térmicos até então detidos pela EDP. Desde então, o seu portfólio sofreu várias alterações, com compras, construções, desmantelamentos e vendas, estabilizando em 2020 em 50 aproveitamentos hidroelétricos (após a venda de 6 aproveitamentos) e 4 centrais termoelétricas (EDP, 2020).

Internamente, a EDPP divide-se em Unidades Organizativas (UO), geridas por diretores e subdiretores. Acima dos diretores, existe o Conselho de Administração (CA), constituído por cinco administradores, encarregados por gerir os seus pelouros e reportar os resultados da EDPP ao Conselho Administrativo e Executivo (CAE) do Grupo EDP.

A ação da EDPP rege-se segundo três eixos estratégicos:

- Otimização de ativos: maximização de receitas, excelência operacional e digitalização;
- Renovação geracional: investimento nas pessoas e no desenvolvimento, gestão e retenção de conhecimento;
- Gestão regulatória.

Estes três eixos materializam-se nas decisões estratégicas tomadas pelo CA e nas iniciativas dinamizadas pelas UO. São exemplo as iniciativas de recursos humanos no âmbito da partilha do conhecimento e os projetos de digitalização de procedimentos ou de monitorização e otimização de ativos.

### **Grupo EDP**

Constituído por várias UN, o Grupo EDP tem a função de produzir, distribuir e comercializar energia (EDP, 2020), distribuindo escritórios e centros produtores por 14 países na Europa, América, Ásia e África (EDP Comercial, 2020).

De acordo com o website corporativo, a EDP tem a visão de ser “uma empresa global de energia, líder na transição energética com vista à criação de valor superior” (EDP, 2020), assente em três valores: inovação, sustentabilidade e humanização. Com a sua ação, a EDP compromete-se com os seus resultados (primando pela excelência, liderança e satisfação dos acionistas), os seus clientes (atendendo às suas expetativas, constrangimentos e necessidades), a sustentabilidade (assumindo a sua responsabilidade para com o ambiente) e as suas pessoas (proporcionando um ambiente de trabalho ético, motivador e equilibrado) (EDP, 2020).

Em março de 2020, a EDP apresentou o seu plano estratégico, onde referiu cinco eixos estratégicos (Anexo 7):

- acelerar o crescimento;
- otimizar o portfólio;
- balanço sólido com perfil de baixo risco;
- ser eficiente e digital;
- remuneração atrativa para os acionistas.

No âmbito da aceleração do crescimento, a EDP tem vindo a investir em projetos de investigação e expansão de negócio, dedicando especial atenção à EDP Renováveis. A otimização do portfólio é mais complexa e engloba não só a reutilização, rotação e hibridização (conjugação de duas fontes de energia no mesmo espaço) de ativos, mas também a venda de ativos (em 2020 foram vendidos seis aproveitamentos hidroelétricos da EDPP). Esta estratégia permite otimizar o portfólio de ativos nas suas características produtoras e ambientais, bem como capitais, atingindo o terceiro eixo estratégico.

A eficiência e digitalização implicam uma mudança na cultura organizacional, pelo que a materialização deste eixo tem passado por uma clara promoção de iniciativas e investimento em projetos de transformação digital. Todo o Grupo é estimulado a conhecer e adotar a metodologia *Agile*, mais concretamente a variante *Lean* (metodologias de eficiência) e há várias equipas dedicadas à digitalização e melhoramento de procedimentos.

A remuneração atrativa para os acionistas é um eixo que acaba por falar por si próprio. A EDP depende de uma estrutura acionista diversa, constituída por 11 acionistas maioritários, com cerca de 50,3% das ações totais. Desse grupo, a EDP detém o menor número de ações (0,58% do total), o que justifica a sua dependência e necessidade de manter boas relações com toda a sua estrutura de investimento (EDP, 2020).

## **História**

A Electricidade de Portugal, fundada em 1976, surgiu da fusão de doze empresas nacionais de produção de eletricidade, para uniformização da rede elétrica. Esta rede era extremamente díspar, concentrada nos grandes centros urbanos, com uma potência instalada longe de poder iluminar todo o país, o que deixou à EDP três desafios: eletrificar todo o território, melhorar a qualidade dos serviços prestados e uniformizar as tarifas (EDP, 2020).

Iniciou-se assim o processo de eletrificação de quase 100% do país e construção de dezenas de ativos (na sua maioria aproveitamentos hídricos) para alimentar essa mesma rede. Em 1994, a EDP foi rebatizada para Energias de Portugal e transformada no Grupo EDP. Dois anos depois, iniciou-se o processo de internacionalização da EDP, com exploração do mercado brasileiro, que viria mais tarde a resultar na fundação da EDP Brasil. Em 1998, a EDP estabeleceu uma parceria com a Iberdrola, iniciando a exploração do mercado espanhol, com um desfecho semelhante: a fundação da EDP Espanha. Desde então, a EDP tem se expandido a nível mundial a um ritmo apressado, cobrindo os quatro continentes habitados.

A privatização do Grupo EDP teve início em 1997 com a primeira venda de ações, resultando na alienação de 30% do capital. A venda de ações progrediu ao longo das duas primeiras décadas do século XXI, culminando em 2011, quando a Parpública vendeu à

China Three Gorges as ações que ainda possuía, no valor de 21,35% do capital da empresa. Esta venda tornou a China Three Gorges acionista majoritário.

A EDPP surge em 2001 com o objetivo de concentrar em si as atividades de gestão e manutenção dos ativos de produção de eletricidade, fruto de uma estratégia de reorganização dentro do Grupo EDP (Associação Portuguesa de Recursos Hídricos, 2020). Desde a sua fundação, a EDPP construiu, geriu, desativou e vendeu ativos hídricos e térmicos, tendo hoje um portefólio extremamente rico por todo o território nacional continental.

### Mapeamento de *stakeholders*

O mapeamento de *stakeholders* é um processo contínuo e nunca estático. O seguinte mapeamento considera todos os *stakeholders* da EDPP à data de julho de 2020.

Numa primeira listagem, é possível identificar 26 *stakeholders* ou grupos de *stakeholders*. Segundo o modelo de Grunig e Hunt (1984), é possível agrupá-los como apresentado na Figura 10:

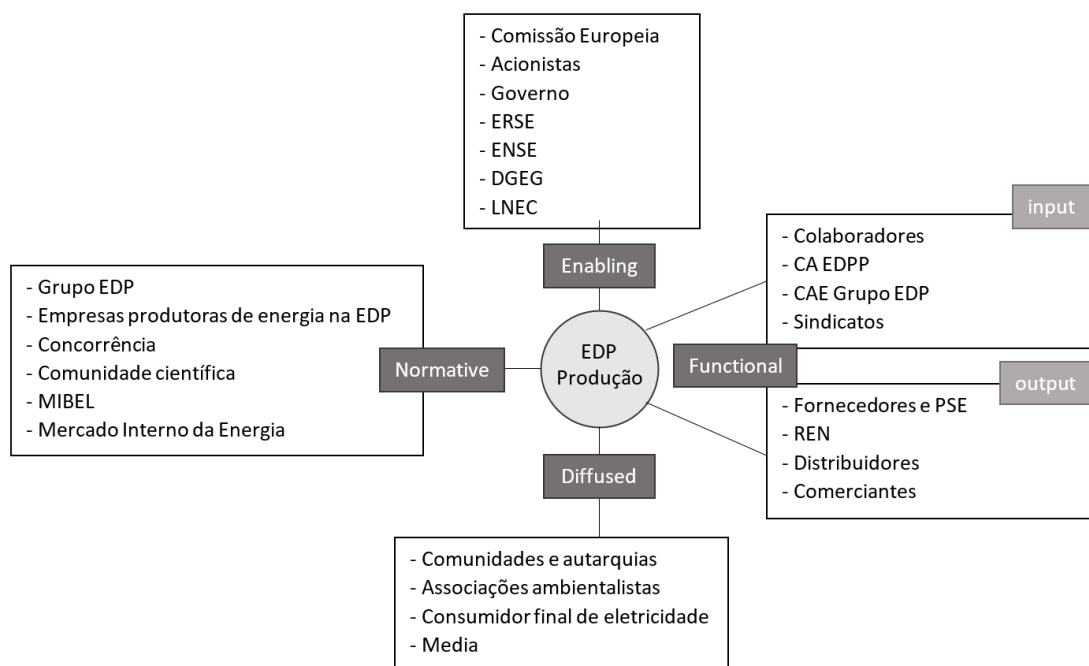


Figura 10 - Mapeamento de *stakeholders* da EDPP segundo o modelo de Grunig & Hunt (1984).

Este mapeamento permite uma perspetiva mais estática pois demonstra a relação entre a empresa e os seus *stakeholders* de forma relativamente independente dos assuntos.

## Área de Comunicação e Marca

### Objetivos e Responsabilidades

A Área de Comunicação e Marca (ACM) tem como missão “criar uma comunicação clara, transparente e diferenciadora que promova uma cultura de conhecimento, partilha de informação e proximidade entre a empresa e as pessoas”<sup>9</sup>. É a área responsável pela “comunicação institucional em articulação com o PCA e o CA e comunicação dos temas e projetos relevantes da EDPP em articulação com as UO”<sup>9</sup>. Esta comunicação é desenvolvida para públicos internos e externos. À data da escrita deste documento, o pelouro da comunicação está ao encargo do Presidente do Conselho de Administração, Rui Teixeira, a quem a ACM reporta os seus resultados<sup>10</sup>.

Das várias áreas de atuação sugeridas por Raposo (2013) e Nunes (2017), a ACM pratica (de forma autónoma, ou com a ajuda de departamentos especializados) gestão de identidade, imagem e reputação, relações com os media, comunicação interna, gestão de assuntos, gestão de eventos e patrocínios.

O âmbito da ACM pode ser explicado com um diagrama de Venn de quatro conjuntos: o conjunto de atividades das UO, o conjunto de atividades do CA, o conjunto atividades de comunicação externa e o conjunto de atividades de comunicação interna (Figura 11).

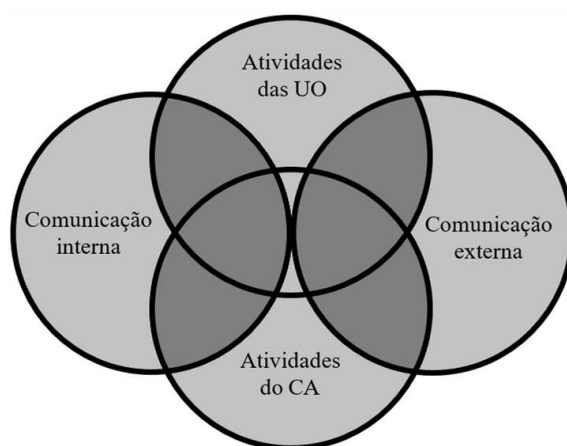


Figura 11 - Âmbito colaborativo das atividades da ACM.

<sup>9</sup> Apresentação interna.

<sup>10</sup> Informação válida à data do estágio curricular. Ao longo da escrita deste documento, o pelouro de comunicação ficou ao cargo da Administradora Joana Freitas.

A ACM, as UO e o CA têm os seus próprios projetos e atividades, mas, quando são identificadas oportunidades ou necessidades de comunicação, a ACM junta-se aos projetos para planear e executar planos de comunicação que ajudem o CA ou a UO a atingir os seus objetivos.

A execução destas atividades implica:

- Planeamento estratégico da comunicação e mapeamento de temas-chave, relevantes para o posicionamento estratégico da EDPP;
- Planeamento e gestão do orçamento de comunicação;
- Acompanhamento constante das UO, para identificar temas e atividades a comunicar, bem como oportunidades de comunicação para atingir objetivos.

No final de cada ano civil, as UO devem elaborar um plano de atividades com previsão de gastos. Destes, uma parte é alocada a atividades de comunicação que, apesar de dizerem respeito a cada UO, são geridas pela ACM através dos seus *focal points*. Os *focal points* são colaboradores ACM com a responsabilidade de acompanhar as UO ao seu cuidado, de forma a cumprir o plano de atividades proposto, identificar oportunidades e necessidades de comunicação que não foram previstas no plano e gerir o orçamento que a UO alocou a atividades de comunicação. A ACM também elabora um plano de atividades e orçamento, tendo em conta os seus objetivos e eixos estratégicos.

Todo o processo é extremamente colaborativo, especialmente no que diz respeito aos públicos internos, onde a colaboração é mais fácil, que pode ser comparado com o modelo *Mixed Motives*.

### **Estrutura**

Dada a rede de colaboração entre profissionais e departamentos de comunicação dentro do Grupo EDP, a ACM tem apenas três funcionárias efetivas e, ocasionalmente, estagiários:

- Diretora de comunicação: responsável pela gestão da equipa, planeamento estratégico com o CA, assessoria mediática (com o departamento responsável do Grupo), gestão do orçamento e reporte de resultados;

- Técnica de comunicação sénior: *focal point* de várias UO, responsável por gerir os meios de comunicação interna (Intranet, Workplace, TV e Revista) e apoiar o reporte de resultados;
- Técnica de comunicação especialista: *focal point* de várias UO, responsável pela organização de eventos, apoio na gestão do orçamento, e reporte de gastos.
- Estagiária: apoio operacional em todas as atividades desenvolvidas pela equipa.

Na Tabela 3, apresenta-se a classificação teórica dos papéis das profissionais da ACM.

	Senioridade	Broom & Dozier/Steyn & Puth
Diretora	Sénior	Gestora: Facilitadora de comunicação e de resolução de problemas
Técnica especialista	Sénior	Estratega e Técnica
Técnica especialista	Júnior	Estratega e Técnica
Estagiária	Júnior	Técnica

Tabela 4 - Classificação teórica dos papéis das profissionais da ACM.

Esta equipa colabora diariamente com outras equipas do grupo EDP, nomeadamente as equipas de eventos e marca da Holding e o Digital Hub. A colaboração é intermediada por plataformas de gestão de projetos e reuniões mensais de ponto de situação.

O limite entre o âmbito da ACM e as responsabilidades da Holding é claro em alguns projetos e ténue noutros. Quando é necessário recorrer a agências (nomeadamente para eventos e trabalhos de design) a ACM deve recorrer à Holding para intermediar o concurso, adjudicação e a posterior relação com a agência. Pequenas peças de design para consumo interno podem ser desenvolvidas diretamente pela Holding ou pela ACM, caso existam os recursos para tal. Entenda-se por “recursos” o tempo, *software* de edição e conhecimento das regras de utilização da marca.

### Meios e ferramentas

A comunicação dentro da EDPP não é linear e não provém toda da ACM. Podem identificar-se três fluxos de informação-comunicação (Figura 12):

FONTE	Workplace, Colaboradores EDPP, eventos	ACM	Reuniões, eventos, experiências
RESPONSÁVEL	ACM	Holding-ACM	Colaboradores EDPP
MEIOS, PEÇAS, AÇÕES	Artigos intranet, páginas intranet, Newsletter	Redes sociais, artigos na intranet, website, eventos, <i>flyers</i> , <i>roll-ups</i> , posters, revista edpON, tv edpON	Workplace, LINK
PÚBLICO	Colaboradores EDPP	Vários	Colaboradores EDPP

Figura 12 - Ciclo de vida e fluxo das peças e ações de comunicação da EDP Produção

- ACM-Público: toda a informação colocada na intranet e no site corporativo ou enviada pela caixa de correio ACM segue uma lógica ACM/EDPP, ou seja, o conteúdo é desenvolvido e publicado pela ACM, sem intermediários, chegando diretamente ao seu público-alvo;
- ACM – Holding - Público: a ACM não tem acesso direto às redes sociais EDP, à TV edpON, aos *media*, ou à Revista edpON; estes meios são geridos pela Holding, pelo que o fluxo de informação pressupõe um primeiro *pitch* do tema da ACM à Holding e posterior desenvolvimento em parceria, até chegar ao respetivo público-alvo; a Holding também pode sugerir temas à ACM mas, derradeiramente, a ACM fornece a informação e a Holding publica, fazendo chegar ao público-alvo;
- EDPP - EDPP: graças às plataformas Workplace e LINK, todos os colaboradores EDPP podem criar e partilhar conteúdos com os restantes colegas e equipas; este fluxo é também várias vezes uma fonte de temas para novos conteúdos desenvolvidos em parceria com a ACM ou Holding.

Os fluxos dependem do meio utilizado. É possível identificar 14 meios e ações (Tabela 4) que se distinguem no seu propósito, no público a que se destinam e no seu fluxo.

