



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Relações Públicas Internacionais em Angola: que realidade?

Cristina Olga Cacumba

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

Orientador:

Professor Doutor João Simão

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro de 2018

Documento redigido ao abrigo do novo Acordo Ortográfico.

Declaração Antiplágio

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

Lisboa, 18 de outubro de 2018

Cristina Cacumba

“Os bons e os maus resultados dos nossos ditos e obras vão-se distribuindo, supõe-se que de uma forma bastante uniforme e equilibrada, por todos os dias do futuro, incluindo aqueles, infindáveis, em que já cá não estaremos para poder comprová-lo, para congratular-nos ou pedir perdão, aliás, há quem diga que isso é que é a imortalidade de que tanto se fala”

(Saramago, 1995:96)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor João Simão, pela disponibilidade total, conselhos sinceros e assertivos, pelos ensinamentos, pelo incentivo constante e paciência. Obrigada pela sua dedicação!

Agradeço também aos meus amigos mais próximos, sobretudo, à Antonieta Santos, pelo apoio constante e imensurável, pela partilha de sabedoria e valores. Agradeço igualmente à Inês Camilo, Magda Ferreira e Neusa Silva. Foi um prazer fazer este percurso com vocês. Obrigada pelo vosso apoio incondicional, tanto a nível académico como pessoal, pelos conselhos, pelas doses de otimismo e por terem tornado esta fase da minha vida ainda mais interessante. Obrigada pela vossa amizade!

Por último, agradeço aos profissionais de comunicação e às organizações que participaram neste estudo, partilhando os seus conhecimentos e experiências. Obrigada pela vossa disponibilidade e confiança.

RESUMO

As Relações Públicas Internacionais (RPI) são uma das áreas de intervenção das Relações Públicas (RP). A literatura especializada em RP aborda maioritariamente a *praxis* de RPI nos países desenvolvidos, não dando ênfase ao seu estado da arte em contextos sociais e económicos que diverjam do *status quo* destes países. Assim sendo, nesta dissertação pretende-se compreender como são denominadas e desenvolvidas as RPI em Angola – um país africano com um desenvolvimento emergente. A aplicação da metodologia qualitativa permite aferir que o nível de desenvolvimento do país influencia a prática de RPI. Similarmente, identificaram-se os fatores contextuais e conjunturais que afetam a atuação das organizações que desenvolvem, simultaneamente, atividade em Angola e na esfera internacional. Em suma, pretende-se perceber como é que as agências de comunicação que operam em Angola interagem com a comunidade internacional. De forma idêntica, almeja-se saber se em Angola é comum as RPI serem integradas em outras áreas profissionais e científicas, nomeadamente na Diplomacia Pública (DP).

Palavras-chave: Relações Públicas Internacionais; Relações Públicas; Relações Públicas Internacionais em Angola; Angola; Diplomacia Pública.

ABSTRACT

International Public Relations (IPR) are one of the intervention areas of Public Relations (PR). The literature specialized in PR focuses mainly on the *praxis* of IPR in developed countries, not emphasizing its state of art in social and economic contexts that diverge from the *status quo* of those countries. Therefore, this dissertation intends to understand how IPR are denominated and practiced in Angola – an African country with an emerging market. The application of the qualitative methodology allows to verify that the level of development of the country influences the practice of IPR. Similarly, we identified the environment factors that affect the performance of the organizations that simultaneously develop activity in Angola and in the international sphere. To sum up, we intend to understand how communication agencies that operate in Angola interact with the international community. Identically, we want to know if in Angola it is common for IPR to be integrated into other professional and scientific areas, namely Public Diplomacy (PD).

Keywords: International Public Relations; Public Relations; International Public Relations in Angola; Angola; Public Diplomacy.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE TABELAS	VII
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	VIII
LISTA DE SIGLAS	IX
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - RELAÇÕES PÚBLICAS: TEORIA E PRÁTICA	5
1. CONCEITO DE RELAÇÕES PÚBLICAS	5
1.1. Perspetiva da Academia	6
1.2. Perspetiva dos profissionais	8
2. PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS	12
2.1. Competências do profissional de Relações Públicas	12
2.2. Papéis desempenhados pelo profissional de Relações Públicas	15
2.3. Prática profissional	17
2.3.1. Departamento	18
2.3.2. Agência	21
2.4. Áreas de Intervenção do profissional de Relações Públicas	25
CAPÍTULO II - RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS E DIPLOMACIA PÚBLICA: QUE LIGAÇÃO?	29
1. RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS	29
1.1. Definição do conceito	31
1.2. Prática Profissional de Relações Públicas Internacionais	33
1.2.1. Principais funções do profissional de Relações Públicas Internacionais	37
1.2.2. Relações Públicas Internacionais e o poder político	45
1.2.3. Relações Públicas Internacionais e as organizações	46

2.	DIPLOMACIA PÚBLICA	49
2.1.	Definição do conceito	50
2.2.	Prática profissional de Diplomacia Pública	52
2.2.1.	A atuação do profissional de Diplomacia Pública	53
2.3.	Hard, Soft e Smart Power	61
3.	CONVERGÊNCIA ENTRE A DIPLOMACIA PÚBLICA E AS RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS	62
	CAPÍTULO III – RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS EM ANGOLA	66
1.	ANGOLA	66
1.1.	Mercado da comunicação angolano	69
2.	DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	76
2.1.	Questão de partida	77
2.2.	Objeto de análise	77
2.3.	Objetivos de investigação	78
2.4.	Revisão de literatura	79
2.5.	Metodologia	80
3.	RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS	80
3.1.	Método qualitativo	81
3.2.	Recolha de Dados - entrevista	82
3.2.1.	Entrevistas exploratórias	82
3.2.2.	Entrevistas	84
3.3.	Análise de Dados qualitativos	86
3.3.1.	<i>Software NVivo</i>	87
3.3.2.	Quadro de codificação	87
3.3.3.	Teste e análise do quadro de codificação	98
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	99
4.1.	Total das categorias	99

4.2. Categoria “Relações Públicas Internacionais”	100
4.3. Categoria “Desafios de comunicação”	102
4.4. Categoria “Angola”	102
4.5. Categoria “Agências de comunicação”	103
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	104
CONCLUSÃO	111
LIMITAÇÕES DO ESTUDO	114
INVESTIGAÇÕES FUTURAS	115
BIBLIOGRAFIA	116
APÊNDICES EM CD-ROM	134
ANEXOS EM CD-ROM	134

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Evolução da definição do conceito de Relações Públicas	11
Tabela 2: As competências do profissional de Relações Públicas	14
Tabela 3: Os papéis do profissional de Relações Públicas	16
Tabela 4: Áreas de Intervenção do profissional de Relações Públicas	26
Tabela 5: Caracterização das culturas de baixo e alto-contexto	41
Tabela 6: Contagem das unidades de registo por categoria	99
Tabela 7: Contagem das unidades de registo da categoria "Relações Públicas Internacionais"	100
Tabela 8: Contagem das unidades de registo da categoria "Desafios de comunicação"	102
Tabela 9: Contagem das unidades de registo da categoria "Angola"	102
Tabela 10: Contagem das unidades de registo da categoria "Agências de comunicação"	103

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Os principais fatores de atratividade das agências de Relações Públicas.....	24
---	----

LISTA DE SIGLAS

AAEPM – Associação Angolana de Empresas de Publicidade & Marketing

ACQ – Análise de Conteúdo Qualitativa

BACK – Brand Advertising Communication Knowledge

CEO – Chief Executive Officer

CIPR – Chartered Institute of Public Relations

CSR – Corporate Social Responsibility

DP – Diplomacia Pública

EUA – Estados Unidos da América

IABC – International Association of Business Communicators

JLMA – João Líbano Monteiro & Associados

LCO – Luanda Communication Office

MIREX – Ministério das Relações Exteriores da República de Angola

MPLA – Movimento Popular de Libertação de Angola

ONG – Organização Não Governamental

PRSA – Public Relations Society of America

RP – Relações Públicas

RPI – Relações Públicas Internacionais

TAAG – Transportes Aéreos Angolanos

UNICEF – United Nations International Children's Emergency Fund

UNITA – União Nacional para a Independência Total de Angola

USIA – United States Information Agency

INTRODUÇÃO

Enquanto disciplina da área da comunicação aplicada, as Relações Públicas¹ são uma função estratégica que contribui para a gestão eficaz e eficiente da relação que uma organização estabelece com os grupos que influenciam o seu sucesso (Cutlip, Center & Broom, 1999). Sendo esta uma área dinâmica, tanto o seu campo teórico como operacional têm acompanhado o processo de evolução da sociedade. Perante uma sociedade tendencialmente global e interdependente, o âmbito de atuação dos profissionais de RP tornou-se mais abrangente, do qual salientamos o surgimento de uma nova área de intervenção – as Relações Públicas Internacionais (Szondi, 2006).

A institucionalização de práticas de RPI por parte das organizações internacionais é uma realidade palpável, com um crescimento singular (Szondi, 2006). Isto acontece porque as RPI contribuem não só para atenuar os desafios relacionais e comunicacionais que ocorrem em contexto internacional, como também para o incremento das oportunidades inerentes ao processo de globalização (Morgado, 2011; Moreira, 2015).

Competindo ou cooperando, os atores internacionais visam exercer o seu poder² de influência e fazer parte do processo de tomada de decisão internacional. Para tal, comunicam e interagem com uma multiplicidade de grupos heterogéneos, desde organismos políticos a sociedade civil. Porém, as relações estabelecidas com estes grupos e entre os próprios atores são complexas. Como tal, urge gerir e fomentar estas relações, assumindo as RPI, numa perspetiva estratégica, um papel imprescindível (Szondi, 2006; Sriramesh & Verčič, 2009).

Todavia, importa frisar que esta área não é devidamente valorizada pelos académicos e profissionais de Relações Públicas e de outras áreas do conhecimento, como veremos no Capítulo II. Inclusive, alguns negam a sua existência ou autonomia, denominando práticas de Relações Públicas Internacionais por Diplomacia Pública³ (Coombs & Hollady; Moreira, 2015).

Entre as problemáticas que comprometem a afirmação das RPI, destacam-se a falta de profissionais devidamente qualificados para exercerem esta prática, a coexistência de inúmeras definições divergentes do conceito e o desenvolvimento lento e incoerente da sua

¹ Iremos abordar o conceito de Relações Públicas e a sua vertente profissional no Capítulo I, subcapítulos 1 e 2.

² Poder enquanto capacidade de afetar e influenciar terceiros para a prossecução dos objetivos particulares do organismo que exerce o poder (Nye, 2008).

³ Iremos abordar o conceito de Diplomacia Pública e a sua vertente profissional no Capítulo II, subcapítulo 2.

conceptualização teórica (Szondi, 2006; Hatzios, 2006). De forma idêntica, a literatura sobre RPI não é holística, no sentido em que grande parte se foca quase por exclusivo na atuação e nas relações que os atores internacionais dos países desenvolvidos estabelecem com os seus grupos de interesse (Curtin & Gaither, 2007; Sriramesh & Verčič, 2009; Souza, 2013). Isto ocorre porque, por norma, a maioria dos académicos com produção científica sobre esta área está inserida na realidade desses países (Curtin & Gaither, 2007; Sriramesh & Verčič, 2009).

Embora o desenvolvimento das RP esteja em diferentes níveis nos diversos países, a mesma é exercida em todos, ainda que as práticas implementadas nos países desenvolvidos sejam distintas (Curtin & Gaither, 2007; Sriramesh & Verčič, 2009). Inclusive, os governos de diversos países em desenvolvimento têm apostado em práticas de RPI, por forma a incrementarem a sua presença e poder de influência na arena internacional (Szondi, 2006). Neste sentido, é igualmente pertinente analisar, sob a perspetiva das RPI, a presença e atuação das organizações desses países no contexto internacional (Szondi, 2006).

Mais do que apresentar problemas, é necessário apresentar soluções e assumir uma atitude proativa. Como tal, no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, desenvolvemos uma investigação de carácter qualitativo sobre a implementação de estratégias de Relações Públicas Internacionais por organizações que desenvolvem atividade num país em vias de desenvolvimento. Neste sentido, após delimitação do objeto de estudo e do universo respetivo, definiu-se a seguinte pergunta de partida: *Como são denominadas e executadas as Relações Públicas Internacionais em Angola?*

Assim, com este trabalho, pretendemos desenvolver um estudo científico com uma base empírica fundamentada, que permita averiguar se as organizações que operam em Angola desenvolvem estratégias de RPI e se essas estratégias são denominadas por Relações Públicas Internacionais ou por Diplomacia Pública. Similarmente, pretendemos identificar quais são as práticas de RPI desenvolvidas pelas organizações que operam em Angola e contribuir para o desenvolvimento e valorização desta área. Apesar de estes serem os nossos objetivos principais, visamos igualmente identificar os desafios que ocorrem em contexto nacional e internacional que comprometem a atuação das organizações que operam em Angola. Também abordamos as estratégias que as organizações implementam para amenizar as problemáticas que necessitam de colmatar.