Meio	Objetivo EDPP	Público	Fluxo
E-mail institucional	Comunicação regular entre colaboradores e comunicações oficiais	-	-
Eventos	Variados	Interno e/ou externo	ACM-Holding-Público
<i>Flyers</i>	Variados	Interno e/ou externo	ACM-Holding-Público
Intranet (artigos)	Dar a conhecer temas diversos no âmbito de atuação da EDPP	Colaboradores da EDPP e restantes empresas do Grupo EDP	ACM-Público
Intranet (páginas)	Disponibilizar informação com maior longevidade sobre a EDPP	Colaboradores da EDPP e restantes empresas do Grupo EDP	ACM-Público
LINK	Partilhar conhecimento	Colaboradores EDPP	EDPP-EDPP
Newsletter	Dar a conhecer temas diversos no âmbito de atuação da EDPP	Colaboradores EDPP	ACM-Público
Posters	Variados	Interno e/ou externo	ACM -Holding-Público
Redes	Dar a conhecer temas diversos no âmbito de atuação da EDPP	Externo	ACM-Holding-Público
Revista edpON	Promover iniciativas internas	Grupo EDP	ACM-Holding-Público
<i>Roll-ups</i>	Peça de apoio para eventos	Interno e/ou externo	ACM -Holding-Público
TV edpON	Promover iniciativas internas	Grupo EDP	ACM-Holding-Público
Site	Disponibilizar informação com maior longevidade sobre a EDPP	Externo	ACM-Público
Workplace (grupo EDP Produção)	Partilhar temas relacionados com a EDPP ou do interesse dos seus colaboradores	Membros do grupo (maioritariamente colaboradores EDPP, mas não exclusivamente)	EDPP-EDPP

Tabela 5 – Meios e ações de comunicação usados pela ACM.

A **Intranet** é um dos meios de comunicação interna mais importantes em todo o Grupo EDP. É aqui que são publicados diariamente artigos, documentos, vídeos e fotografias que tocam nos mais variados temas do grupo, alguns dos quais publicados pela ACM, sobre projetos, eventos e atividades da EDPP. Aqui, os colaboradores podem também encontrar páginas sobre o Grupo, a EDPP e as UO, onde poderão consultar a estrutura da organização, ficheiros e projetos. Na Intranet, os colaboradores podem ainda aceder a ferramentas de apoio técnico, recursos humanos e outras plataformas EDP. A informação

disponível na intranet é gerada pela ACM e pelos departamentos de comunicação e marca das restantes empresas do Grupo, ficando disponíveis para todos os colaboradores, porém, há um algoritmo que dá preferência aos assuntos da própria empresa. Assim, qualquer colaborador pode aceder a todos os conteúdos, mas os conteúdos da ACM são recomendados aos colaboradores da EDPP. Os conteúdos da intranet não têm uma periodicidade fixa e são publicados sempre que a necessidade ou a oportunidade assim o ditam.

O **LINK** é uma plataforma criada na intranet da EDP, no âmbito de uma das missões da Direção de Recursos Humanos: reter conhecimento. Nesta plataforma, qualquer colaborador pode partilhar e consultar ficheiros, vídeos e infografias de forma a criar na EDPP uma base de dados de conhecimento variado.

A utilização do **e-mail institucional** tem dois âmbitos: a comunicação ordinária (trocas diárias de e-mails, pelos endereços individuais, para discutir temas, desenvolver projetos e resolver problemas) e a comunicação extraordinária (e-mails formais, enviados por endereços coletivos, para fazer anúncios e convites). A ACM utiliza o seu endereço conjunto para enviar a *newsletter* mensal, enviar convites para eventos e enviar questionários. A *newsletter* é enviada no fim de cada mês e conta com cerca de dez artigos, a sua maioria escritos de propósito para o efeito. A maioria dos **eventos** organizados pela EDPP recorrem a agências, pelo que a sua organização é mediada pela Holding. Os eventos são maioritariamente internos.

O **Workplace**<sup>11</sup> da EDP é constituído por dezenas de grupos onde os colaboradores de todo o Grupo podem interagir. Alguns grupos são virados para empresas e áreas de negócio (como o grupo da EDPP, o grupo da Renováveis, o grupo da Inovação, entre outros) e outros para o lazer (nomeadamente, grupos de parentalidade, cinema e clubes de futebol). No grupo da EDPP, os colaboradores partilham eventos, iniciativas, visitas a centros produtores, manutenções ou mesmo vídeos e imagens de operações. Os *posts* com mais potencial podem ser posteriormente transformados em novas peças (artigos, entrevistas, vídeos, etc) através da ACM. Alguns *posts* são partilhados no seguimento de planos de comunicação da ACM, através dos respetivos porta-vozes (por exemplo, no

---

<sup>11</sup> O Workplace é uma plataforma desenvolvida pelo Facebook para relações corporativas. Da mesma forma que a intranet permite a criação de websites internos, o Workplace permite a criação de uma rede social interna, semelhante ao Facebook: permite a criação de perfis de utilizador, grupos de interesse, *chats*, eventos ao vivo e partilha de textos, fotografias e vídeos.

lançamento de um novo programa de segurança, pode estar previsto que o responsável de segurança partilhe uma publicação, escrita com a ajuda da ACM, para o efeito).

Alguns projetos e planos de comunicação incluem a conceção de **posters, flyers** ou **rol-ups**. Estas peças são habitualmente desenvolvidas por agências, pelo que a execução das mesmas é mediada pela Holding. Da mesma forma, a ACM recorre à Holding para o desenvolvimento de **brochuras institucionais** ou **comerciais**.

No **site corporativo** do Grupo EDP encontramos uma página sobre a produção de energia, gerida pela ACM, através da qual é possível aceder a várias outras páginas sobre projetos de inovação, atividades com as comunidades e certificações de sustentabilidade, também geridas pela ACM. Esta gestão é feita sempre em paralelo com a Holding, de forma a assegurar um planeamento holístico do site. Apesar da recente estratégia de centralização de todos os websites corporativos num só, a EDPP possui ainda um **microsite**, dedicado ao projeto Junto à Terra.

A **Revista edpON** e a **TV edpON** são meios de comunicação interna geridos pela Holding. O papel da ACM na dinamização destes meios é selecionar temas da EDPP que possam ser trabalhados pelas equipas da revista e da TV e que tenham interesse para o Grupo. Da mesma forma, o papel da ACM na dinamização das **redes sociais** da EDP é selecionar temas de interesse público que possam ser trabalhados pela equipa da Holding nos seus vários canais. Entenda-se por redes sociais da EDP, as contas no LinkedIn, Facebook, Youtube, Twitter e Spotify referentes à marca EDP, excluindo as contas específicas da EDP Comercial e da Fundação EDP.

## Capítulo IV - Relatório de estágio

### Descritivo

Esta dissertação tem por base um estágio curricular na ACM da EDPP, com data de início no dia 7 de outubro de 2019 e término no dia 6 de abril de 2020.

Durante os primeiros dias de estágio, a minha principal tarefa foi familiarizar-me com a empresa e a equipa. Para isso, procedi à leitura de documentos internos, como o Relatório de Contas e brochuras institucionais, e participei em reuniões de vários projetos, de forma a entrar dentro da cultura da empresa e da dinâmica da equipa.

Ao receber os materiais necessários para começar a trabalhar, foram-me atribuídos projetos e tarefas com grau de dificuldade crescente, proporcional ao grau de autonomia que me foi concedido. Esta autonomia foi consolidada quando passei a ser *focal point* da Área de Prevenção e Segurança, supervisionada por Barbra Avelar Duarte. Os *focal points* funcionam como *accounts*<sup>12</sup>, gerindo a relação com os departamentos bem como o desenvolvimento, pedido e sugestão de novos projetos.

Ao longo das atividades e projetos desenvolvidos, participei em reuniões semanais de equipa para organização interna e análise de *Key Performance Indicators* (KPI), onde aprendi mais sobre como é feita a gestão de uma equipa com poucos recursos humanos e muitas metas e responsabilidades. Participei ainda em reuniões mensais com os departamentos de Marca, Eventos e Desenvolvimento Digital da Holding, e reuniões de acompanhamento de projeto com as UO. Ao longo destas reuniões, ganhei uma visão melhor sobre o trabalho entre equipas e ganhei experiência na gestão das distintas relações com clientes (UO) e com fornecedores (Holding).

Para além dos contributos que o estágio teve para a minha investigação, foi também muito gratificante a nível profissional. Aproximando-se o término do estágio curricular, fui convidada a integrar um estágio profissional na mesma equipa, ao longo do qual pude pôr em prática algumas das ideias propostas ao longo deste trabalho.

---

<sup>12</sup> Entenda-se por “*account*” o profissional que faz a ponte entre o cliente e a prestação de serviços de comunicação.

## Modelo de trabalho

O dia-a-dia da ACM não é repetitivo. O volume de trabalho e a diversidade de tarefas e atividades desenvolvidas tornam qualquer função na ACM extremamente variada. Podemos, porém, identificar metodologias de trabalho e atividades periódicas de gestão de equipa.

Para a gestão da equipa, é utilizada a metodologia Kaizen<sup>13</sup>. Desde a implementação desta dinâmica, em novembro de 2019, todas as segundas-feiras são realizadas reuniões, nas quais cada membro da equipa apresenta um breve ponto de situação dos seus projetos bem como um conjunto de tarefas identificadas para dar seguimento aos mesmos. Esta reunião serve também para debater ideias em equipa, desbloquear projetos e manter as relações interpessoais entre os membros da equipa. Os próprios projetos são desenvolvidos pelo prisma *agile*, com a proposta de entregáveis todas as semanas e contacto constante com o cliente interno para *feedback*.

Ainda no âmbito da metodologia Kaizen, são realizadas mensalmente reuniões de avaliação de KPI. Estes KPI são definidos no início do ano com o CA e são usados no final do ano para avaliar o trabalho da ACM:

- Cumprimento do orçamento;
- Implementação de iniciativas *Lean*<sup>14</sup>;
- Número de artigos publicados na intranet;
- Número de interações conseguidas no Workplace;
- Número de artigos publicados na Revista edpON;
- Número de reportagens publicadas na TV edpON;
- Número de visualizações nas reportagens publicadas;
- CTR da Newsletter;
- Apreciação global dos eventos.

Uma grande percentagem do trabalho desenvolvido pela ACM surge da cooperação com outras UO. Estes pedidos de colaboração podem ser periódicos, como os eventos da Semana Segurança, apresentação de resultados e o UO Convida, ou esporádicos, como a iniciativa Primeiro Prevenir, a atualização de páginas no website e eventos específicos. Estes pedidos chegam habitualmente por e-mail, através do *focal point* da respetiva UO

---

<sup>13</sup> Kaizen é uma metodologia de otimização de espaços e redução de desperdício, desenvolvida na indústria no século XX. Desde então, os seus valores e metodologias foram aplicados a áreas diversas, inclusivamente à gestão de equipas.

<sup>14</sup> Iniciativas implementadas por cada UO com o objetivo de otimizar procedimentos e reduzir custos.

e o trabalho colaborativo é levado a cabo através de reuniões, e-mails e equipas no Microsoft Teams<sup>15</sup>.

Das UO que mais colaboram com a ACM, destacam-se a DRH (Direção de Recursos Humanos), a DST (Direção de Sustentabilidade), e a APS (Área de Prevenção e Segurança). Existem outras UO que também têm uma comunicação regular ativa, como os centros produtores, mas cujas atividades se concentram na partilha de fotografias e obras no Workplace, o que não carece do apoio da ACM.

Já a comunicação entre os membros da ACM, de outubro a fevereiro realizava-se maioritariamente de forma presencial, uma vez que os postos de trabalho assim o permitiam. A partir de março, com a implementação do teletrabalho, a comunicação passou a fazer-se maioritariamente pelo e-mail, Microsoft Teams ou WhatsApp<sup>16</sup>.

## **Projetos e atividades**

### **Dinamização da intranet**

#### *Âmbito e enquadramento*

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, as intranets têm vindo a ganhar cada vez mais funcionalidades e, conseqüentemente, a ajudar as organizações a atingir cada vez mais objetivos, como a gestão de conhecimento, comunicação com os trabalhadores, formação e disseminação de informação (Murgolo-Poore & Pitt 2001; Haux, 2006; Usman, 2015).

Na EDPP, a intranet é uma peça fundamental da comunicação interna que facilita a disseminação de informação efémera (como notícias) mas também de maior longevidade (como documentos oficiais, procedimentos, informação sobre as empresas e departamentos, e contactos dos colaboradores). Assim, a gestão da intranet da EDP implica um trabalho regular de publicação frequente de artigos e um trabalho esporádico de colocação e atualização de informação importante.

Uma boa gestão da intranet implica o desenho de uma estratégia de conteúdos que permita o alinhamento da equipa encarregue pela mesma, bem como uma estrutura de responsabilidades e procedimentos (Goodman, 2006; Usman, 2015). Não existe um plano

---

<sup>15</sup> Ferramenta colaborativa da Microsoft que permite criar chats, grupos, equipas, eventos e reuniões.

<sup>16</sup> Rede social que permite criar chats e grupos para partilhar mensagens, vídeos e fotografias.

estratégico formal que limite os temas da intranet ou que defina um estilo de escrita, pelo que a ACM segue uma estratégia informal de pesquisa e avaliação de possíveis temas a publicitar. Há também um esforço por parte de toda a equipa para colocar na intranet temas diversos sobre as atividades de todas as UO. Da mesma forma, o procedimento para escrita, aprovação e publicação de artigos é um fluxo implementado informalmente pela equipa.

Como qualquer outro website, a intranet pode ser avaliada pelos seus dados quantitativos (como visualizações, tempo despendido na página ou número de cliques), mas também qualitativos. Murgolo-Poore e Pitt (2002) desenvolveram um conjunto de 15 afirmações que podem ser utilizadas para avaliar o sucesso da intranet, junto dos colaboradores, apresentadas no Anexo 8. A ACM tende a fazer uma avaliação mais baseada nos dados quantitativos recolhidos através de um Power BI<sup>17</sup>. As visualizações e a quantidade de notícias publicadas são os dois KPI que avaliam a performance da ACM na intranet. Estes são definidos tendo em conta o balanço do ano anterior e desdobram-se em dois KPI: 100% (objetivo definido em CA) e 120% (objetivo interno, definido pela ACM). Efetivamente, a equipa deu início ao desenvolvimento de um questionário que pretendia fazer uma avaliação qualitativa a todos os meios de comunicação interna, mas este ainda não foi concluído.

### *Tarefas e aprendizagem*

Ao longo do estágio, fui responsável por escrever e publicar mais de 30 artigos, bem como executar todas as tarefas inerentes (exemplos de artigos no Apêndice 2).

O primeiro passo na preparação de qualquer artigo começa pela pesquisa de temas. Estes podem ser sugeridos diretamente pelas UO, mas grande parte resulta de uma pesquisa ativa por parte da ACM através do Workplace, contacto direto com as UO ou planos de comunicação de projetos variados. Após a aprovação do tema por parte da equipa, o artigo é escrito tendo em conta a informação disponível, havendo também a possibilidade de consultar a UO responsável pelo mesmo. Este passo é especialmente importante em artigos técnicos cuja informação é trabalhada para se tornar mais acessível a todos os

---

<sup>17</sup> Entenda-se por Power BI, uma ferramenta de *business intelligence* que recolhe dados e os organiza em gráficos, de forma a que possam ser analisados para tomar decisões estratégicas.

colaboradores, de forma a atestar a correção da informação. Antes da sua publicação, os artigos são aprovados por um responsável da respetiva UO e uma responsável da ACM.

Para além da redação de artigos, tive a oportunidade de criar e atualizar páginas na intranet sobre as UO ou projetos específicos. Este trabalho segue a mesma metodologia que a escrita de artigos, mas é mais moroso, envolve criatividade na utilização do *back-office*<sup>18</sup> (exploração dos módulos disponibilizados) e maior capacidade de organização da informação de forma útil para os utilizadores.

No início de cada mês, a ACM faz uma retrospectiva ao desempenho da intranet no mês anterior, tendo em conta os seus KPI.

### *Análise reflexiva*

Participar na dinamização da intranet foi extremamente importante para aprender mais sobre as áreas de atuação da EDP, o mercado em que atua, bem como as constantes mudanças e avanços tecnológicos. Este conhecimento é fundamental para produzir peças de comunicação claras e precisas.

Apesar de a literatura sugerir a definição clara e formal de um plano estratégico e processual para a intranet, ao longo do estágio houve poucas dúvidas sobre que temas poderiam ser publicitados na intranet ou que passos dar para a publicação de um artigo. Os procedimentos mais rotineiros da intranet, apesar de informais, estão bem enraizados no dia-a-dia da equipa, o que deixa de fora alguns procedimentos extraordinários. Um exemplo é a monitorização de comentários nocivos. Estes são raros nos artigos da ACM, pelo que não existe ninguém responsável pela sua monitorização ou por acionar os mecanismos necessários quando estes têm de ser respondidos ou eliminados. Apesar de, ao longo do estágio, este episódio só ter ocorrido uma vez, seria proveitoso para a ACM formalizar esta responsabilidade, de forma a agilizar o procedimento em situações futuras idênticas.

A avaliação da intranet também é um ponto que pode ser reforçado, não só pela introdução de uma avaliação qualitativa anual (baseada no modelo de Murgolo-Poore & Pitt, 2002), mas também pela observação e cruzamento de outras variáveis propostas pelo

---

<sup>18</sup> Zona do *website* onde são criados e guardados conteúdos, como páginas, vídeos, imagens, ficheiros.

Power BI, como as visualizações por tema. Esta observação proporciona uma análise introspectiva mais rica e com mais *inputs* para a melhoria interna.

## **Desenvolvimento e execução de planos de comunicação**

### *Âmbito e enquadramento*

O desenvolvimento e execução de planos de comunicação para interagir com públicos implica uma componente estratégica, que deve ser acompanhada por um gestor estratégico, e uma componente prática, levada a cabo pelos técnicos de comunicação (Grunig, 2009). O método de eleição para o desenvolvimento de planos de comunicação é o Processo de RP em 4 etapas, já descrito no capítulo 2, com as variantes que a metodologia *agile* fomenta.

Uma vez que a equipa da ACM é de pequena dimensão, as colegas envolvidas em cada projeto participam em ambas as etapas de planeamento estratégico e implementação. Estes planos podem ser desenvolvidos no âmbito de projetos e eventos periódicos (como eventos ou o reconhecimento dos colaboradores), ou surgir pela necessidade de comunicar um novo tema na EDPP (como a digitalização da empresa, ou normas de segurança).

### *Tarefas e aprendizagem*

Ao integrar a equipa da ACM, tive a oportunidade de participar na elaboração de cinco planos de comunicação interna, todos direcionados para os colaboradores da EDPP (Tabela 5).

Regra geral, o desenvolvimento de planos de comunicação começa com uma reunião de grupo de trabalho, com elementos da ACM e da UO responsável. Estas reuniões servem para alinhar (de forma mais ou menos informal) âmbito, objetivos e públicos, alinhamento este que servirá de ponto de partida para o plano de comunicação.

Plano	Objetivo
Primeiro Prevenir	Lançamento das novas comunicações de segurança “Primeiro Prevenir”, no âmbito da cultura de segurança da EDP Produção.
Joana Freitas	Endereçar a nova contratação da Engenheira Joana Freitas para o CA, familiarizar os colaboradores com a nova Administradora e fomentar atitudes positivas em relação ao assunto.
Semana da Segurança	Divulgação das atividades a decorrer ao longo da Semana da Segurança, no âmbito da cultura de segurança da EDP Produção.
COVID-19	Endereçar as novas condições de trabalho e utilização dos espaços devido à pandemia.
Dinamização do Workplace	Fomentar a utilização do Workplace de forma a colmatar as “conversas de corredor” que se perderam com o teletrabalho.

Tabela 6 - Planos de Comunicação Interna desenvolvidos entre outubro 2019 e abril 2020.

Uma vez definidos os objetivos do plano, a ACM propõe um plano de comunicação com ações, datas, mensagens e responsabilidades. Esta proposta é formalizada num *template* em Excel e aprovada em conjunto com os restantes membros do grupo de trabalho. A implementação destas ações é feita maioritariamente pela ACM, uma vez que pode ser necessário o contacto com a Holding, o desenvolvimento de peças e a utilização de meios de comunicação interna. Porém, as UO envolvidas também têm responsabilidades. Em planos que exigem a ajuda da Holding, a ACM deve redigir um *briefing* bastante completo, com objetivos, públicos, mensagens e peças.

Vários planos de comunicação têm custos associados. Nestes casos, a ACM fica encarregue de gerir o orçamento, ajudar o cliente interno a tomar decisões com uma boa relação qualidade-preço, assegurar que o orçamento não seja ultrapassado e gerir o processo de faturação, através de *templates* em Excel.

Em alguns dos planos de comunicação (maioritariamente eventos), a ACM procede à avaliação do *feedback* externo, através de um inquérito aos participantes.

### *Análise reflexiva*

A participação no desenvolvimento estratégico e operacional de planos de comunicação ofereceu uma comparação clara entre teoria e prática. Vários autores da área das RP

procuram identificar e diminuir o *gap* entre a teoria e as práticas das RP, muito devido à falta de tempo e recursos. O caso da ACM representa uma equipa pequena que procura desenvolver planos de comunicação completos, mas que, à falta de recursos, acaba por ser obrigada a negligenciar as fases de investigação e avaliação, fases estas que apresentam um grande valor estratégico.

A implementação de uma investigação e planeamento estratégico mais completos (especialmente em planos de comunicação sobre a cultura organizacional, a digitalização na empresa ou a segurança) poderia ser uma grande mais-valia para desenhar planos de comunicação mais eficazes. As ferramentas PEST, SWOT e de mapeamento de *stakeholders* (descritas no capítulo 1) ajudam as equipas a sistematizar informação e a encontrar direção estratégica para os planos de comunicação. A definição e priorização de objetivos, também descrita no capítulo 1, definem o propósito do plano de comunicação e ajudam a equipa a manter o foco e a alocar recursos.

A nível de implementação, a equipa mantém o rigor e a organização. O plano delineado é claro e a definição de mensagens *a priori* ajuda no desenvolvimento mais rápido e objetivo das peças. A utilização de *templates* também é bastante benéfica pois, na necessidade de passar o projeto para outra colega (por motivos de carga de trabalho ou de férias), é muito fácil perceber quais os próximos passos. Esta forma de trabalhar é certamente um dos maiores ensinamentos que levarei comigo.

A avaliação dos planos de comunicação não é a mais completa (por vezes, é inexistente). Existe efetivamente a avaliação dos eventos, mas os restantes planos de comunicação não apresentam planos de avaliação tendo em conta os objetivos propostos. Isto acontece também porque, normalmente, os objetivos propostos não são mensuráveis ou não têm metas quantitativas, o que dificulta a avaliação objetiva dos mesmos. A redação de objetivos quantitativos e mensuráveis, aliada à priorização da avaliação, pode ajudar a ACM a implementar planos de avaliação. A avaliação existente pode também ser melhorada, com a introdução de métricas indicativas da relação com os públicos endereçados, descritas no capítulo 1.

Como qualquer outra ferramenta, o processo de RP em 4 etapas não é uma solução “*one size fits all*”, aliás, pode e deve ser ajustado às necessidades da equipa e de cada projeto. Todavia, acredito que a implementação destas melhores práticas pode ajudar a ACM a tornar-se mais precisa e eficaz.

## Eventos

### Âmbito

De pequenas reuniões de equipa a grandes festivais, os eventos são peças de apoio a atividades e projetos, que devem ser concebidos dentro do alinhamento estratégico da organização (Dowson & Basset, 2015; Getz & Page, 2016). A primeira questão a responder sobre a conceção de eventos deve ser “porquê?” e a sua resposta deve listar objetivos estratégicos (Carter, 2007). O planeamento estratégico, porém, deve ir mais longe. Segundo a norma ISO 20121 “Gestão Sustentável de Eventos”, o planeamento estratégico deve incluir a identificação de *stakeholders*, objetivos, desenho de uma política de sustentabilidade, identificação e avaliação de assuntos, monitorização e avaliação, ações corretivas e preventivas, entre outras (Getz & Page, 2016; ver também Anexo 9). Por norma, os eventos realizados pela ACM são periódicos (anuais) e/ou resultantes de planos de comunicação, tendo já um alinhamento estratégico pré-definido que é revisto e adaptado às condições contemporâneas.

Seguem-se as questões “quando?”, “onde?” e “quanto gastar?”, que vão definir o ponto de partida para o planeamento do evento. O objetivo, espaço, dimensão e orçamento vão gerar um conjunto de tarefas e prazos que devem ser atribuídos aos vários membros da equipa. São exemplos a escolha de *catering*, envio de convites, contacto de *sponsors* e parceiros, desenvolvimento de peças de comunicação ou o contacto de fotógrafos (Carter, 2007). Como sugerido pelo autor, a ACM elabora um cronograma de tarefas, distribuindo as respetivas responsabilidades entre ACM, UO e Holding (quando aplicável). Já o planeamento dentro da ACM é atribuído a uma responsável pelo projeto, que gere as restantes colegas disponíveis num formato colaborativo, distribuindo tarefas conforme a necessidade e acompanhando todo o processo.

O planeamento não estará completo sem uma avaliação de riscos, crucial para os mitigar, e agilizar a sua resolução (Downson & Basset, 2015, pg. 73; Carter, 2007). Carter (2007) sugere primeiro mapear as possíveis situações de perigo, bem como as pessoas afetadas pelas mesmas, e depois, estimar a sua severidade e probabilidade de acontecer, numa escala de 1 a 5. Da multiplicação da severidade e da probabilidade resulta o risco de cada

situação. Este passo não é contemplado pela ACM no planeamento de eventos (Figura 13).

**Risk = Probability x Severity**

**TABLE 5.2** Risk scoring system

Probability (P)	Severity (S)
1 = Remote Possibility	1 = Nil
2 = Unlikely	2 = Slight
3 = Possible	3 = Moderate
4 = Highly Likely	4 = High
5 = Inevitable	5 = Very High

**TABLE 5.3** Risk rating system

Risk Score	Risk Rating	Action
1 – 4	Acceptable	No action required
5 – 9	Moderate	Reduce risks if reasonably practicable
10 – 15	High risk	Priority action to be undertaken
16 – 25	Unacceptable	Action must be taken immediately

Figura 13 - Análise de Risco. Carter, 2007.

A avaliação de um evento regressa à questão “porquê?”, para averiguar o cumprimento dos objetivos definidos. Esta pode ser feita através de questionários aos participantes e deve ter em conta as características do evento e os objetivos a avaliar. A avaliação também pode envolver uma reunião com as partes envolvidas na conceção do evento, num diálogo retrospectivo (Carter, 2007). Para avaliar os seus eventos, a ACM envia um inquérito de satisfação a todos os participantes com várias questões, entre as quais a apreciação global do evento, numa escala de 1 a 5. Esta questão é especialmente importante, pois é o KPI pelo qual a ACM é avaliada em matéria de eventos.

*Tarefas e aprendizagem*

Ao longo do estágio participei no planeamento, execução e avaliação de nove eventos (Tabela 6), alguns dos quais implicaram o desenho de planos de comunicação (ver secção sobre desenvolvimento e execução de planos de comunicação).

Evento	Descrição	Tipologia	Público
Teambuilding DRH	Teambuilding para a Direção de Recursos Humanos.	Interno	DRH
Teambuilding DEC	Teambuilding para a Direção de Eficiência.	Interno	DEC
Reconhecer	Evento de reconhecimento dos colaboradores que se reformaram no ano de 2018.	Externo	Reformados de 2018
UO Convida - DOT	Apresentação do dia-a-dia da Direção de Otimização e Manutenção de Ativos Térmicos	Interno	EDPP
Apresentação de Resultados 2019	Apresentação dos resultados da EDPP no ano de 2019	Interno	EDPP
Almoço de Natal Baixo Sabor	Almoço de Natal e de despedida, antes da venda dos ativos do Centro Produtor do Baixo Sabor.	Interno	Centro Produtor de Baixo-Sabor
Apresentação do livro 10 Anos Barragens	Apresentação do livro 10 Anos Barragens, desenvolvido por colaboradores da EDPP.	Externo	EDPP e entidades externas que participaram na elaboração do livro
Semana da Segurança	Semana que assinala a importância da segurança no trabalho, através da dinamização de atividades de sensibilização e educação.	Interno	EDPP
Sessão Pública de Business Cases	Apresentação dos trabalhos desenvolvidos no âmbito da iniciativa de Business Cases da EDP Produção.	Interno	EDPP e colaboradores do Grupo EDP identificados pelo seu potencial interesse nos temas apresentados

Tabela 7 - Eventos organizados entre outubro 2019 e abril 2020.

O planeamento de eventos na ACM começa com uma reunião do grupo de trabalho (constituído pela ACM e, quando aplicável, pelos responsáveis de outras UO) para estabelecer os pilares estratégicos e técnicos do evento. Estas reuniões têm um carácter periódico até ao dia do evento.

Os eventos de maior dimensão implicam o contacto com agências, mediados pela Holding. Neste caso, as tarefas da ACM cingiram-se a estabelecer o contacto entre a Holding e o cliente interno, apoiando-o na tomada de decisão, na gestão do orçamento e na preparação da comunicação. Em eventos de menor dimensão que não requerem o contacto com agências, a ACM tem a responsabilidade acrescida de contactar os fornecedores necessários.

Realizado o evento, a ACM desenvolve um inquérito de satisfação que é enviado a todos os participantes. Este inquérito tem questões fixas, como a apreciação global e do *catering*, e questões personalizadas, que podem ser sugeridas pela UO responsável. Após

uma semana, é feita uma análise aos resultados, que são depois reportados à Diretora da ACM e ao Diretor da UO Responsável. Existe também uma clara avaliação informal, mediada pelo diálogo entre toda a equipa, bastante eficaz na identificação dos pontos fortes e pontos fracos do evento.

### *Análise reflexiva*

Participar na organização de eventos foi uma experiência totalmente nova que permitiu adquirir bases para o seu planeamento, bem como competências na comunicação e gestão de relações com fornecedores.

O planeamento de eventos na ACM é bastante minucioso e exige grande organização. Não faltam e-mails de *follow-up* e *check-lists* para assegurar que todas as tarefas são cumpridas dentro do prazo. Poderia ser mais completo com a implementação de um sistema de avaliação de risco, de forma a tornar a equipa mais ágil quando estes ocorrem. Serve de exemplo o evento de apresentação do livro “10 Anos Barragens”. A receção deste evento consistia na credenciação dos participantes e oferta de um livro, realizadas por promotores. No dia do evento, por falta de comunicação com a portaria do edifício, os promotores não chegaram à hora esperada e a equipa da ACM teve de assumir o papel dos promotores. Apesar de a situação ter sido resolvida com relativa rapidez e facilidade, este poderá ser um dos perigos a ter em conta em avaliações de risco futuras.

Desenvolver os inquéritos e analisar as respostas foi um processo enriquecedor, não só para a compreensão do que faz o sucesso de um evento, como também para o desenvolvimento das capacidades de relacionamento e exposição de dados. O diálogo sobre os pontos fortes e fracos do evento é um momento de elevado valor acrescentado e poderia ser formalizado num documento de lições aprendidas para reflexão e apoio à tomada de decisão em eventos futuros.

## **Orçamento**

### *Âmbito*

A gestão de orçamento faz parte da fase de planeamento de programas e projetos (Smith, 2013; Kerzner, 2018) e é uma parte crucial da gestão de recursos no planeamento estratégico (CommsBar, 2019; Österwalder, 2020). Como descrito no segundo capítulo,

a ACM gere virtualmente todo o orçamento de comunicação da EDPP, sendo responsável não só pelos seus projetos de comunicação como os das restantes UO. O orçamento para o ano é ponderado ao longo do ano anterior e o seu cumprimento é um KPI pelo qual todas as UO (inclusivamente a ACM) são avaliadas.

Sendo o orçamento desenvolvido e proposto pelas equipas de comunicação e aprovado por um cliente final, existem táticas para aumentar a taxa de aprovação e diminuir os cortes. Estas envolvem pequenos detalhes, como conhecer o cliente interno (se o cliente tem tendência para fazer cortes, orçamentar um valor ligeiramente superior), justificar bem todas as ações ou até fazer um orçamento base acompanhado de uma lista de possíveis suplementos para enriquecer o plano (Smith, 2013). É também sugerido que ações virtualmente sem custos (por serem feitas *pro bono*) devem ter um orçamento estimado, para que o cliente interno tenha sempre presente o valor real da comunicação.