Após 46 anos de isolamento, devido aos conflitos armados, tanto o governo angolano como as organizações que operam no país incrementaram a sua interação com a comunidade

internacional (Jornal de Angola, 2018⁴; Jornal de Angola, 2018⁵). Por conseguinte, é necessário apostar em estratégias que permitam simultaneamente atenuar as barreiras que condicionam o sucesso das organizações angolanas além-fronteiras, promover a cultura do país e o seu tecido empresarial a nível internacional.

Relativamente à estrutura do trabalho, esta dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro e segundo capítulos é feita a revisão da literatura das temáticas mais relevantes para este trabalho. Assim sendo, no primeiro capítulo são abordados o conceito de Relações Públicas e a sua vertente profissional. Ou seja, apresentamos diferentes definições de RP, no sentido de demonstrar que não existe uma definição consensual do conceito e que esta problemática se reflete na vertente profissional. De forma idêntica, mencionamos o perfil e as competências do profissional de RP, ressaltamos as diferenças entre a prática desta atividade em contexto de agência e *in-house* e, por último, abordamos as diferentes áreas de intervenção do profissional de RP.

O segundo capítulo tem enfoque nas conceptualizações teóricas mais relevantes sobre as RPI e a DP, sendo que abordamos igualmente a vertente profissional de ambas as áreas. Apresentamos também as principais diferenças e semelhanças entre a DP e as RPI, dado que acreditamos que existe uma convergência entre estas áreas.

Por fim, no terceiro capítulo, apresentamos a parte empírica da investigação. No sentido de facilitar a compreensão dos dados obtidos através das entrevistas, primeiramente destacamos as principais características de Angola e do seu mercado da comunicação. A maioria das informações obtidas foram recolhidas junto dos meios de comunicação portugueses e angolanos. Porém, de forma geral, as informações que constam nesses meios são insuficientes e estão desatualizadas. Perante a necessidade de informações atuais e pertinentes sobre Angola, realizámos entrevistas exploratórias.

Em seguida, aplicamos a metodologia Análise de Conteúdo Qualitativa (ACQ), para analisarmos os dados que recolhemos através das entrevistas aos profissionais das agências de comunicação. Escolhemos uma metodologia qualitativa, porque pretendemos compreender a prática de RPI em Angola através da perspetiva dos indivíduos que conhecem e trabalham no mercado da comunicação angolano. Como tal, entrevistámos consultores de comunicação que

⁴ Jornal de Angola (2018) Ministro anuncia desafios para o reforço da política externa. Disponível em <http://jornaldeangola.sapo.ao/politica/ministro_anuncia_desafios_para_o_reforco_da_politica_externa> [Consult. 24 de março 2018].

⁵ Jornal de Angola (2018) Empresas angolanas em concertação de negócios. Disponível em <http://jornaldeangola.sapo.ao/economia/empresas_angolanas_em_concertacao_de_negocios> [Consult. 11 de agosto 2018].

ocupam cargos relevantes em agências de comunicação angolanas e portuguesas que operam em Angola.

Procuramos assim obter um conhecimento mais aprofundado da prática de RPI num contexto social, político e económico que difere do contexto dos países desenvolvidos, no sentido de compreender se estes fatores influenciam ou não o desenvolvimento da comunicação, de forma geral, e das RPI, de forma específica.

Ressalvamos que nunca foi desenvolvido nenhum estudo, na área científica das Relações Públicas, que efetivamente analise de forma crítica a atuação das organizações angolanas em contexto internacional. Demonstramos ainda que a comunicação pode ser uma vantagem competitiva para as organizações angolanas se diferenciarem positivamente num mercado altamente competitivo, no qual, de forma geral, proliferam produtos e serviços com características bastantes similares.

CAPÍTULO I - RELAÇÕES PÚBLICAS: TEORIA E PRÁTICA

1. CONCEITO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Grande parte da literatura especializada em Relações Públicas⁶ tem ressaltado os diferentes desafios que comprometem o desenvolvimento sustentável das RP enquanto disciplina e atividade profissional. Uma problemática a destacar é a inexistência de uma definição universal e consensual do conceito de RP (Grunig & Hunt, 1984; Kitchen, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999; Fawkes, 2004). O facto de o conceito ser polissémico – faz simultaneamente referência ao profissional, à profissão e à disciplina académica – contribui negativamente para a prorrogação da problemática anteriormente apresentada (Kitchen, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999; Steyn & Puth, 2000; Raposo, 2009).

Os académicos especializados em Relações Públicas reconhecem que a questão semântica é pertinente, dado que o conceito é frequentemente associado a práticas depreciativas que não se coadunam com a realidade das Relações Públicas. Perante esta problemática, algumas organizações, profissionais e académicos especializados optam por empregar conceitos menos pejorativos para designar as Relações Públicas, nomeadamente Comunicação Institucional, Comunicação Corporativa e Comunicação Empresarial (Kitchen, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999; Steyn & Puth, 2000; Pereira, 2011; Eiró-Gomes & Nunes, 2013).

Para além dos desafios anteriormente apresentados, em Portugal, e em vários países, a atividade profissional de Relações Públicas não está regulamentada nem é reconhecida. Esta problemática contribui para a proliferação de profissionais que se autointitulam por RP, apesar de desconhcerem as Relações Públicas e não possuírem formação académica na área da Comunicação (Edwards, 2006; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006; Pereira, 2011; Sebastião, 2012).

Para compreender o conceito de Relações Públicas e as problemáticas anteriormente apresentadas, é necessário analisar de forma crítica a vertente profissional da área e as diferentes propostas de definições do conceito de RP, que foram formuladas pelos académicos especializados e pelas associações profissionais⁷ da área.

⁶ Em Portugal, os conceitos Comunicação Institucional, Comunicação Corporativa e Relações Públicas são considerados sinónimos. Contudo, no presente trabalho, será utilizado o conceito de Relações Públicas, porque, ao contrário dos outros termos, o conceito de Relações Públicas é um termo *umbrella* – abrange diversas áreas de atuação (Eiró-Gomes & Nunes, 2013).

⁷ As associações profissionais são organizações sem fins lucrativos, que têm como objetivos a representação dos interesses dos seus associados – o elemento unificador entre os associados é a profissão que exercem –, o

1.1. Perspetiva da Academia

A formulação de uma definição que apresente de forma clara e concisa o conceito de Relações Públicas e que incorpore as distintas facetas do termo – ciência social, disciplina e profissão –, é um desafio transversal aos diferentes académicos e profissionais da área (Kitchen, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999; Fawkes, 2004). Diversos académicos especializados em Relações Públicas (Harlow, 1976; Grunig & Hunt, 1984; Kitchen, 1997; Lesly, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999; Steyn & Puth, 2000) formularam as suas próprias definições do conceito de Relações Públicas, baseando-se em experiências profissionais e pessoais. Por conseguinte, existe um número excessivo de definições. Esta problemática complexifica a compreensão do termo e a árdua tarefa de delimitar a área de atuação do profissional de RP (Grunig & Hunt, 1984; Kitchen, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999).

Entre as inúmeras definições, é possível destacar algumas, cuja explanação permite compreender, de certo modo, o que são as Relações Públicas e a sua pertinência na sociedade (Kitchen, 1997; Steyn & Puth, 2000). As definições que geram maior consenso apresentam as RP como sendo uma função de gestão que permite a uma organização estabelecer relações mutuamente benéficas com seus *stakeholders*⁸, por forma a salvaguardar os interesses das partes envolvidas (Kitchen, 1997). Neste sentido, os seguintes termos são elementos comuns nas diferentes definições que serão brevemente apresentadas, sendo que os termos agregam as práticas ideais de RP: ‘entendimento mútuo’, ‘relações duradouras e benéficas’, ‘adaptação à envolvente’, ‘reciprocidade’ e ‘comunicação bidirecional’ (Kitchen, 1997; Lesly, 1997; Edwards, 2006).

A seguinte definição do conceito de Relações Públicas foi formulada por Harlow, em 1976, após o desenvolvimento de um estudo, no qual o académico especializado em RP teve a oportunidade de analisar 472 definições do conceito de Relações Públicas (Kitchen, 1997; Edwards, 2006).

Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organisation

desenvolvimento e a promoção da profissão junto de entidades políticas e da sociedade (Freire, 2004). São estes, precisamente, os objetivos das associações e institutos profissionais de Relações Públicas (Cutlip, Center & Broom, 1999; Fawkes, 2004; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006; CIPR, 2017; PRSA, 2017).

⁸ *Stakeholders* enquanto grupos e/ou pessoas que, de forma espontânea, desenvolvem uma relação de causa e efeito com uma determinada organização. As decisões e as ações da organização têm repercussões sobre os *stakeholders*. No sentido inverso, os *stakeholders* influenciam o passado, o presente e o futuro da organização, podendo, ou não, afetá-la. Os *stakeholders* possuem uma atitude passiva em relação à organização, mas podem passar para o estado de público se estiverem conscientes da existência de um problema e assumirem uma posição ativa (Duarte & Eiró-Gomes, 2004).

and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinions; defines and emphasises the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change; serving as an earlywarning system to help anticipate trends; and uses research and ethical communication techniques as its principal tools (Harlow, 1976 *apud* Edwards, 2006:4).

A análise da definição formulada por Harlow (1976) permite inferir que as Relações Públicas, enquanto profissão, são imprescindíveis para as organizações. Segundo Harlow (1976), em contexto organizacional o profissional de Relações Públicas deve desempenhar o papel de ‘*boundaryspanner*’, tendo como missão a monitorização da envolvente externa e interna; de forma idêntica, deve representar a organização junto dos seus *stakeholders* e gerir situações de risco e crise. Assim sendo, cabe ao profissional, enquanto mediador, gerir a comunicação e a relação entre a organização e os seus *stakeholders*, para que haja maior compreensão e cooperação entre ambos. Similarmente, deve atuar de forma estratégica e utilizar a informação que provém do ambiente externo e interno no processo de tomada de decisão (Kitchen, 1997; Steyn & Puth, 2000; Harlow, 1976 *apud* Edwards, 2006; Sebastião, 2012).

Outra definição a destacar é a que está presente na obra *Effective Public Relations* – considerada uma das obras mais importantes da área das RP (Cutlip, Center & Broom, 1999). Nesta obra, os académicos especializados em Relações Públicas Cutlip, Center e Broom (1999) apresentam uma definição concisa do conceito de RP – se compararmos com a definição formulada por Harlow em 1976. De acordo com Cutlip, Center e Broom (1999), “*Public Relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organisation and the publics on whom its success or failure depends*”⁹ (Cutlip, Center & Broom, 1999:5).

Apesar de abordar as mesmas questões que Harlow (1976), a definição anteriormente apresentada é igualmente pertinente, porque ressalva o género de relação que as organizações mantêm com os seus *stakeholders* – uma relação de interdependência (Cutlip, Center & Broom, 1999). O ambiente social em que as organizações estão inseridas é um sistema dinâmico, no qual ocorrem diversas alterações – a nível político, económico, social, tecnológico, ecológico e legal. Os diferentes grupos sociais, pessoas e organizações que estão presentes num determinado ambiente social são, inevitavelmente, afetados pelo mesmo. A sobrevivência e o bem-estar desses grupos dependem do modo como se ajustam às transformações que ocorrem

⁹ Para efeitos desta investigação, iremos alicerçar-nos nesta definição.

no ambiente social e de como interagem entre si, mantendo, por isso, uma relação de interdependência (Kitchen, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999; Neto, 2010).

De forma idêntica, Kitchen (1997) destaca a importância da envolvente externa na prática das Relações Públicas, sendo que acredita que a organização deve interagir de forma contínua com os membros do seu ambiente social e valorizar a opinião dos mesmos. Ou seja, a organização deve dialogar com os seus *stakeholders* – comunicação bidirecional – ao invés de simplesmente transmitir informações (Kitchen, 1997). Assim sendo, é igualmente interessante apresentar, por último, as cinco ideias-chave que Kitchen (1997) acredita que deverão estar presentes em todas as definições do conceito de RP:

1. É uma função de gestão;
2. Abrange um vasto leque de atividades e propósitos;
3. Possui um carácter bidirecional e interativo;
4. Trabalha com diversos públicos;
5. Permite estabelecer relações a longo-prazo (Kitchen, 1997).