O controlo de custos é um processo metódico e rigoroso, que deve ser apoiado através da implementação de ferramentas e metodologias que tornem o processo mais preciso (Kerzner, 2018). A EDP possui ferramentas globais de gestão de orçamento, porém, não existe nenhuma ferramenta que apoie cada UO a uma escala menor e mais pormenorizada. Assim, fiquei encarregue de desenvolver *templates* em Excel para gestão do orçamento anual e do orçamento de projetos.

### *Tarefas e aprendizagem*

Criar ferramentas de apoio à gestão implica fazer um reconhecimento das necessidades da equipa que as vais utilizar, bem como dos objetivos que a ferramenta vai ajudar a atingir.

Os objetivos do *template* de gestão global do orçamento anual são:

- ajudar a equipa a orçamentar as atividades de comunicação de todas as UO discriminando tipologia da verba alocada (produção de conteúdos, eventos, brindes, entre outros) e projetos aos quais a verba é alocada;
- registar e controlar os gastos por UO e por tipologia da verba.

Assim, foi desenvolvido um Excel extenso, com tabelas de análise global de orçamento, gastos e saldo, e tabelas de controlo e *report* de orçamento e gastos por UO. Mais tarde, o Excel passou também a incluir tabelas de controlo de gastos por mês.

Os objetivos do *template* de gestão de orçamento de projetos são:

- listar e monitorizar os gastos do projeto por tipologia de verba;
- discriminar os valores a pagar a cada fornecedor;
- oferecer a informação necessária sobre os fornecedores para faturação.

Estas necessidades e objetivos deram origem a um Excel de uma só tabela, a replicar por projeto, com toda a informação necessária para a responsável proceder à faturação dos gastos do projeto, nomeadamente, tipo de gastos, valores, dados dos fornecedores e códigos para classificação no *software* interno de faturação. Também foram incluídos campos para tornarem cada Excel preenchido rapidamente identificável (como nome do projeto, data e UO).

### *Análise reflexiva*

Desenvolver documentos Excel complexos foi uma das atividades que me tirou da minha zona de conforto e levou a adquirir novas competências. Seja num Excel ou numa folha de papel, a chave está na consistência, rigor e atenção às necessidades do cliente interno, neste caso, a ACM.

Apesar de o meu papel ter sido exclusivamente técnico, desenvolver estes *templates* para a ACM proporcionou-me um lugar na fila da frente para a orçamentação da comunicação e gestão de gastos não orçamentados. A prática demonstrou ser bastante semelhante à teoria, quer no orçamento anual, quer no orçamento de projetos: a ACM leva o orçamento como um tema estratégico e aplica informalmente as táticas propostas por Smith (2013) para aprovar o orçamento mais adequado aos seus objetivos. O mesmo não se pode dizer quanto à orçamentação de ações *pro bono*, a maioria desenvolvidas pela equipa da Holding. Segundo Smith (2013), seria benéfico para a ACM apresentar uma estimativa destes custos para sustentar outras despesas.

## **Dinamização do website**

### *Âmbito*

Com a evolução da internet, a criação e manutenção de um website corporativo tornaram-se obrigatório para as organizações (Alhudaithy and Kitchen, 2009; Smith, 2013; Ageeva, Melewar, Foroudi, Dennis & Jin, 2018). O website é uma fonte de informação constante para audiências externas, e atitudes positivas em relação ao website estão diretamente relacionadas com atitudes positivas em relação à respetiva organização (Bravo, Montaner & Pina, 2009). Isto significa que o website tem um peso estratégico significativo para a imagem e reputação de uma organização e o seu desenvolvimento deve ser acompanhado de perto pelas chefias (Ageeva *et al.*, 2018).

As atitudes positivas em relação a um website corporativo (como a satisfação, confiança ou segurança) podem ser fomentadas através de conteúdos relevantes, mas também de uma boa experiência de utilizador (Bravo *et al.*, 2009; Gregory, Meade & Thompson, 2013; Ageeva *et al.*, 2018). Os conteúdos devem ser informativos sobre a organização e os seus produtos ou serviços, mas existe outro tema cada vez mais relevante para as organizações e os seus públicos: a responsabilidade social (Basil & Erlandson, 2008). Basil e Erlandson (2008) verificaram que o número de organizações com áreas do seu website dedicadas à responsabilidade social cresceu significativamente ao longo dos três anos anteriores. Estas áreas apresentam informação como códigos de ética, iniciativas, procedimentos legais, entre outros. O mesmo estudo, feito em 2020, iria certamente identificar uma crescente preocupação em disponibilizar informação sobre o tratamento de dados.

O website corporativo da EDPP é apenas uma secção do website global da EDP (partilhando o mesmo *backoffice*), pelo que, na ótica do utilizador, a ACM tem pouca liberdade para explorar a disposição das suas páginas. Os conteúdos são desenvolvidos pela ACM e/ou em parceria com a Holding, e contam com informação sobre o portfólio da EDPP, programas de desenvolvimento tecnológico, iniciativas de responsabilidade social e documentação legal.

### *Tarefas e aprendizagem*

Aquando da minha chegada à ACM, a EDP estava a realizar uma migração de todos os seus sites de Drupal 7 para Drupal 8. Esta migração, realizada pela Holding, como é de esperar numa migração desta dimensão, teve alguns problemas, pelo que foi necessário validar e retificar conteúdos, bem como produzir alguns conteúdos perdidos na migração, como foi o caso das páginas sobre os centros produtores da EDPP. Esta última tarefa implicou criar as páginas no *backoffice*, validar conteúdos e produzir *banners*.

A secção de Gestão Ambiental é uma das mais importantes do site da EDPP, dado o seu carácter legal. É aqui que estão publicados certificados ISO, EMA e declarações ambientais, que devem ser disponibilizados com urgência. Estes documentos são enviados pela Direção de Sustentabilidade (DST), normalmente sem pré-aviso.

A maior parte do website da EDPP é constituída por páginas sobre projetos de inovação tecnológica, responsabilidade social ou artigos com curiosidades sobre os ativos da EDPP. As páginas sobre projetos de inovação tecnológica são talvez as mais complexas de criar, dado o teor científico da informação e a sua extensão.

### *Análise reflexiva*

Participar na dinamização do website permitiu-me trabalhar ambos os atributos que, segundo a teoria, tornam um website mais atrativo, favorecendo a imagem da organização: a experiência do utilizador e os conteúdos.

Apesar de o *backoffice* estar limitado a um conjunto de módulos para apresentar a informação, existe alguma liberdade na montagem e desenvolvimento das páginas. Foi uma oportunidade para aprender mais sobre a experiência de utilizador através do *layout* da informação e para conhecer outras ferramentas utilizadas na dinamização e gestão de websites.

A nível de conteúdos, foi interessante perceber como uma empresa que, como a EDPP, não comunica diretamente com o consumidor final, define os conteúdos a disponibilizar no seu website. Os artigos sobre inovação tecnológica têm bastante valor para a comunidade científica e para os *shareholders*, ao passo que os artigos sobre projetos de responsabilidade social, curiosidades sobre os ativos e informação legal inspiram confiança e demonstram transparência.

## Implementação de ferramentas Kaizen

### Âmbito

Ao edificar pilares de digitalização e eficiência, o Grupo EDP tem incentivado as equipas a adotar os princípios *agile* e *lean*. Estes princípios, que surgem na área de desenvolvimento de *software* e da indústria (respetivamente), estão cada vez mais a ser aplicados também na gestão de projetos e equipas, com foco na auto-organização e constante adaptação (Alukal & Manos, 2006; Singh & Singh, 2009; Highsmith, 2010; Cobb, 2011).

Uma equipa *agile* precisa de um líder *agile*. Uma vez que um dos princípios mais importantes é a autonomia e a auto-organização da equipa, é importante que o líder *agile* tenha uma visão de macrogestão (líder de equipas), ao invés de uma visão de microgestão (líder de tarefas). Isto significa que o gestor deve ser responsável por assegurar e supervisionar a produtividade da equipa, permitindo aos seus membros organizarem-se com alguma autonomia, em vez de controlar cada pequena tarefa desenvolvida (Highsmith, 2010). Já os princípios *Lean* baseiam-se no corte de tudo o que não é necessário ou não acrescenta valor, no planeamento e na melhoria contínua (Alukal & Manos, 2006; Singh & Singh, 2009). Assim, a gestão de uma equipa *lean* requer um gestor que (Alukal & Manos, 2006):

- participe ativamente no planeamento;
- proporcione à sua equipa os recursos necessários para ser produtiva;
- fomente a comunicação vertical (bidirecional) e o trabalho em equipa;
- tenha capacidade crítica para contrapor custos e benefícios;
- fomente o sentido de responsabilidade em cada membro da equipa.

Os princípios *agile* e *lean* dão origem a várias metodologias, como o Scrum, Kaizen e Kanban. A ACM, com o apoio da Direção de Eficiência (DEC), implementou em 2019 a metodologia Kaizen e desenvolveu um quadro de gestão semanal de projetos.

Implementar uma metodologia Kaizen significa promover eventos de Kaizen, ou seja, reuniões periódicas onde a equipa se junta para discutir assuntos, analisar dados e tomar decisões bem fundamentadas. Estas reuniões devem ser eficientes, visuais (utilização de quadros, cores e símbolos) e produzir *outputs*, geralmente tarefas (Alukal & Manos, 2006; Singh & Singh, 2009). Por conselho da responsável da DEC, a ACM implementou

reuniões semanais para ponto de situação dos projetos e tarefas, e reuniões mensais para análise e avaliação dos KPI.

### *Tarefas e aprendizagem*

Quando cheguei à ACM, o quadro Kaizen estava já em construção, porém, como já tinha experiência a trabalhar com a metodologia Scrum, tive a oportunidade de ajudar a responsável da DEC a montar o quadro para a ACM. Este é um quadro físico composto por um calendário de curto prazo (dois meses), cartões de projeto (com responsável, ponto de situação e estado), cartões de entregáveis (tarefas) e indicadores (KPI). Os cartões de projeto e de entregáveis foram organizados em “Pipeline” (a aguardar execução), “Do’s” (em execução) e “Done/Check” (feito, mas a aguardar aprovação). Ao longo das reuniões, os cartões são atualizados com novos pontos de situação e movimentados ao longo do quadro, tornando toda a experiência visual e interativa.

Com o início da pandemia, foi necessário digitalizar as reuniões Kaizen, sem perder os elementos visuais. Com a ajuda da ferramenta online Miro, foi possível fazer uma réplica digital do quadro e acrescentar funcionalidades que, sem esta oportunidade, não teriam sido implementadas.

### *Análise reflexiva*

Uma vez que não tive a oportunidade de observar o funcionamento da ACM antes do quadro Kaizen (apenas durante um curto espaço de tempo), é difícil para mim identificar as melhorias que a implementação da ferramenta trouxe. Segundo o *feedback* da equipa, as reuniões Kaizen permitiram uma gestão de projetos mais eficiente, bem como a melhor identificação e transposição de obstáculos.

Confrontando a prática com a teoria e com os conselhos da responsável da DEC, a ACM ainda tem algum caminho a percorrer para tirar o máximo proveito das suas reuniões Kaizen, nomeadamente na eficiência das reuniões. Estas podem consumir menos tempo (por vezes, perde-se o foco e o objetivo da reunião) e produzir mais entregáveis, especialmente nos dias em que há análise dos indicadores.

## **Apoio na apresentação de resultados**

### *Âmbito*

Numa empresa, qualquer departamento tem de apresentar resultados para poder continuar a justificar financiamento e, por vezes, a sua existência. Para além destes resultados cíclicos, faz parte dos programas de RP avaliar o sucesso das ações através de métricas pré-definidas, como referido no capítulo 1.

Para uma apresentação de resultados relevante, a PRSA (2019) reforça a importância de identificar o cliente e os seus objetivos. Os clientes têm tendência para sugerir métricas como “número de reações” ou “número de visualizações”, mas estas acabam por esconder nas entrelinhas objetivos maiores, como informar os públicos sobre os resultados de um estudo, desafiar perceções sobre um determinado tema ou mesmo preparar o mercado para lançar um novo serviço. Por outro lado, apesar de estas métricas terem de ser definidas, de forma a poder avaliar o sucesso das ações, o *target* do plano deve estar orientado primeiro para os desafios e objetivos e só depois para as métricas (o objetivo de um plano de comunicação não pode ser ter muitas reações nas redes sociais, estas surgem apenas como um possível indicador de que a mensagem pode ter chegado a uma grande fração do público). A análise pós-campanha é crucial, não só para celebrar as métricas que atingiram os seus marcos (e que impacto têm no alcance dos objetivos de comunicação), mas também para analisar e compreender as métricas que ficaram aquém do estipulado (PRSA, 2019).

A ACM tem vários clientes internos. Cada projeto (campanha, evento, entre outros programas de comunicação) tem uma UO como cliente, a quem reporta resultados no final do mesmo. A ACM também reporta resultados de forma cíclica (trimestral, semestral e anual) ao CA. Este reporte é baseado nos KPI definidos no início do ano para avaliar a ACM e é crucial para demonstrar o valor acrescentado da equipa e justificar recursos.

### *Tarefas e aprendizagem*

Como referido na secção sobre desenvolvimento de planos de comunicação, apesar de a ACM não desenvolver muito a avaliação dos seus planos, participei na avaliação e reporte dos eventos executados. Esta é feita através de inquéritos com métricas definidas após o

evento sobre questões técnicas do mesmo (como o *catering*, a pertinência dos oradores ou a qualidade do *streaming*), não havendo questões que remetam para o sucesso do evento como peça de comunicação.

Ao participar no desenvolvimento do quadro Kaizen (que conta com uma secção sobre KPI), fiquei encarregue de acompanhar e atualizar mensalmente a evolução dos resultados da ACM em várias frentes. Este levantamento é depois usado para o Balanço, uma apresentação feita ao CA para apresentar os resultados da ACM à data, bem como os planos e peças de comunicação desenvolvidos.

### *Análise reflexiva*

Como referido na secção sobre o desenvolvimento de planos de comunicação, a avaliação de programas de comunicação na ACM é uma atividade com pouca preponderância, muito pela falta de recursos humanos. A avaliação que existe dos planos de comunicação (incluindo eventos) é maioritariamente técnica, não havendo a aplicação de métodos e ferramentas para avaliar o sucesso das peças de comunicação. Os KPI estão baseados em métricas como “número de visualizações”, “CTR” (*Click Through Rate*) ou “número de notícias publicadas”, por isso a equipa aloca esforços a atingir estes KPI. Ao invés, seria mais proveitoso para a ACM seguir as diretrizes da PRSA, dando mais relevância aos objetivos das suas peças de comunicação e olhando para as métricas de forma criativa. Isto significa, por exemplo:

- Evento Semana da Segurança: uma vez que o objetivo da Semana da Segurança é sensibilizar os colaboradores para as normas de prevenção e segurança na EDPP, apesar de ser importante manter a métrica de “apreciação global” do evento, faria sentido realizar um inquérito que procurasse compreender a mudança de atitudes dos colaboradores em relação à segurança no trabalho;
- Intranet: o objetivo da intranet é manter os colaboradores informados, porém, a métrica de visualizações por artigo nem sempre é a mais informativa; faria sentido desenvolver um questionário e/ou *focus groups* para avaliar o sucesso ou insucesso da intranet, bem como as razões e motivações dos colaboradores que leem ou não os artigos.

No que toca à apresentação de resultados ao CA, esta é feita na ótica dos objetivos alcançados e KPI atingidos, não dando relevância aos recursos necessários. Este Balanço deveria incluir uma valorização da ACM através, por exemplo, da proposta de Smith (2013) de orçamentação de atividades virtualmente sem custos, descrita na secção sobre Orçamento deste relatório de estágio. A construção e a apresentação de um Business Model Canvas (descrito no capítulo 1) representativo da ACM também poderia ser uma boa forma de demonstrar o valor acrescentado da equipa, colocando em evidência os recursos necessários para atingir os objetivos pretendidos.

### Calendarização

	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.
Dinamização da intranet	X	X	X	X	X	X	X
Planos de Comunicação			X	X	X	X	X
Eventos	X	X	X	X	X		
Orçamento			X	X	X	X	X
Website		X	X			X	X
Kaizen	X					X	X
Resultados			X				

Tabela 7 - Dispersão cronológica das atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

## Capítulo V- Notas conclusivas

Como elaborado no capítulo 1, a dissonância entre a academia e a prática das RP é real (Gregory & Watson, 2008; McNamara, 2010; Bendall, 2014; McNamara, 2016; Russman & Lane, 2019). A ACM, como outros departamentos de comunicação, enfrenta vários desafios, sendo um dos mais óbvios, a falta de recursos humanos e de cooperação com a comunidade académica. Estes fatores podem constituir obstáculos para a melhoria contínua e aperfeiçoamento de procedimentos primeiro, porque a rutura com a academia previne a equipa de conhecer novos estudos e ferramentas que podem enriquecer a equipa (Gregory & Watson, 2008; McNamara, 2012; Russman & Lane, 2019), e segundo porque, mesmo que a equipa faça um esforço para acompanhar as novas tendências através de artigos científicos, a falta de pessoal versus a carga laboral causa entraves à implementação do conhecimento adquirido (Bendall, 2014; McNamara, 2016).

Dentro do seu âmbito, este trabalho procurou fomentar a cooperação entre teoria e prática, apresentando um conjunto de metodologias clássicas e contemporâneas. A inspiração foi retirada de várias áreas, como as ciências da comunicação, matemática e gestão, respeitando o carácter multidisciplinar das RP (Ihlen & Van Ruler, 2007) e as ferramentas selecionadas procuraram dar resposta às atividades desenvolvidas e desafios levantados ao longo do estágio. É um trabalho personalizado, que procura com um olhar crítico ajudar a ACM a tirar o melhor partido da teoria em RP.

Através da convivência com a equipa e das atividades desenvolvidas ao longo do estágio foi possível perceber que as RP, mesmo não sendo mencionadas, estão presentes no quotidiano da ACM. A equipa é tão multidisciplinar como a área e, apesar de não trabalhar todas as áreas das RP, tem vindo a aumentar o seu espetro de responsabilidades, refletindo o valor de um departamento de comunicação *in-house* (Thench & Yeomans, 2006).

Apesar de não ser contemplado no relatório de estágio por não fazer parte das atividades desenvolvidas, a ACM tem aumentado a sua participação nas parcerias com a Holding na gestão de redes sociais e assessoria mediática<sup>19</sup>. A equipa nota também que, aquando a formação de grupos de trabalho transdisciplinares para endereçar temas estratégicos, a ACM é convidada a participar e estágios cada vez mais precoces, para participar também

---

<sup>19</sup> Estas são atividades desenvolvidas maioritariamente pela Holding, em parceria com as UN.

no debate estratégico e na tomada de decisão<sup>20</sup>. Esta evolução demonstra que a ACM não só exerce atividades do espectro da disciplina de RP no seu contexto operacional, como também começa a dar indícios de cumprir a função de gestão das RP, (Cutlip, Center & Broom, 1994; Fiur, 1988 in Cropp & Pincus, 2001; Harlow, 1976 in Grunig & Hunt, 1984; Long & Hazelton, 1987 in Steyn, 2000), apresentando valor acrescentado para a estratégia, para a comunicação e para as relações da EDPP. Menores são as evidências de uma função política (Porto Simões, 1995 in Simão & Jorge, 2013; Simão & Jorge, 2013) ou de trabalho desenvolvido no sentido de legitimar a EDP Produção, o que se pode dever ao facto de a EDP Produção não comunicar de forma separada do restante Grupo, ao contrário, por exemplo da EDP Renováveis ou da EDP Comercial. Este trabalho aparenta estar centrado na Holding, e nos cargos administrativos das UN.

Se revestir a ACM de valor estratégico é efetivamente um dos objetivos da equipa, é relevante refletir sobre as definições de RP e incorporar alguns dos seus elementos, como a antecipação e análise de tendências (Fiur, 1998, in Cropp & Pincus, 2001), participação na resolução de conflitos e gestão de assuntos (Harlow, 1976; Simão & Jorge, 2013). A integração de tarefas que possam cumprir estas funções poderá ajudar a ACM a tornar-se numa peça estratégica essencial para a EDPP.

Com este trabalho, pretendeu-se dar resposta a três objetivos:

1. Adquirir conhecimento prático sobre a atividade de Relações Públicas no seu contexto profissional;
2. Compreender a atuação da Área de Comunicação e Marca da EDP Produção;
3. Sistematizar o conhecimento prático adquirido durante o estágio à luz do enquadramento teórico das RP.

O primeiro objetivo foi respondido, nos capítulos 1, 2 e 4, de forma sucinta, uma vez que o quadro teórico da prática das RP é extremamente vasto. A mesma metodologia pode ter diversas variantes, e o mesmo problema pode ser resolvido na ótica de diferentes perspetivas (Ihlen & Van Ruler, 2007). Assim, o trabalho desenvolvido neste sentido procurou acima de tudo ir ao encontro das atividades desenvolvidas pela ACM, tornando-o mais conciso objetivo e relevante. Mais do que listar todas as metodologias

---

<sup>20</sup> Os grupos de trabalho são formados para endereçar temas específicos. É prática comum na EDPP recrutar um membro da ACM para o grupo de trabalho quando surgem necessidades de comunicação ou tema atinge maturidade para ser comunicado.

desenvolvidas pelo corpo teórico das RP, procurou-se demonstrar que existem várias soluções e que todas podem ser adaptadas às necessidades das equipas, desde que exista um objetivo e uma metodologia de melhoria contínua. A identificação das funções das RP nomeia o Técnico de Comunicação, o elemento mais operacional da equipa. Esta função é a que melhor identifica a função exercida durante o estágio na EDP Produção, pelo que o foco deste trabalho se manteve no lado operacional das RP, dando o mote para o segundo capítulo.

Ao propor esta dissertação como um mapeamento de boas-práticas, é relevante sinalizar que estes primeiros capítulos devem acompanhar a evolução da ACM, das atividades que desenvolve e das suas necessidades. O quadro teórico das RP está em constante expansão, fruto da investigação e da partilha (em congressos e jornais especializados) incessante na área. Da mesma forma, a equipa não pode parar no tempo e deve adotar uma postura proativa na procura, adoção e mesmo desenvolvimento de ferramentas e metodologias que ajudem a ACM.

A área da atuação da ACM, descrita nos capítulos 3 e 4, foi bastante compreensiva. Esta é uma secção subjetiva à minha experiência no estágio, e a resposta está limitada à informação a que tive acesso, com o maior grau de pormenor possível. Enriquecidos pela observação e participação, estes dois capítulos relatam como são executadas várias atividades e projetos na ACM, que ferramentas são utilizadas pela equipa e como funcionam os fluxos e hierarquias na ACM, entre UO e entre UN.

No seu esqueleto, desenvolvido no terceiro capítulo, a ACM é um departamento de comunicação *in-house* tradicional. Apesar de cada elemento encaixar nos papéis propostos por Broom e Dozier (1986) e Steyn e Puth (2000), como prevê o ECM de 2012, as funções não são exclusivas, mas sim acumulativas, e a equipa reduzida desdobra-se num leque de funções multidisciplinares. Apesar de ser uma equipa pequena, é disciplinada, e o seu trabalho prospera na cooperação dos membros entre si e com outras equipas. A sua dinâmica metódica demonstra potencial para implementar gradualmente várias das metodologias e ferramentas sugeridas nesta dissertação, sem grandes mudanças estruturais.

As reflexões do terceiro objetivo podem ser consultadas no capítulo 4. Da mesma forma, a resposta a este objetivo é limitada pelo espetro selecionado do quadro teórico e pela experiência subjetiva do estágio desenvolvido. Ao longo deste capítulo foram apontados

vários pontos positivos das metodologias da ACM, bem como alguns pontos a melhorar. A revisão da literatura, especialmente de artigos empíricos, foi preponderante para poder tecer estes comentários, pois reforça a importância de escolher e aplicar metodologias e ferramentas em departamentos de comunicação. O apoio entre teoria e prática são uma fonte vital de valor para as equipas e, consequentemente, para as organizações que as empregam.

São exemplos positivos a criação e utilização de *templates* e a adoção da metodologia Kaizen para gestão do trabalho em equipa, pois são a base para equipas dinâmicas e eficientes (Alukal & Manos, 2006; Singh & Snigh; 2009; Highsmith, 2010; Cobb, 2011).

Para efetuar juízos de valor sobre os pontos a melhorar, é importante reforçar que numa equipa pequena como a ACM, os recursos escassos obrigam os elementos a trabalhar com rapidez, o que muitas vezes significa negligenciar determinados passos. Ao longo deste estágio tornou-se óbvio que as atividades mais negligenciadas são porventura as mais importantes para o sucesso das atividades de comunicação: o planeamento (Fiur in Cropp & Pincus, 2001; Bowen, 2005) e a avaliação (PRSA, 2014; AMEC, 2020). Existe necessidade e vontade por parte da equipa e da sua líder para investir mais tempo na estratégia, mas o ritmo acelerado da EDPP e o foco em KPI de *output* desviam a prioridade para o desenvolvimento instantâneo de peças de comunicação (como artigos para a intranet ou *posts* para o Workplace) que demonstrem de forma mais óbvia o trabalho desenvolvido. Esta é a realidade de vários departamentos de comunicação uma das razões atribuídas à discrepância entre a teoria e a prática.

Por outro lado, determinados elementos basilares precisam de sofrer algumas transformações por forma a catapultar o valor estratégico deste departamento. Muitos dos KPI definidos para avaliar a ACM são de *output* (como número de notícias publicadas, número de eventos, entre outros). Como sugerido pela AMEC (2016) e PRSA (2019), a ACM poderia encontrar o seu valor estratégico ao transferir o foco para os *outcomes* e impactos a longo prazo, como monitorização de comportamentos e atitudes. Esta mudança no foco significa também implementar uma avaliação mais extensiva e com recurso a outras fontes de informação para além dos inquéritos de satisfação, como *focus groups* (Grunig, 2002).

Assim, como pontos a melhorar, sublinha-se a importância de reforçar o planeamento estratégico com alguma investigação, definição de objetivos quantificáveis e a substituição de KPI de *output* por KPI de *outcome* (AMEC, 2016; PRSA, 2019).

Desenvolver este trabalho revelou-se relevante para o meu percurso profissional, pois permitiu-me explorar as lacunas e as pontes entre a teoria e a prática nas RP. Este é um tema pouco referido ao longo da formação académica e ainda menos no local de trabalho, o que dificulta o seu reconhecimento. A observação deste tema, aplicada a um departamento de comunicação específico apresenta-se de elevada importância para a renovação da literatura nas RP e para o funcionamento do dito departamento. Tendo o tema em mente, este trabalho procurou endereçar algumas das agravantes desta lacuna, como a falta de cooperação entre a teoria e a prática, a tendência para a americanização das teorias e a falta de olhar crítico.

Este trabalho enfrenta algumas limitações, sendo a primeira o período em que foi realizado. Apesar dos seis meses de estágio, há que considerar que os primeiros meses de adaptação deixaram pouco tempo para investigação. A adaptação de metodologias e ferramentas a uma equipa de comunicação implica um conhecimento sólido sobre ambos quadro teórico e dinâmica da equipa, e requer um trabalho a longo prazo de melhoria contínua. Esta questão é especialmente visível se considerarmos também o período de estágio profissional após o estágio curricular, onde já tive a oportunidade de, de forma mais informada, implementar algumas das sugestões referidas no presente documento.

Este trabalho não procurou resolver todos os problemas da ACM, mas sim sinalizar algumas metodologias que podem, com algum trabalho, tornar-se mais eficazes e valorosas. Idealmente, este trabalho servirá de inspiração para a ACM e outros departamentos de comunicação que pretendam acrescentar mais valor ao seu trabalho. Este trabalho futuro pode ser realizado pela equipa, numa ótica introspetiva, mas a participação de um membro da academia pode ajudar a equipa a tirar o melhor proveito das últimas tendências do corpo teórico.

## Bibliografia

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. Long Range Planning, 44(3), pp. 179–196
- Ageeva, E., Melewar, T., Foroudi, P., Dennis, C., Jin, Z. (2018). *Examining the influence of corporate website favorability on corporate image and corporate reputation: Findings from fsQCA*. Journal of Business Research, 89, pp. 287-304. Disponível em: [https://eprints.mdx.ac.uk/23421/1/EA\\_TM\\_PF\\_CD\\_ZJ%20JBR%202018.pdf](https://eprints.mdx.ac.uk/23421/1/EA_TM_PF_CD_ZJ%20JBR%202018.pdf) [Acedido em setembro, 19, 2020]
- Alexandra, K. (2018). *What every new business needs to know about agile PR*. Disponível em: <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/what-every-new-business-needs-to-know-about-agile-pr/> [Acedido em novembro, 19, 2020]
- Alhudaithy, A. I., & Kitchen, P. J. (2009). *Rethinking models of technology adoption for internet banking: the role of website features*. Journal of Financial Services Marketing, 14(1), 56-69. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/fsm.2009.4> [Acedido em setembro, 19, 2020]
- Alukal, G., Manos, A. (2006). *Lean Kaizen: A Simplified Approach to Process Improvements*. Milwaukee: Quality Press. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=aohFNzE0BWkC&oi=fnd&pg=PT4&dq=kaizen+project+management&ots=GWo-nJB5u3&sig=ESOPh5B-wCYnn-mu1X3ro8X5E&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=aohFNzE0BWkC&oi=fnd&pg=PT4&dq=kaizen+project+management&ots=GWo-nJB5u3&sig=ESOPh5B-wCYnn-mu1X3ro8X5E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [Acedido em setembro, 18, 2020]
- AMEC. (2020). *AMEC's Integrated Evaluation Framework*. Disponível em: <https://amecorg.com/amecframework/> [Acedido em novembro, 12, 2020]
- Associação Portuguesa de Recursos Hídricos (2020). *EDP Produção*. Disponível em: <https://www.aprh.pt/congressoagua2002/geral/exposit/edp.htm> [Acedido em junho, 28, 2020]
- Austin, E. Pinkelton, B. (2000). *Framework for planning*. In *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Public Relations Problems*. 3ª ed. Part 1 pp. 11-66. New York: Routledge.
- Balanced Scorecard Institute. (2020). *Balanced Scorecard Solutions*. Disponível em: <https://balancedscorecard.org/solutions/bscsolution/>. [Acedido em setembro, 18, 2020]
- Basil, D., Erlandson, J. (2008). *Corporate Social Responsibility website representations: a longitudinal study of internal and external self-presentations*. Journal of Marketing Communications, 14 (2), pp. 125-137. Disponível em: <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=3477&context=commpapers> [Acedido em setembro, 19, 2020]
- Bendall, F. (2014). *“Lack of resources, not enough time, not enough money”: The PR challenge*. Smart Company. Disponível em: <https://www.smartcompany.com.au/marketing/social-media/lack-of-resources-not-enough-time-not-enough-money-the-pr-challenge/> [Acedido em outubro, 4, 2020]
- Bivins, T (1999); Writing for Public relations. In *Public Relations Writing: The essentials of style and format* (Chap. 1, Section 5). Lincolnwood (Chicago): National Textbook Company.