Neste sentido, as Relações Públicas, enquanto função de gestão, deverão ocupar uma posição estratégica na organização – junto da gestão de topo –, para que os profissionais de RP possam participar no processo de tomada de decisão. A área de atuação destes profissionais é bastante abrangente, dado que a profissão está presente em todos os setores e o profissional possui conhecimentos técnicos de diferentes áreas, como por exemplo, Gestão e Marketing. Cabe, assim, ao profissional de RP interagir e estabelecer relações equilibradas, benéficas e duradouras com os diversos *stakeholders* da organização (Kitchen, 1997; Fawkes, 2004; Pereira, 2011).

1.2. Perspetiva dos profissionais

Para além dos académicos especializados em Relações Públicas, diferentes associações profissionais da área tentaram, igualmente, definir o conceito (Fawkes, 2004; Edwards, 2006).

Neste trabalho, iremos abordar e analisar as definições formuladas pelo Chartered Institute of Public Relations¹⁰ (CIPR) e pela Public Relations Society of America¹¹ (PRSA).

De acordo com o CIPR e a PRSA, as Relações Públicas seriam beneficiadas se existisse uma única definição do conceito de RP, dado que assim seria menos complexo explicá-las aos indivíduos que desconhecem a área e/ou que têm uma percepção que não se coaduna com a sua realidade (Edwards, 2006; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006; CIPR, s.d.¹²; PRSA, s.d.¹³). No entanto, nem mesmo as associações de RP estão de acordo em relação à definição do termo. Tanto o CIPR como a PRSA apresentam realidades diferentes do conceito de RP e alteraram as definições que inicialmente desenvolveram, para se ajustarem à realidade da sociedade contemporânea (Fawkes, 2004; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006).

Em 1982, a associação norte-americana Public Relations Society of America formulou a sua primeira definição do conceito de RP, defendendo que as Relações Públicas facilitavam o processo de adaptação das organizações aos seus públicos e vice-versa. Posteriormente, em 2012, a PRSA reformulou a sua definição, com o propósito de proporcionar aos profissionais, académicos e estudantes de RP uma definição que se enquadrasse na realidade da sociedade do século XXI. A Associação apresentou aos seus associados diferentes propostas que definiam o conceito de RP e pediu aos mesmos que escolhessem uma definição. A atual definição da PRSA – que é a proposta com maior número de votos – apresenta as Relações Públicas como sendo "*a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics*" (PRSA, 2012¹⁴). Importa frisar que esta definição realça que as RP são muito mais do que uma função técnica e, simultaneamente, enfatiza a importância de manter com os públicos uma relação que seja mutuamente benéfica e que facilite o entendimento mútuo.

¹⁰ Organização sem fins lucrativos, para profissionais de Relações Públicas, fundada em 1948, no Reino Unido. É a associação europeia, na área das RP, com maior destaque, sendo que possui cerca de 11 000 (onze mil) membros. A Associação desenvolve estudos científicos e proporciona aos seus associados formações, *workshops* e códigos éticos e deontológicos (Fawkes, 2004; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006; CIPR, 2017).

¹¹ Associação sem fins lucrativos fundada em 1947, com sede na cidade de Nova Iorque (Estados Unidos da América). É a maior associação de RP, com mais de 30 000 (trinta mil) membros – profissionais, estudantes e organizações. A Associação preza pelos interesses dos seus associados e promove o desenvolvimento e legitimação das Relações Públicas através de estudos científicos, parcerias, obras literárias e formações (Fawkes, 2004; PRSA, 2017).

¹² Chartered Institute of Public Relations (s.d.) About PR. Disponível em <<https://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr/>> [Consult. 20 de dezembro 2017].

¹³ Public Relations Society of America (s.d.) About Public Relations. Disponível em <<https://www.prsa.org/all-about-pr/>> [Consult. 21 de dezembro 2017].

¹⁴ Public Relations Society of America (2012) A Modern Definition of Public Relations. Disponível em <<http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/>> [Consult. 21 de dezembro de 2017].

Em 1987, o Chartered Institute of Public Relations formulou uma definição na qual defendia que as RP não só promovem a troca de valores, como também contribuem para o desenvolvimento da sociedade, uma vez que através da prática de Relações Públicas é possível desenvolver relações em que haja entendimento e que sejam mutuamente benéficas para as organizações e para os diferentes membros da sociedade (Fawkes, 2004; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006). Portanto, de acordo com a perspectiva do CIPR, a construção e a gestão da relação entre as organizações e os seus públicos é um processo complexo que deve ser planeado (Fawkes, 2004; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006).

No início do século XXI, mais precisamente em 2004, o Chartered Institute of Public Relations reformulou a sua definição do conceito de RP e, desta vez, focou-se na gestão da reputação (Pritchard, Fawkes & Tench, 2006). É irrefutável que a reputação é muito importante para as organizações (Fawkes, 2004; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006), sendo que as mesmas *“recognize the importance of corporate reputation to achieve business goals and stay competitive”* (Argenti & Druckemiller, 2004 *apud* Kitchen & Watson, 2008:1). No entanto, académicos e profissionais criticam a definição desenvolvida pelo Chartered Institute of Public Relations, porque acreditam que a reputação não é *“the primary focus for PR programmes”* (Pritchard, Fawkes & Tench, 2006:6).

Na tabela 1, observam-se as diferentes definições que foram formuladas pelo Chartered Institute of Public Relations e pela Public Relations Society of America ao longo da sua atuação.

Organização	Ano	Definição
Chartered Institute of Public Relations	1987	<i>“Public Relations is the planned and sustained effort to establish and maintain Goodwill and understanding between an organisation and its publics”</i> (CIPR, 1987 <i>apud</i> Fawkes, 2004:4).
	2004	<i>“Public Relations is about reputation – the result of what you do, what you say and what others say about you. Public Relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics”</i> (CIPR, 2004 <i>apud</i> Pritchard, Fawkes & Tench, 2006:6).

Public Relations Society of America	1982	<i>"Public relations helps an organization and its publics adapt mutually to each other"</i> (PRSA, 2004 <i>apud</i> Pritchard, Fawkes & Tench, 2006:4).
	2012	<i>"Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics"</i> (PRSA, 2017) ¹⁵ .

Tabela 1: Evolução da definição do conceito de Relações Públicas

Fontes: (Fawkes, 2004; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006; PRSA, 2012)

Através da análise da tabela anteriormente apresentada, é possível inferir que tanto a PRSA como o CIPR sentiram a necessidade de ajustarem as suas definições à realidade da sociedade contemporânea, porque pretendem que a evolução das Relações Públicas, enquanto disciplina e área científica, se reflita na prática profissional (Fawkes, 2004; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006). Inclusive, nos últimos anos, os académicos e os profissionais da área têm desenvolvido vários estudos que se focam no papel do profissional de Relações Públicas na sociedade e nas organizações (Lages & Simkin, 2003; Pereira, 2011). Tanto a sociedade como as organizações estão a ganhar consciência de que a profissão é vital para o sucesso e sobrevivência de qualquer organização. Adicionalmente, a presença de profissionais de Relações Públicas nos diferentes setores de atividade confirma esta tendência (Morris & Goldsworthy, 2008).

É igualmente relevante mencionar que, apesar de existir uma maior aceitação da profissão (Morris & Goldsworthy, 2008), nem sempre as organizações percecionam ou denominam as práticas de Relações Públicas como sendo ações do seu domínio, uma vez que desconhecem ou possuem poucos conhecimentos sobre esta área (Cutlip, Center & Broom, 1999; Wilcox, 2006; Morris & Goldsworthy, 2008; Falkheimer *et al.*, 2016; Sebastião, 2012). Neste sentido, é essencial abordar e analisar, detalhadamente, a prática profissional de Relações Públicas.

¹⁵ Public Relations Society of America (2012) A Modern Definition of Public Relations. Disponível em <<http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/>> [Consult. 21 de dezembro de 2017].

2. PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

2.1. Competências do profissional de Relações Públicas

De acordo com Wilcox (2006), as instituições de ensino superior têm demonstrado interesse pela área das Relações Públicas e o número de cursos superiores na área aumentou, de forma exponencial, nos últimos anos. Estas instituições têm procurado dar resposta às necessidades e às exigências do mercado de trabalho, cada vez mais competitivo e internacional, que demanda por profissionais que saibam criar e/ou gerir relações cordiais e duradouras com os *stakeholders* das organizações (Cutlip, Center & Broom, 1999; Lages & Simkin, 2003; Wilcox, 2006). A par da maturação das RP nas instituições de ensino, houve, igualmente, um aumento do número de profissionais de Relações Públicas, sendo que se estima que cerca de “*three million people worldwide practice public relations as their main professional activity*” (Wilcox, 2006:69).

A prática correta e eficiente das Relações Públicas, enquanto profissão, exige que haja uma adaptação contínua, e em tempo real, às transformações sociais que ocorrem na sociedade, dado que as alterações que ocorrem no ambiente social proporcionam aos profissionais de Relações Públicas e às organizações novos desafios e oportunidades (Sebastião, 2012; Falkheimer *et al.*, 2016). Mais do que simplesmente enumerar o conjunto de competências¹⁶ técnicas – obtidas em contexto académico – e pessoais que devem fazer parte do *background* dos profissionais de RP, é também necessário interligar as competências às diferentes funções que podem e devem ser desempenhadas pelo profissional de RP.

A alteração do comportamento dos *stakeholders* – passaram de meros consumidores de informação para *stakeholders* críticos e exigentes –, obrigou as organizações e os profissionais de RP a alterarem o modo como interagem com estes (Wilcox, 2006). Neste sentido, cabe ao profissional de RP adaptar a comunicação aos diferentes comportamentos, interesses e perceções que os *stakeholders* têm da organização, porque “[*p*]erhaps the most important force affecting all organizations and governments today is the opinion of people” (Lesly, 1997:10). É igualmente importante analisar e prever os comportamentos e as atitudes dos *stakeholders* em relação à organização (Grunig & Repper, 1992). Esta tarefa torna-se menos complexa e morosa se os profissionais de RP fizerem *a priori* o mapeamento dos *stakeholders* e não apenas quando é necessário: “*the first step in strategic management of public relations (...) is to make*

¹⁶ Competências enquanto “*the ability to use knowledge and other capabilities, necessary for successful and efficient accomplishment of an appointed task, transaction of work, goal realization, or performance of a certain role in the business process. Competencies encompass knowledge, expertise, skills, personal and behavioral characteristics, beliefs, motives, values, etc*” (Gruban, 2003 *apud* Pagon, Banutai & Bizjak, 2008:1).

a list of the people who are linked to or have a stake in the organization” (Grunig & Repper, 1992:126).

Através da explanação sobre estas funções – gestão da relação entre a organização e os seus *stakeholders* e monitorização do ambiente social –, é possível concluir que é expectável que os profissionais de RP possuam competências analíticas, tenham um pensamento crítico, demonstrem inteligência emocional¹⁷ e cultural¹⁸ e sejam observadores e proativos. Só assim conseguirão perceber as oportunidades e as ameaças provenientes do interior e do exterior da organização e lidar, de forma estratégica, com as mesmas (Lesly, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999; Lages & Simkin, 2003; Theaker & Yaxley, 2012).

Outra competência a destacar é a capacidade de escrita, dado que, por norma, o profissional de RP é responsável pela gestão dos canais e dos instrumentos de comunicação¹⁹ da organização. O exercício da função de *copywriter* implica que o profissional tenha uma escrita clara, coerente e persuasiva. De forma idêntica, a escrita deve estar adaptada às capacidades da audiência (Cutlip, Center & Broom, 1999; Lages & Simkin, 2003; Theaker & Yaxley, 2012).

As competências pessoais são igualmente importantes, principalmente se for necessário lidar com situações de crise²⁰. Perante situações de crise, o profissional de RP terá de representar a organização, caso seja necessário, por isso deverá saber lidar com o *stress* e com as críticas, ser resiliente, empático e estratega. Também deve conseguir motivar e aconselhar os colaboradores e a gestão de topo. Relativamente às competências técnicas, é crucial que profissional de RP saiba falar em público e adaptar a sua linguagem verbal e corporal às características da audiência (Lages & Simkin, 2003; Pereira, 2011; Turner, 2013).

A análise da literatura especializada em Relações Públicas desenvolvida entre a década de 1980 e o início do século XXI permitiu inferir que, no que toca às competências dos profissionais, estas continuam quase inalteradas (Pereira, 2011), conforme pode ser observado na tabela 2.

¹⁷ Inteligência emocional enquanto capacidade de identificar, avaliar e lidar com os nossos próprios sentimentos e de outras pessoas (Gardner, 1983).

¹⁸ A inteligência cultural ou Quociente Cultural é a capacidade de interagir de forma eficaz com indivíduos provenientes de contextos culturais diferentes (Thomas & Inkson, 2017).