- Bravo, R., Montaner, T., & Pina, J. M. (2009). *The role of bank image for customers versus non-customers*. *International Journal of Bank Marketing*, 27(4), pp. 315-334. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235272634> The role of bank image for customers versus non-customers [Acedido em setembro, 19, 2020]
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). *Advancement for public relations role models*. Elsevier, *Public Relations Review* (Vol. 12, pp. 37-56). Maryland: Elsevier.
- Bowen, G. (2005). A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), pp. 191-216. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/238439869> A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations [Acedido em julho, 28, 2020]
- Carter, L. (2007). Planning the event. In *Event Planning*, (pp. 13-18). Bloomington: AuthorHouse. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=v1\\_2PVFxFOfQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=public+relations+event+planning&ots=H8BZ2GxJZg&sig=72gi5KznPRKp1OSRQFMH5NqhzCc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=v1_2PVFxFOfQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=public+relations+event+planning&ots=H8BZ2GxJZg&sig=72gi5KznPRKp1OSRQFMH5NqhzCc#v=onepage&q&f=false) [Acedido em agosto, 30, 2020]
- Ching, H., Fauvel, C. (2013). *Criticisms, Variations And Experiences With Business Model Canvas*. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), pp. 26-37. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.1207&rep=rep1&type=pdf> [Acedido em agosto, 19, 2020]
- Cropp, F., Pincus, D. (2001). The mystery of public relations: unraveling its past. In Heath, R. *Handbook of public relations* (Cap. 13, pp.189-203). Thousand Oaks: Sage.
- Comissão Europeia (2020). *Ação Climática*. Disponível em: [https://ec.europa.eu/info/departments/climate-action\\_pt](https://ec.europa.eu/info/departments/climate-action_pt) [Acedido em junho, 27, 2020]
- Comissão Europeia (2020). *Ambiente*. Disponível em: [https://ec.europa.eu/info/departments/environment\\_pt](https://ec.europa.eu/info/departments/environment_pt) [Acedido em junho, 27, 2020]
- Comissão Europeia (2020). *Energia*. Disponível em: [https://ec.europa.eu/info/departments/energy\\_pt](https://ec.europa.eu/info/departments/energy_pt) [Acedido em junho, 27, 2020]
- Comms Bar (2019). *Business model innovation in public relations*. Disponível em: <https://comms.bar/business-model-innovation-in-public-relations/> [Acedido em agosto, 19, 2020]
- Cobb, C. (2011). Introduction. In *Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility*, (Part I, Cap. 1). New Jersey: Wiley & Sons Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NtixCAsvT0C&oi=fnd&pg=PT7&dq=agile+project+management&ots=Josh611zr&sig=OCUJIEI9NP8qcJrFohZn5MpWjBw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=agile%20is&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NtixCAsvT0C&oi=fnd&pg=PT7&dq=agile+project+management&ots=Josh611zr&sig=OCUJIEI9NP8qcJrFohZn5MpWjBw&redir_esc=y#v=onepage&q=agile%20is&f=false) [Acedido em setembro, 18, 2020]
- Cutlip, S. (1994). A perspective on today's practice. *The unseen power: Public Relations. A History*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (1985). *Effective Public Relations*. 6ª ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Dowson, R., Basset, D. (2015). Developing the programme and content. In *Event Planning and Management*. 1ª ed. (Cap. 2, pp. 20-55). London: Kogan Page Limited. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=NspwCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=public+relations+event+planning&ots=o5wfOkdRIf&sig=iKBQhxYGtRaxPX\\_B86ceNES47FI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=NspwCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=public+relations+event+planning&ots=o5wfOkdRIf&sig=iKBQhxYGtRaxPX_B86ceNES47FI#v=onepage&q&f=false) [Acedido em agosto, 30, 2020]

Earl, S., Waddington, S. (2021). Corporate reputation. In *Brand Anarchy*, (Cap 1, pp. 3-28). Bloomsbury.

EDP (2020). *A nossa visão*. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/a-edp/a-nossa-visao> [Acedido em junho, 13, 2020]

EDP (2020). *Estratégia de sustentabilidade do Grupo EDP*. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/sustentabilidade/estrategia/abordagem> [Acedido em junho, 7, 2020]

EDP (2020). *Estrutura Acionista*. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/estrutura-acionista> [Acedido em junho, 7, 2020]

EDP (2020). *Produção Hídrica e Térmica*. Disponível em: <https://portugal.edp.com/pt-pt/producao-hidrica-e-termica> [Acedido em junho, 7, 2020]

EDP (2020). *Setor Energético em Portugal*. Disponível em: <https://portugal.edp.com/pt-pt/a-edp-em-portugal/setor-energetico-em-portugal#geracao-hidrica-e-termica> [Acedido em junho, 6, 2020]

EDP (2020). *Uma História de dois séculos*. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/historias/uma-historia-de-dois-seculos-portugal-acende-a-primeira-lampada> [Acedido em junho, 28, 2020]

EDP Comercial (2020). *Conheça o Grupo EDP*. Disponível em: <https://www.edp.pt/grupo-edp/> [Acedido em junho, 7, 2020]

Eiró-Gomes, M.; Duarte, J. (2005). Que públicos para as Relações Públicas? *Atas do III SOPCOM, VI LUSOCOM E II IBÉRICO*, 2, pp. 453-461.

ElecGas (2020). *Apresentação*. Disponível em: <http://www.elecgas.pt/pt/Apresentacao/Elecgas1/Empresa/Paginas/Empresa1> [Acedido em junho, 27, 2020]

ENGIE (2020). *Identity Card*. Disponível em: <https://www.engie.com/en/group/who-are-we/identity-card> [Acedido em junho, 27, 2020]

ePortugal (2020). *Entidades*. Disponível em: <https://eportugal.gov.pt/entidades> [Acedido em junho, 14, 2020]

ERSE (2020). *Comercialização*. Disponível em: <https://www.erse.pt/electricidade/funcionamento/comercializacao/> [Acedido em junho, 27, 2020]

ERSE (2020). *Distribuição*. Disponível em: <https://www.erse.pt/electricidade/funcionamento/distribuicao/> [Acedido em junho, 27, 2020]

ERSE (2020). *Produção*. Disponível em: <https://www.erse.pt/electricidade/funcionamento/producao/> [Acedido em junho, 6, 2020]

*European Communication Monitor* (2012). Bruxelas: European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Disponível em: <http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/ECM-2012-Results-ChartVersion-European-Communication-Monitor->

Trends-Strategic-Communication-Management-Corporate-Communication-Public-Relations-PR.pdf [Acedido em abril, 9, 2020]

*European Communication Monitor* (2019). Bruxelas: European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Disponível em: [http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/ECM19-European-Communication-Monitor-2019.pdf](http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM19-European-Communication-Monitor-2019.pdf) [Acedido em março, 29, 2020]

Freeman, E. (1984). The Stakeholder Concept and Strategic Management. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Part II, pp. 31-51). Cambridge: Cambridge University Press. Disponível em [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=freeman+strategic+management+a+stakeholder+approach+pdf&ots=60jmL1R2VJ&sig=rIjMCDAG43Hog8R8-BIgo8kH1xs&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=freeman+strategic+management+a+stakeholder+approach+pdf&ots=60jmL1R2VJ&sig=rIjMCDAG43Hog8R8-BIgo8kH1xs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [Acedido em abril, 25, 2020]

Freeman, E. (1984). Stakeholder Management: Framework and Philosophy. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Part III, pp. 52-82). Cambridge: Cambridge University Press. Disponível em [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=freeman+strategic+management+a+stakeholder+approach+pdf&ots=60jmL1R2VJ&sig=rIjMCDAG43Hog8R8-BIgo8kH1xs&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=freeman+strategic+management+a+stakeholder+approach+pdf&ots=60jmL1R2VJ&sig=rIjMCDAG43Hog8R8-BIgo8kH1xs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [Acedido em abril, 25, 2020]

Getz, D., Page, S. (2016). Planning and management of events. In *Event Studies*. 3ª ed. (Part 3, Cap. 9, pp. 313-351). London: Routledge. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=QmWaCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=planning+big+events&ots=fgQiL7Qm15&sig=FkUdRzSlzBeyqSn97WW7-6Tx7es#v=onepage&q&f=false> [Acedido em agosto, 30, 2020]

Gregory, A. (2016). *Public relations and evaluation: does the reality match the rhetoric?*. *Journal of Marketing Communications*, 7(3), pp. 171-189

Gregory, A., Watson, (2008). *Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation - Towards a new research agenda*. *Journal of Marketing Communications*. 14(5), pp. 337-350. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247514953\\_Defining\\_the\\_gap\\_between\\_research\\_and\\_practice\\_in\\_public\\_relations\\_programme\\_evaluation\\_-\\_Towards\\_a\\_new\\_research\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/247514953_Defining_the_gap_between_research_and_practice_in_public_relations_programme_evaluation_-_Towards_a_new_research_agenda) [Acedido em agosto, 30, 2020]

Gregory, A. E Willis, P. (2013). The Business of Ethics. In *Strategic Public Relations Leadership* (Cap. 8, pp. 72-82).

Gregory, C. K., Meade, A. W., & Thompson, L. F. (2013). *Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model*. *Computers in Human Behavior*, 29(5), pp. 1949-1959. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563213001167> [Acedido em setembro, 19, 2020]

Grunig, J. (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*. 19(2), pp. 121-139. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/222746551\\_Image\\_and\\_Substance\\_From\\_Symbolic\\_to\\_Behavioral\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/222746551_Image_and_Substance_From_Symbolic_to_Behavioral_Relationships) [Acedido em agosto, 15, 2020]

Grunig, J. (2002). *Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics*. Institute for Public Relations. Disponível em [https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002\\_AssessingRelations.pdf](https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_AssessingRelations.pdf) [Acedido em agosto, 15, 2020]

Grunig, J. E. (2009). *Paradigms of global public relations in an age of digitalisation*. Prism, 6(2). Disponível em: [http://praxis.massey.ac.nz/prism\\_on-line\\_journ.html](http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html) [Acedido em setembro, 3, 2020]

Grunig, J. & Hon, L. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Institute for Public relations. Disponível em: [https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines\\_Measuring\\_Relationships.pdf](https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf) [Acedido em julho, 16, 2020]

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). The Nature of Public Relations. In *Managing Public Relations* (Part 1, pp. 3-84). New York: CBS College Publishing.

Grunig, J., Repper, F. (1992). Strategic Management, Publics and Issues. In *Excellence in Public Relations and Communications Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Goodman, J. (2006). Content management. In *Intranet Strategy* (Part 1, Cap. 3, pp. 13-18). Ark Group. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=vIRGWOvsmHcC&oi=fnd&pg=PA1&dq=intranet+strategy&ots=4LB4ypU2TO&sig=0UePFLJ9izqLunfWDi2ng7NbOWU#v=onepage&q=intranet%20strategy&f=false> [Acedido em agosto, 28, 2020]

Gürel, E. Tat, M. (2017). Swot Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51). Disponível em: [http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51\\_pdf/6iksisat\\_kamu\\_isletme/gurel\\_emet.pdf](http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf) [Acedido em agosto, 18, 2020]

Hall, M. R. (2006). *Corporate Philanthropy and Corporate Community Relations: Measuring Relationship-Building Results*. *Journal of Public Relations Research*, 18(1)

Haux, R. (2006). *Health information systems – past, present, future*. *International Journal of Medical Informatics*, 73(3-4). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1386505605001590> [Acedido em agosto, 28, 2020]

Highsmith, J. (2010). The Agile Revolution. In *Agile Project Management: Creating Innovative Products*, 2ª ed, (Cap 1). EUA: Pierson Education. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=VuFpkztwPaUC&oi=fnd&pg=PT36&dq=agile+project+management&ots=CvzCWkX11H&sig=r4LhhscF47iveVhVGuG9UvK4Tr4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=agile%20is&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=VuFpkztwPaUC&oi=fnd&pg=PT36&dq=agile+project+management&ots=CvzCWkX11H&sig=r4LhhscF47iveVhVGuG9UvK4Tr4&redir_esc=y#v=onepage&q=agile%20is&f=false) [Acedido em setembro, 18, 2020]

Hutchins, H. (2001). A new order for public relations: Goodbye cost center, hello profit center. In *Handbook of Public Relations*, (Sec. 3, Cap. 36, pp. 445-450). Thousand Oaks: Sage Publications.

Ihlen, Ø., & van Ruler, B. (2007). “How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives”. *Public Relations Review*, 33(3), 243-248. Disponível em: [https://www.academia.edu/11313973/How\\_public\\_relations\\_works\\_Theoretical\\_roots\\_and\\_public\\_relations\\_perspectives](https://www.academia.edu/11313973/How_public_relations_works_Theoretical_roots_and_public_relations_perspectives) [Acedido em setembro, 23, 2020]

Jorge, N. (2015). *O comício enquanto evento: relações públicas na política*. Tese de Doutoramento. Lisboa: ISCTE-IUL. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/9494>. [Acedido em novembro, 15, 2020]

Jorge, N., Philips, D. (2017). Para além das dicotomias: Mass Media e Social Media. In Raposo, A., Gomes, C., Silvestre, C., Philips, D., Marques, E., Proença, J. T., Pereira, M., Krupenski, P., Nunes, T. (Mafalda Eiró-Gomes), *Comunicação e Organizações da Sociedade civil: conhecimento e reconhecimento* (Cap. V, pp.113-144). Lisboa: ESCS-IPL.

Kerzner, H. (2018). Naviair: On Time-On Budget. In *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. 4ª ed, (Cap. 3.17, pp. 169-177). New Jersey: Wiley & Sons. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=ss5QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=budget+management+best+practices&ots=qxnNcWFVNz&sig=wJ\\_\\_S7RIFJ-46-YTFQHjKPHqayQ#v=onepage&q=budget&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=ss5QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=budget+management+best+practices&ots=qxnNcWFVNz&sig=wJ__S7RIFJ-46-YTFQHjKPHqayQ#v=onepage&q=budget&f=false) [Acedido em setembro, 13, 2020]

Kitchen, P. (1997). Introduction and overview of Public Relations. In *Public Relations: Principles and Practice*. London: Thomson.

Ledingham, J. (2003). *Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), pp. 181–198.

Ledingham, J., Bruning, S. (1998). *Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship*. *Public Relations Review*, 24(1), pp. 55–65.

Lei n.º 23/96, de 26 de julho (1996). *Lei dos Serviços Públicos*. Diário da República, Série I-A, 172, 2108 – 2109.

L’Etang, J. (2014). *Wanted: A Community of Practice for Senior Public Relations Practitioners*. IPRA. Disponível em: <https://www.ipra.org/news/itle/wanted-a-community-of-practice-for-senior-public-relations-practitioners/> [Acedido em outubro, 4, 2020]

Lovett, M., Staelin, R. (2016). *The Role of Paid, Earned, and Owned Media in Building Entertainment Brands: Reminding, Informing, and Enhancing Enjoyment*. *Marketing Science* 35(1):142-157.

McNamara, M. (2010). *Four gaps in public relations scholarship and practice: The need for new approaches*. Australian New Zealand Communications Association Annual Conference. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/336639663\\_Four\\_gaps\\_in\\_public\\_relations\\_scholarship\\_and\\_practice\\_The\\_need\\_for\\_new\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/336639663_Four_gaps_in_public_relations_scholarship_and_practice_The_need_for_new_approaches) [Acedido em outubro, 4, 2020]

McNamara, J. (2016). *Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice*. *Journal of Public Relations Research*. 28(3-4), pp. 146-169. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2016.1228064?journalCode=hpr20> [Acedido em outubro, 6, 2020]

Marketing Teacher (2020). Nike SWOT. Disponível em: <http://www.marketingteacher.com/nike-swot/> [Acedido em agosto, 18, 2020]

Marubeni (2020). *Our History*. Disponível em: <https://www.marubeni.com/en/company/history/> [Acedido em junho, 27, 2020]

- Medium (2016). *How to use the Business Model Canvas for Communication*. Disponível em: <https://medium.com/business-to-the-moon/how-to-use-the-business-model-canvas-for-communication-cdea1b72aa55> [Acedido em agosto, 19, 2020]
- Mendes, A. (2013). *Reputação Organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos*. *Comunicação Pública*, 8(13).
- MIBEL (2020). *MIBEL*. Disponível em: <https://www.mibel.com/> [Acedido em junho, 27, 2020]
- Michaelson, D., Stacks, D. (2011). *Standardization in Public Relations Measurement and Evaluation*. *Public Relations Journal* 5(2). Disponível em <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/DonStacks-and-David-Michaelson.pdf> [Acedido em agosto, 15, 2020]
- Mitchell R., Agle, B., Wood, D. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *The Academy of Management Review* 22, pp. 853–886.
- Murgolo-Poore, M. E., Pitt, L. F., & Ewing, M. T. (2002). *Intranet effectiveness: a public relations paper-and-pencil checklist*. *Public Relations Review*, 28(1), 113–123. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811102001145> [Acedido em agosto, 28, 2020]
- Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, 22(2), pp. 95–113. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811196900016> [Acedido em abril, 26, 2020]
- Neto, C., Pereira, M. (2017). *Táticas e Técnicas de Comunicação para as OSC: Uma Abordagem Sintética*. In Raposo, A., Gomes, C., Silvestre, C., Philips, D., Marques, E., Proença, J. T., Pereira, M., Krupenski, P., Nunes, T. (Mafalda Eiró-Gomes), *Comunicação e Organizações da Sociedade civil: conhecimento e reconhecimento* (Cap. VI, pp.145-172). Lisboa: ESCS-IPL.
- Nunes, T. (2017). *Comunicação nas Organizações da Sociedade Civil*. In Raposo, A., Gomes, C., Silvestre, C., Philips, D., Marques, E., Proença, J. T., Pereira, M., Krupenski, P., Nunes, T. (Mafalda Eiró-Gomes), *Comunicação e Organizações da Sociedade civil: conhecimento e reconhecimento* (Cap. II, pp.37-61). Lisboa: ESCS-IPL.
- Östervalder, A. (2020). *The Business Model Canvas*. Disponível em: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> [Acedido em agosto, 19, 2020]
- Parlamento Europeu (2017). *Mercado Interno de Energia*. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches\\_techniques/2013/050702/04A\\_FT\(2013\)050702\\_PT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/050702/04A_FT(2013)050702_PT.pdf) [Acedido em junho, 27, 2020]
- Parsons, P. (2016). PR and the corporate ethics programme. In *Ethics in Public Relations: A Guide to Best Practice* (Part 4, Cap 17, pp. 147-154). London: Kogan Page.
- PORDATA (2017). *Consumo de energia elétrica: total e por tipo de consumo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+de+energia+el%C3%A9ctrica+total+e+por+tipo+de+consumo-1124-9089> [Acedido em junho, 27, 2020]
- Portugal Energia (2020). *Site da Portugal Energia*. Disponível em: <https://www.portugalenergia.pt/setor-energetico/> [Acedido em junho 6, 2020]

- PRSA (2014). *The Four Step Process*. Pinnacle Awards. Disponível em: <http://prsapinnacleawards.com/wp-content/uploads/2014/06/Four-Step-Process.pdf> [Acedido em agosto, 18, 2020]
- PRSA (2019). *5 Steps to Make Your PR Measurement More Impressive Than Just Impressions*. Disponível em: <https://prsay.prsa.org/2019/10/11/5-steps-to-make-your-pr-measurement-more-impressive-than-just-impressions/> [Acedido em setembro, 19, 2020]
- República Portuguesa (2020). *Ambiente e Transição Energética*. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/area-de-governo/ambiente/acerca> [Acedido em junho, 27, 2020]
- Spicer, C. (1997). Assumptions. In *Organizational Public Relations: A Political Perspective*, (Cap. 1, pp. 1-27). New York: Routledge.
- Stacks, D. (2017). An Introduction to Research in Public Relations. In *Primer of Public Relations Research*, (Part 1, pp. 1-52). New York: The Guilford Press
- Tench, R., Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations* (1ª ed.) Londres: Prentice Hall.
- Raposo, A. (2013). *Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão: Uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas* (Tese de Doutoramento). ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.
- REN (2020). *O setor elétrico*. Disponível em: [https://www.ren.pt/pt-PT/o\\_que\\_fazemos/eletricidade/o\\_setor\\_eletrico](https://www.ren.pt/pt-PT/o_que_fazemos/eletricidade/o_setor_eletrico) [Acedido em junho 6, 2020]
- REN (2020). *REN*. Disponível em: <https://www.ren.pt/> [Acedido em junho, 27, 2020]
- Russman, U., Lane, A. (2019). *Mandating dialogue? International perspectives on differences between theory and practice*. *Public Relations Review*. 46(1). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811118304880?via%3Dihub> [Acedido em outubro, 6, 2020]
- Santos, I. M. (2018). *Carta I, 1 de Marco Túlio cícero ao irmão Quinto*. (Tradução, Universidade Federal de Minas Gerais). Disponível no Repositório Científico da UFMG <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revise/article/view/5116> [Acedido em março 15, 2020]
- Sheldrake, P. (2011). The six influences flows. In *The Business of Influence*. (Cap. 2). Sussex: John Wiley & Sons.
- Simão, J., Jorge, N. (2013). *Da integração à legitimação: valores e públicos em Relações Públicas*. *Comunicação Pública*, 8(13).
- Singh, J. Singh, H. (2009). *Kaizen Philosophy: A Review of Literature*. *The Icfai University Journal of Operations Management*, 3(2). Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Harwinder\\_Singh4/publication/268284725\\_5\\_1\\_Kaizen\\_Philosophy\\_A\\_Review\\_of\\_Literature\\_Kaizen\\_Philosophy\\_A\\_Review\\_of\\_Literature/links/54e16e510cf2953c22bb0263.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Harwinder_Singh4/publication/268284725_5_1_Kaizen_Philosophy_A_Review_of_Literature_Kaizen_Philosophy_A_Review_of_Literature/links/54e16e510cf2953c22bb0263.pdf) [Acedido em setembro, 18, 2020]
- Smartsheet (2020). *The complete guide do GAP analysis*. Disponível em: <https://www.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples> [Acedido em setembro, 19, 2020]
- Smith, R. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. 4ª ed. Routledge: New York. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=IrpGxphxD9gC&oi=fnd&pg=PR2&dq=4+step+public+re>

[lations+process&ots=fTHhK3RRB9&sig=0G3mMLRgGjLAPx7al3dM5oWGwUQ#v=onepage&q=metrics&f=false](#) [Acedido em agosto, 17, 2020]

Steyn, B. (1999). *CEO Expectations in terms of PR roles*. *Communicare*. 19(1), pp.20-43. Disponível em:

[https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6205/Steyn\\_CEO%281999%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3L98-7tkdviir0Gejcx4\\_JngrbPTunjY74N4Vk2ED\\_K\\_MitO6j4QUMf\\_0](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6205/Steyn_CEO%281999%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3L98-7tkdviir0Gejcx4_JngrbPTunjY74N4Vk2ED_K_MitO6j4QUMf_0) [Acedido em agosto, 14, 2020]

Steyn, B. (2000). CEO Expectations in terms of PR roles. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*. 19(1), pp. 20-43

Steyn, B., Puth, G. (2000). From Technician to Strategist. In *Corporate Communication Strategy*. Johannesburg: Heinemann.

Steyn, B., Puth, G. (2000). The Strategic Management of Corporate Communication. In *Corporate Communication Strategy* (pp. 51-78). Johannesburg: Heinemann.

Strategic Management Insight (2013). SWOT Analysis - Do It Properly!. Disponível em: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it.html> [Acedido em agosto, 18, 2020]

Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2007). *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*, 5ª ed. USA: McGrawHill.

TrustEnergy (2020). *The Group*. Disponível em: <http://www.trustenergy.pt/pt/thegroup/> [Acedido em junho, 27, 2020]

Usman, M. (2015). *Intranet and Its Significance in an Organization*. Institute of Human Virology. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/277595822\\_Intranet\\_and\\_Its\\_Significance\\_in\\_an\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/277595822_Intranet_and_Its_Significance_in_an_Organization) [Acedido em junho, 28, 2020]

Van Ruler, B. (2015). *Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum*. *Public Relations Review*, 41(2) Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811114001805> [Acedido em outubro, 2, 2020]

Van Ruler, B. (2019). *Agile communication evaluation and measurement*. *Journal of Communication Management*, 23(3), pp. 265-280. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-12-2018-0136/full/html> [Acedido em outubro, 2, 2020]

Vincx, Frederik. *Agile PR: planning lessons from software teams*. Disponível em: <http://www.frederikvincx.com/agile-communication-what-software-teams-can-teach-us-about-planning/> [Acedido em dezembro, 2, 2020]

Waddington, S. (2016). *Eight tools to fix the gap between pr theory and practice*. Institute for Public Relations. Disponível em: <https://instituteforpr.org/eight-tools-fix-gap-pr-theory-practice/> [Acedido em outubro, 6, 2020]

# Apêndices

## Apêndice 1 – Definições de RP

AUTORIA	DEFINIÇÃO
Cutlip, Center & Broom (1994)	“the management function that establishes and maintains <b>mutually beneficial relationships</b> between an organization and the publics on whom its success or failure depends”
Fiur (1998)	“is the <b>management function</b> primarily responsible for shaping and implementing policies of mediation among social, political, and economic interests capable of influencing the growth and/or survival of an organization’s basic franchise. To this end, the public relations function has responsibility also for <b>identifying the forces and effects of change</b> in the organization’s environment <b>so as to anticipate potential new needs</b> for mediation and to inform all other anticipatory activity within the organization.” (Cropp & Pincus, 2001)
Grunig & Hunt (1984)	“the <b>management of communication</b> between an organization and its publics.” (Grunig & Hunt, 1984)
Harlow (1976)	“is the distinctive management function which helps <b>establish and maintain mutual lines of communication, acceptance and cooperation between an organization and its publics</b> ; involves the <b>management of problems</b> or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to <b>serve the public interest</b> ; helps management keep abreast of an <b>effectively utilize change</b> , serving as an early warning system to help <b>anticipate trends</b> ; and uses research and sound and <b>ethical communication techniques</b> as its principal tools” (Grunig & Hunt, 1984)
Kitchen (1997)	“ <b>assisting organizations to both formulate and achieve socially acceptable goals</b> , thus achieving a balance between commercial imperatives and socially responsible behavior.” (Kitchen, 1997)
Long & Hazelton (1987)	“a <b>communication function of management</b> through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of <b>achieving organizational goals</b> ” (Steyn, 2000)
Peake, J. (1980)	“is the planned persuasion to change adverse public opinion or to reinforce public opinion and the evaluation of results for future use” (Grunig & Hunt, 1984)
PRSA (1999)	“Public relations <b>is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships</b> between organizations and their publics.” (Cropp & Pincus, 2001)
Schultz & Barnes (1995)	“is one of the most diverse areas in marketing communications. Public relations, broadly defined, concerns an organization’s <b>communications with various publics</b> . Those publics can include the company’s suppliers, its employees, its stockholders, its products’ consumers and the community at large.” (Cropp & Pincus, 2001)
The First World Assembly of Public Relations Associations (1978)	“the art and social science of <b>analyzing trends</b> , predicting their consequences, <b>counselling organizational leaders</b> , and <b>implementing planned programs of action</b> which will serve both the organization and the <b>public interest</b> ” (Steyn, 2004)
Porto Simões (1995)	“A atividade de Relações Públicas é a gestão da função política das organizações” (Simão & Jorge, 2013)
Simão & Jorge (2013)	“as Relações Públicas são uma função política que permite aproximar os diferentes públicos daquilo que é nuclear numa organização, os seus valores – aquilo que é o centro da organização”

## Apêndice 2 – Artigos da Intranet

The screenshot shows a web interface for 'edpon' with a sidebar menu on the left containing options like 'Eventos', 'Ações e ferramentas', 'Páginas de Conteúdo', 'Documentos', 'Instalações', and 'Infospot'. The main content area features a large image of workers in a factory setting. The article title is 'Novo ciclo de formações habilitantes na EDP Produção' by 'edpON', dated '24/09/20 16:14'. A category tag 'Prevenção e Segurança' is visible. The sub-headline reads: 'A EDP Produção prima pela contínua aprendizagem e formações que'.

The screenshot shows a web interface for 'edpon' with a sidebar menu on the left. The main content area features a large image of yellow safety barrels. The article title is 'Na semana da segurança, arrisca-se a responder a este quizz?' by 'edpON', dated '02/03/20 09:00'. A category tag 'Prevenção e Segurança' is visible. The sub-headline reads: 'A Semana da Segurança está de volta e traz consigo várias atividades, entre elas, o Quizz de Segurança. Conhece e aplica todos os dias as normas de segurança da EDP Produção?'. The article text includes: 'Para participar neste quizz, basta aceder através deste link, responder às questões, e submeter a sua resposta. Cada questão tem um tempo máximo de 30 segundos para responder. Não se esqueça de consultar o regulamento abaixo.' and 'O prémio, um cabaz da Arcádia Porto, será atribuído a quem somar mais pontos no menor espaço de tempo. Em caso de empate, ganha quem responder ao inquérito primeiro, por isso o melhor é participar já! O prémio será entregue no dia 6 de março, no Evento de Fecho da Semana da Segurança, no Porto.' The text is partially cut off at the bottom.

# Anexos

## Anexo 1 - How European communication professionals spend their productive time at work

European Communication Monitor, 2012

### EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2012

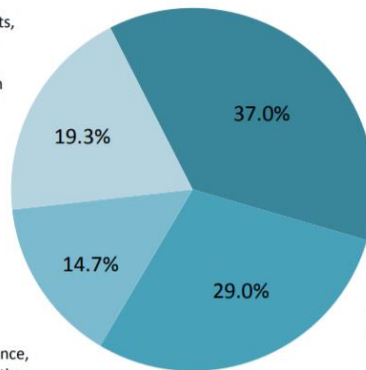
#### How European communication professionals spend their productive time at work

Aligning communication, the organisation/client and its stakeholders

(studying business and social research reports, identifying organisational goals, monitoring public issues and stakeholder expectations, debating visions and business strategies with top management and other departments, developing scenarios, building legitimacy)

Coaching, training and educating members of the organisation or clients

(on the vision, mission and other communication related issues as well as upgrading their communicative competence, preparing them for communicating with the media, stakeholders etc.)



Operational communication

(talking to colleagues and journalists, writing press releases and print/online texts, producing communication media, monitoring results of our activities, organising events etc.)

Managing communication activities and co-workers

(planning, organising, leading staff, budgeting, evaluating processes and strategies, justifying communication spending, preparing for crises)

www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2012 / n = 2,185 PR professionals. Q 7: Please think about how you spend most of your time at work. Please divide your productive time spent at work (values should add up to 100%). In a typical week, I spend the following amount of time with ... Scale 0%, 10%, ..., 100%. Figure displays median for each item; values have been rounded based on mean values.

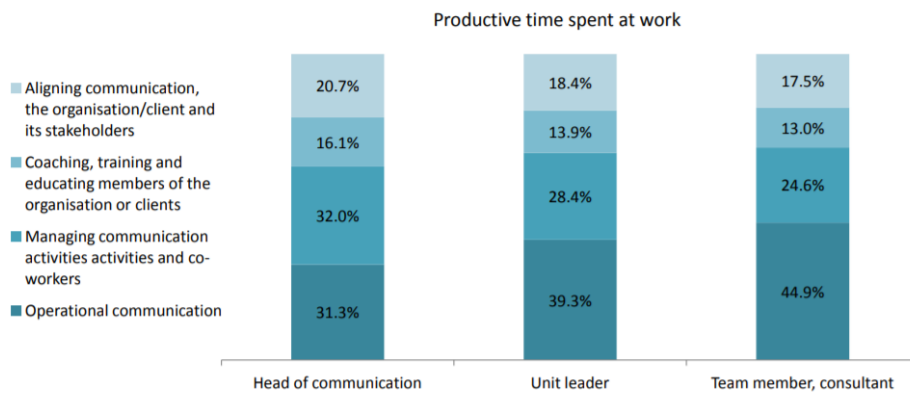
46

**Anexo 2 - Heads of communication focus to a greater extent on strategic and reflective activities, but operational communication still takes one third of their time”**

European Communication Monitor, 2012

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2012

Heads of communication focus to a greater extent on strategic and reflective activities, but operational communication still takes one third of their time



www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2012 / n = 2,185 PR professionals. Q 7. Medians. Scale 0%-100%. Highly significant differences for all items (Kendalls rank correlation, p ≤ 0.01).