¹⁹ Como alguns exemplos de instrumentos de comunicação temos: jornal e revista institucional, *newsletters*, *flyers*, brochuras, comunicado de imprensa, *kit* de imprensa, folha de factos, quadros de aviso, folhetos, cartazes, manual de acolhimento, *background*, *social media*, relatórios, *briefings*, discursos, apresentações visuais, *website*, *Intranet* (Cutlip, Center & Broom, 1999; Theaker & Yaxley, 2012).

²⁰ Quando a organização tem de lidar com um problema que a torna vulnerável e pode, ou não, afetar negativamente a sua reputação, imagem, sucesso e produtividade. As problemáticas que geram situações de crise podem ser causadas por acontecimentos naturais, os desastres naturais por exemplo, ou humanos (Cutlip, Center & Broom, 1999).

Ano	Autores	Competências do profissional de RP
1999	Scott Cutlip, Allen Center & Glen Broom	Segundo Cutlip, Center e Broom (1999), os profissionais de RP devem saber escrever de forma persuasiva e clara, dado que têm como tarefa o desenvolvimento de suportes de comunicação. É igualmente crucial que o profissional saiba falar em público, uma vez que é o mediador entre a organização e os seus <i>stakeholders</i> e deve saber negociar, ou seja, o seu discurso deve ser persuasivo. As competências pessoais também são pertinentes. Espera-se que o profissional seja organizado, proativo, tenha pensamento estratégico e saiba trabalhar em grupo: “[p]rogramming and planning with other Managers” (Cutlip, Center & Broom, 1999:13).
2006	Meriel Pritchard, Johanna Fawkes & Ralph Tench	Pritchard, Fawkes e Tench (2006) defendem que para além dos conhecimentos técnicos e teóricos – das áreas de RP, Marketing e Gestão – que os profissionais adquirem em contexto académico e laboral, é também importante que a sua escrita e exposição oral sejam simultaneamente persuasivas e informativas; que saibam negociar e solucionar problemas com rapidez; que sejam criativos e éticos; saibam comunicar em diferentes idiomas e que saibam trabalhar com as tecnologias; que tenham inteligência emocional e cultural: “[f]or the PR practitioner, interpersonal skills must surely be as important as any other and perhaps even a given” (Pritchard, Fawkes & Tench, 2006:49).
2011	Kelly Pereira	De acordo com Pereira (2011), são valorizados os profissionais que tenham capacidades de escrita e de oratória, conheçam e saibam trabalhar com os <i>media</i> e tenham conhecimentos de outras áreas profissionais, nomeadamente gestão. As competências pessoais também são importantes, dado que se espera que os profissionais tenham inteligência emocional, sejam estratégicos, saibam “trabalhar em equipa e lidar com o <i>stress</i> ” e também tenham “conhecimento da realidade actual [sic]” (Pereira, 2011:31).

Tabela 2: As competências do profissional de Relações Públicas

Fontes: (Cutlip, Center & Broom, 1999; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006; Pereira, 2011)

Conforme foi anteriormente mencionado, as propostas sobre as competências do profissional de Relações Públicas são bastante similares, apesar de não existir um modelo padrão do perfil

do profissional de RP. Tanto em contexto académico como profissional, estas são as competências comumente solicitadas ou inculcadas aos estudantes e profissionais de Relações Públicas. Por isso, as competências mencionadas são transversais aos diferentes papéis²¹ que o profissional de Relações Públicas pode desempenhar numa organização (Cutlip, Center & Broom, 1999; Lages & Simkin, 2003; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006; Wilcox, 2006; Pereira, 2011).

2.2. Papéis desempenhados pelo profissional de Relações Públicas

Em 1982, o académico especializado em Relações Públicas Glen Broom enumerou os diferentes papéis que os profissionais de RP podem desempenhar numa organização – *Expert Prescriber*, *Communication Facilitator*, *Problem-Solving Facilitator* e *Communication Technician*. Os três primeiros papéis estão ligados à função de gestão e o profissional participa no processo de tomada de decisão. Quando assume o papel de *Communication Technician* – o quarto papel –, a atuação do profissional de RP é meramente operacional, sendo que o mesmo está excluído do processo de tomada de decisão e apenas materializa as políticas e estratégias de comunicação que foram desenvolvidas por outros profissionais (Steyn & Puth, 2000; Lages & Simkin, 2003; Theaker & Yaxley, 2012).

Os papéis não têm de ser desempenhados de forma exclusiva, sendo que os mesmos influenciam a posição que o profissional de RP ocupa no organograma da organização (Steyn & Puth, 2000; Theaker & Yaxley, 2012). Na tabela 3, observam-se as diversas funções que são atribuídas ao profissional de Relações Públicas, consoante o papel que desempenha na organização.

Papel	Funções
<i>Expert Prescriber</i>	Monitorizar a envolvente externa, por forma a identificar problemas e implementar soluções.
<i>Communication Facilitator</i>	Mediar a relação entre a organização e os seus <i>stakeholders</i> ; facilitar e incrementar o processo de comunicação.

²¹ Em contexto profissional, entende-se por papel o conjunto de funções desempenhadas por um profissional, por forma a contribuir para o desenvolvimento da organização onde labora (Cutlip, Center & Broom, 1999).

<i>Problem-Solving Facilitator</i>	Prestar aconselhamento no processo de tomada de decisão.
<i>Communication Technician</i>	Produzir ferramentas de comunicação; implementar ações de Relações Públicas.

Tabela 3: Os papéis do profissional de Relações Públicas

Fontes: (Steyn & Puth, 2000; Theaker & Yaxley, 2012)

Posteriormente, em 1995, Glen Broom desenvolveu, em conjunto com Dozier, uma nova proposta, na qual os quatro papéis que apresentou em 1982 foram reduzidos a dois papéis distintos – *Communication Manager* e *Communication Technician* (Steyn & Puth, 2000; Gregory, 2006). Enquanto *Communication Manager*, o profissional tem como funções o planeamento e a gestão da comunicação da organização. Para além disso, deve aconselhar a gestão de topo durante o processo de tomada de decisão e, por último, deve desenvolver e implementar políticas de comunicação que permitam à organização ser bem-sucedida (Steyn & Puth, 2000; Gregory, 2006).

Quando desempenha o segundo papel – *Communication Technician* –, é expectável que a atuação do profissional seja exclusivamente operacional, cabendo ao mesmo o desenvolvimento de funções técnicas, como por exemplo a organização de eventos e o desenvolvimento de instrumentos de comunicação (Steyn & Puth, 2000; Gregory, 2006).