### Anexo 3 – Análise SWOT à Nike

Marketing Teacher, 2020

<p><b>Strengths</b></p> <p>1. Nike is a very competitive organization. Phil Knight (Founder and CEO) is often quoted as saying that ‘Business is war without bullets.’ Nike has a healthy dislike of its competitors. At the Atlanta Olympics, Reebok went to the expense of sponsoring the games. Nike did not. However, Nike sponsored the top athletes and gained valuable coverage.</p>	<p><b>Weaknesses</b></p> <p>1. The organization does have a diversified range of sports products. However, the income of the business is still heavily dependent upon its share of the footwear market. This may leave it vulnerable if for any reason its market share erodes.</p> <p>2. The retail sector is very price sensitive. Nike does have its own retailer in Nike Town. However, most of its income is derived from selling into retailers. Retailers tend to offer a very similar experience to the consumer. Can you tell one sports retailer from another? So margins tend to get squeezed as retailers try to pass some of the low price competition pressure onto Nike.</p>
<p><b>Opportunities</b></p> <p>1. Product development offers Nike many opportunities. The brand is fiercely defended by its owners whom truly believe that Nike is not a fashion brand. However, like it or not, consumers that wear Nike product do not always buy it to participate in sport. Some would argue that in youth culture especially, Nike is a fashion brand. This creates its own opportunities, since product could become unfashionable before it wears out i.e. consumers need to replace shoes.</p> <p>2. There is also the opportunity to develop products such as sport wear, sunglasses and jewellery. Such high value items do tend to have associated with them, high profits.</p> <p>3. The business could also be developed internationally, building upon its strong global brand recognition. There are many markets that have the disposable income to spend on high value sports goods. For example, emerging markets such as China and India have a new richer generation of consumers. There are also global marketing events that can be utilised to support the brand such as the World Cup (soccer) and The Olympics.</p>	<p><b>Threats</b></p> <p>1. Nike is exposed to the international nature of trade. It buys and sells in different currencies and so costs and margins are not stable over long periods of time. Such an exposure could mean that Nike may be manufacturing and/or selling at a loss. This is an issue that faces all global brands.</p> <p>2. The market for sports shoes and garments is very competitive. The model developed by Phil Knight in his Stamford Business School days (high value branded product manufactured at a low cost) is now commonly used and to an extent is no longer a basis for sustainable competitive advantage. Competitors are developing alternative brands to take away Nike’s market share.</p> <p>3. As discussed above in weaknesses, the retail sector is becoming price competitive. This ultimately means that consumers are shopping around for a better deal. So if one store charges a price for a pair of sports shoes, the consumer could go to the store along the street to compare prices for the exactly the same item, and buy the cheaper of the two. Such consumer price sensitivity is a potential external threat to Nike.</p>

## Anexo 4 – Pontuação da Análise SWOT

### Strategic Management Insight, 2013

Opportunities	Importance	Probability	Score
Market growth for the main business product	0.10	2	0.20
Growing demand for renewable energy	0.01	1	0.01
New technology is in development	0.13	1	0.13
Our country accession to EU	0.05	3	0.15
Changing customer habits	0.05	1	0.05
Disposable income level will increase	0.02	3	0.06
Government's incentives for 'specific' industry	0.03	2	0.06
Economy is expected to grow by 4% next year	0.01	2	0.02
Growing number of people buying online	0.08	3	0.24
Interest rates falling to 1%	0.02	3	0.06
Weaknesses	Importance	Rating	Score
Investments in R&D are below the industry average	0.03	2	0.06
Very low or zero profit margins	0.08	2	0.24
Poor customer services	0.10	2	0.20
High employee turnover	0.05	2	0.10
High cost structure	0.03	3	0.09
Weak brand portfolio	0.02	1	0.02
Bureaucratic organizational culture	0.03	1	0.03
High debt level (\$3 billion)	0.03	1	0.03
Brand dilution (the firm has too many brands)	0.01	1	0.01
Poor presence in the world's largest markets	0.12	2	0.24

Advanced SWOT of Company 'A' (1/2)			
Strengths	Importance	Rating	Score
Second most valuable brand in the world	0.03	1	0.03
Diversified income	0.01	2	0.02
Strong patents portfolio (15,000 patents)	0.15	3	0.45
Investments in R&D reaching 4 billion a year	0.10	2	0.20
Competent in mergers & acquisitions	0.05	3	0.15
An access to cheap cash reserves	0.02	1	0.02
Effective corporate social responsibility (CSR) projects	0.03	1	0.03
Localized products	0.01	1	0.01
Highly skilled workforce	0.08	2	0.16
Economies of scale/economies of scope	0.02	3	0.06
Threats	Importance	Probability	Score
Corporate tax may increase from 20% to 22% in 2013	0.12	2	0.24
Rising pay levels	0.03	2	0.06
Rising raw material prices	0.09	3	0.27
Intense competition	0.07	1	0.07
Market is expected to grow by only 1% next year	0.05	3	0.15
Increasing fuel prices	0.01	3	0.03
Aging population	0.01	3	0.03
Stricter laws regulating environment pollution	0.01	1	0.01
Lawsuits against the company	0.02	1	0.02
Currency fluctuations	0.09	2	0.18

# Anexo 5 – Variações do Business Model Canvas

Ching e Fauvel, 2013

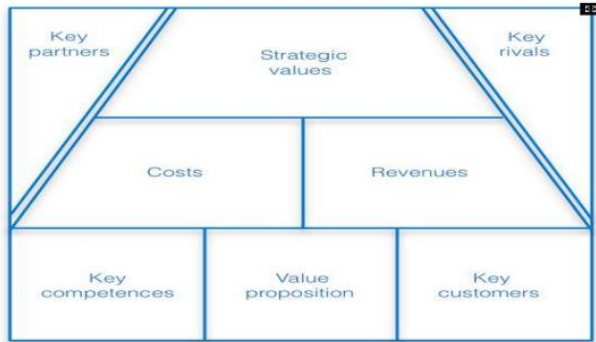


Figure 3: Kraaijenbrink's follow-up (Kraaijenbrink, 2012b)

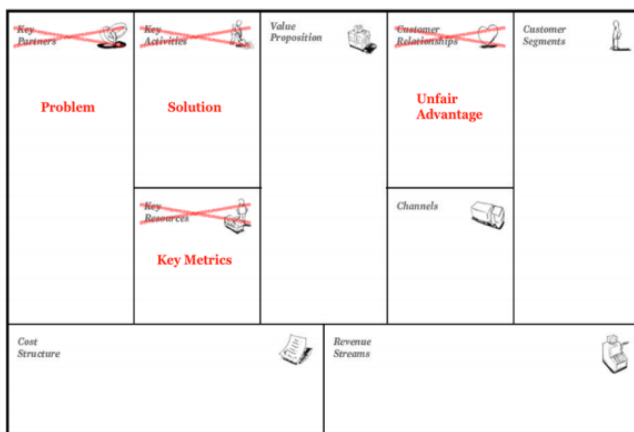


Figure 4: The lean business model canvas source: (Maurya, 2010)

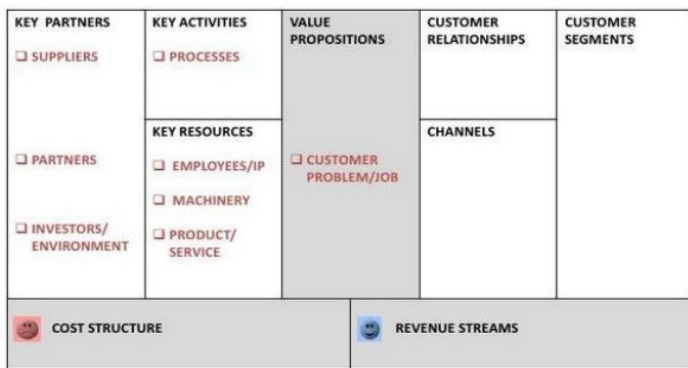


Figure 5: Advances Business Model Canvas 1 source: (King, 2010b)

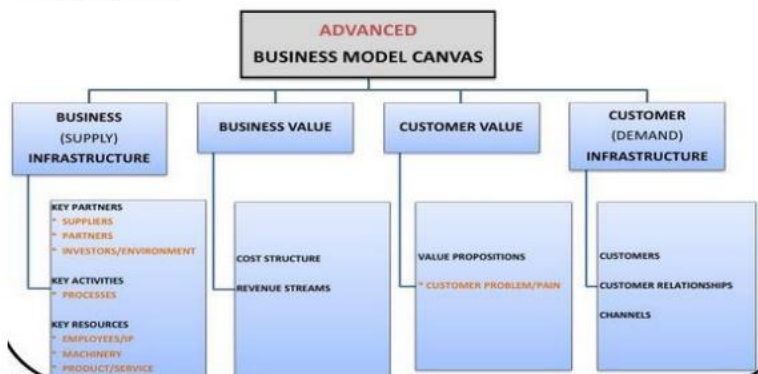
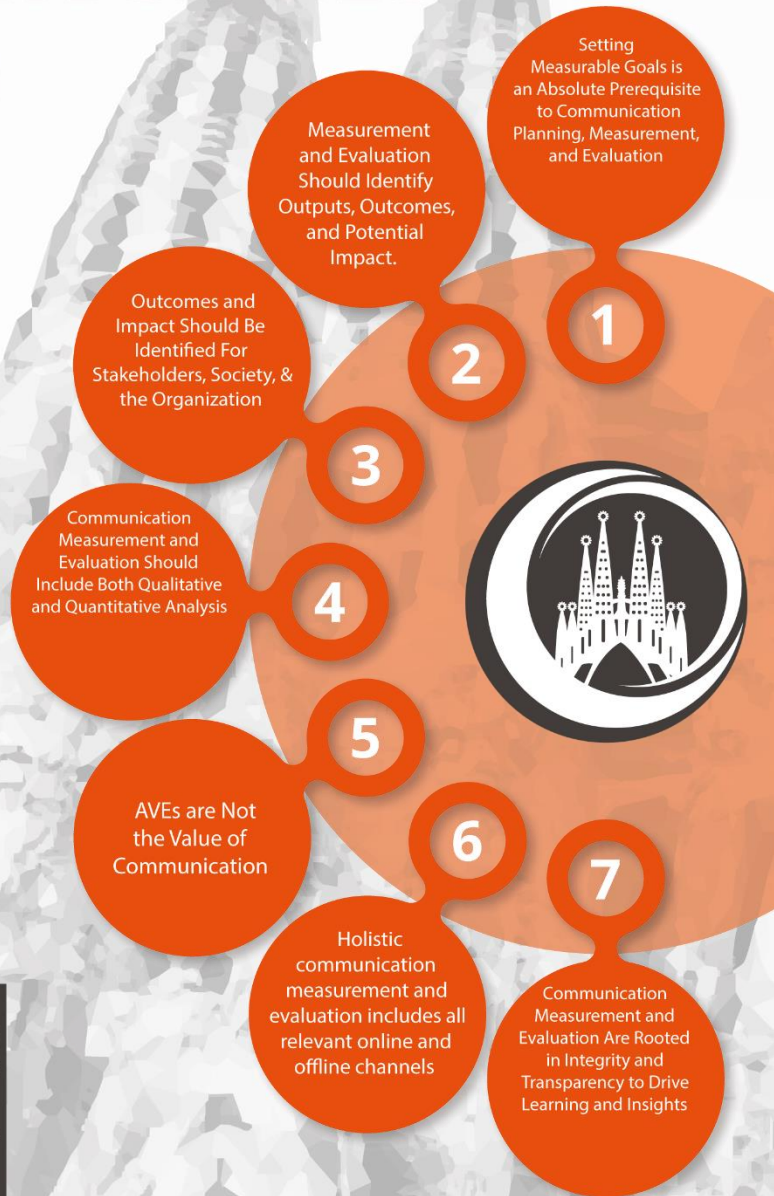


Figure 6: Advanced Business Model Canvas 2 – Jumbo Blocks source: (King, 2010b)

Anexo 6 – Principios de Barcelona

AMEC, 2020

# BARCELONA PRINCIPLES 3.0

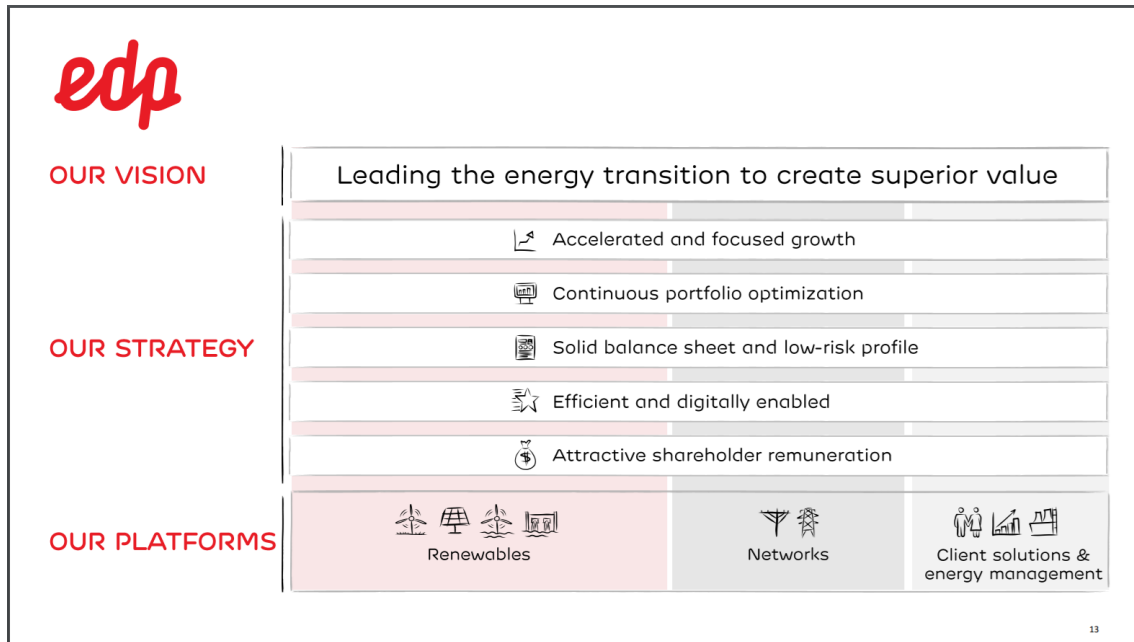


amec



## Anexo 7 – Estratégia do Grupo EDP

EDP, 2020



<https://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/FR71139.pdf>

## Anexo 8 – Intranet Checklist

Murgolo-Poore e Pitt, 2002

*M.E. Murgolo-Poore et al. / Public Relations Review 28 (2002) 113–123*

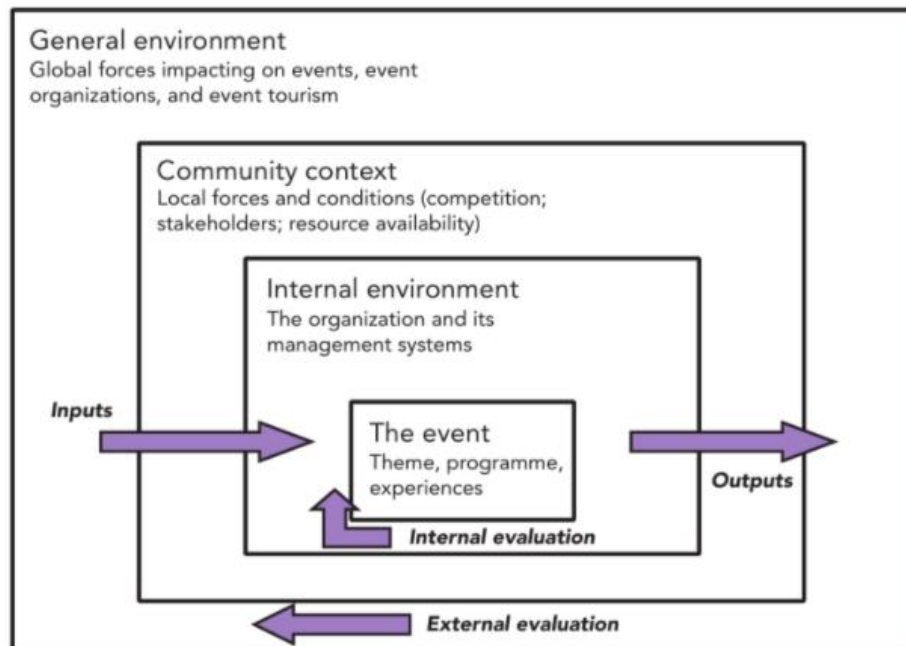
119

Table 2  
Reliability and factor analysis of purified 15-item Intranet effectiveness checklist

Item	Corrected item— total correlation	Alpha if item deleted	Factor 1	Factor 2	Factor 3
1. Our Intranet is the solution for bringing people within the organization together	.5215	.9262		.827	
2. The Intranet provides a major cultural revolution in our organization in the way people work, think and communicate	.5679	.9250		.758	
3. Our Intranet has changed the way our organization communicates internally	.7220	.9208	.672		
4. The Intranet in our organization has truly allowed a global community to develop	.6563	.6563		.519	
5. The Intranet in our organization fosters collaboration	.7529	.9203			.472
6. The Intranet in our organization allows us to effectively implement business strategy	.7039	.9215			.541
7. The Intranet in our organization is a very effective way of saving resources, such as time, facilities and money	.6744	.9224	.798		
8. The Intranet within our organization has become an integral part of the way we operate	.7289	.9205	.851		
9. The Intranet within our organization brings us together and helps us work more effectively	.7944	.9189	.659		
10. Many people within our organization talk about the impact the Intranet has had	.6641	.9224		.501	
11. The attitude of most people toward the Intranet in our organization can be summed up by the statement, “I don’t know how we got along without this”	.6438	.9231	.678		
12. The Intranet in our organization helps our people to bring products and services to market much quicker	.6048	.9240			.712
13. Our Intranet is a way to collaborate, design, develop and deliver new products and services	.5482	.9255			.797
14. The Intranet in our organization gives employees the opportunity to feel like a significant part of our company	.7183	.9209			.533
15. The overall effect of the Intranet within our organization has been to make members of our organization better communicators	.5063	.9264		.522	

## Anexo 9 – Modelo de Gestão de Eventos em Sistemas Abertos

Getz & Page, 2016



**Figure 9.1** Open-system model of event management

Source: Adapted from Getz and Frisby (1988).