Após uma investigação realizada na África do Sul, a académica especializada em Relações Públicas Benita Steyn concluiu que as propostas desenvolvidas por Broom (1982) e por Dozier e Broom (1995) não se coadunavam com a realidade das organizações do início do século XXI (Steyn & Puth, 2000).

Com o intuito de refutar as propostas clássicas, em 2000, Steyn apresentou uma abordagem que se foca em três papéis – Estratega, Gestor e Técnico de Comunicação. Contudo, Steyn enfatiza que os papéis de Estratega e de Gestor são os mais pertinentes; uma vez que ambos permitem ao profissional fazer parte do processo de tomada de decisão e possuir informações relevantes sobre a organização e o seu ambiente social (Steyn & Puth, 2000).

Para assumir o papel de Estratega, o profissional de RP deve possuir um conhecimento aprofundado da envolvente externa e interna da organização. Através da monitorização do ambiente social em que a organização está inserida, é possível premeditar tendências, conhecer os *stakeholders* e formular estratégias que se coadunem com a realidade da organização e da sociedade (Steyn & Puth, 2000).

Quando desempenha o papel de Gestor, o profissional de RP deve gerir de forma eficaz a comunicação da organização, planejar as suas ações a curto e longo-prazo e identificar as questões problemáticas que podem afetar negativamente a organização. Ou seja, o profissional deve assumir uma posição proativa (Steyn & Puth, 2000). Mesmo quando o profissional incorpora o papel de Técnico de Comunicação, a sua atuação não deve ser meramente operacional. Mais do que implementar planos de comunicação, o profissional deve participar no processo de formulação de estratégias e ser responsável pela implementação das mesmas (Steyn & Puth, 2000).

2.3. Prática profissional

Integrados no mercado de trabalho, os profissionais de Relações Públicas podem exercer funções em modalidades diferentes – *outsourcing*, *freelancer* e *in-house* (Lesly, 1997). Na área das RP, o termo *in-house* é também substituído pelas seguintes terminologias: departamento de Relações Públicas, departamento de comunicação, assuntos organizacionais (*corporate affairs*), assuntos públicos (*public affairs*), assuntos externos (*external affairs*) e comunicação corporativa/organizacional (Prout, 1997; Morris & Goldsworthy, 2008). No presente trabalho, serão utilizados os termos *in-house* e departamento de Relações Públicas.

Em contexto de agência²², os profissionais de Relações Públicas são contratados por uma Agência de Comunicação e/ou Relações Públicas que gere simultaneamente a comunicação de diferentes organizações. Relativamente aos profissionais que trabalham *in-house*, por norma, costumam fazer parte da estrutura interna da organização e são integrados no departamento de Relações Públicas. Os *freelancers* – profissionais que desenvolvem a sua atividade de forma independente – realizam trabalhos esporádicos para agências ou departamentos de Relações Públicas sempre que são requisitados para tal (Morris & Goldsworthy, 2008), mas não estabelecem vínculos laborais permanentes e exclusivos com as organizações (Kazi *et al.*, 2014). No entanto, isso não significa que as organizações utilizem de forma exclusiva cada uma das modalidades. Mesmo as organizações que possuem o seu próprio departamento de Relações Públicas, por vezes, trabalham simultaneamente a tempo inteiro ou, em ocasiões especiais, com uma agência de comunicação ou com *freelancers* (Morris & Goldsworthy, 2008).

²² As empresas que prestam serviços de *outsourcing* em comunicação podem ser denominadas por agência ou consultora. Neste trabalho, será utilizado o termo agência, porque a literatura especializada em Relações Públicas referencia com maior frequência o conceito de agência.

Devido ao número reduzido de investigações científicas sobre a atuação do profissional de Relações Públicas enquanto *freelancer* e pelo facto de não ser uma questão do âmbito desta investigação, optou-se por não analisar esta modalidade de trabalho. Por sua vez, será dado destaque à prática profissional de RP em contexto de agência e *in-house*. Assim sendo, é essencial analisar a estrutura e a dinâmica interna destas duas modalidades.

2.3.1. Departamento

Durante a fundação de uma organização, por norma, a nível interno, a organização é dividida em diferentes departamentos, sendo este processo denominado por departamentalização: “*characterized by division and organizing of labour into specialist groups*” (Moss *et al.*, 2016:82). O processo de departamentalização não é algo estático e imutável, dado que os departamentos podem ser agrupados por funções, projetos, área geográfica, serviços/produtos e, também, por clientes (Moss *et al.*, 2016). A complexidade do processo aumenta consoante a dimensão da organização, porque quanto maior for a organização, maior será o número de departamentos. Através do processo de departamentalização, os gestores pretendem utilizar de forma eficaz e eficiente os recursos da organização – humanos, temporais e monetários – e simplificar o processo de controlo e coordenação de equipas (Robbins, 2005; Moss *et al.*, 2016).

A dinâmica de cada departamento de uma organização depende da estrutura organizacional – modo como está organizada a relação laboral entre os grupos e/ou indivíduos que integram o departamento. Materializada na forma de um organograma, a estrutura organizacional é um guia para os colaboradores, porque permite que estes saibam qual é o seu papel e o dos seus colegas na organização. As estruturas organizacionais que são implementadas com maior frequência nas organizações são: Funcional (*U-form*) e Multidivisional (*M-form*). Nas organizações em que vigora a estrutura Funcional, a comunicação entre o CEO e os colaboradores é burocrática, as hierarquias são vincadas e o poder de decisão está concentrado no seio dos gestores. Mas, quando coexistem na mesma organização múltiplos departamentos que são autónomos entre si e cada um possui uma chefia, a estrutura vigente é a Multidivisional (Moss *et al.*, 2016).

Para que haja maior entendimento sobre os departamentos de RP, será feita uma explanação sobre a sua estrutura e dinâmica. É pertinente ressaltar que não existe uma estrutura padrão que seja implementada pelas diversas organizações (Lages & Simkin, 2003; Morris & Goldsworthy, 2008; Moss *et al.*, 2016). Diferentes variáveis, interdependentes, influenciam a estrutura do departamento de RP e o posicionamento do departamento no organograma da organização –

“Public Relations department may be concentrated in the organization’s headquarters or scattered among many locations” (Cutlip, Center & Broom, 1999:61) –, nomeadamente, a estrutura da organização, a dimensão da organização, a perceção que o CEO tem das RP e, inclusive, o conhecimento que os colaboradores têm da área (Cutlip, Center & Broom, 1999; Moss *et al.*, 2016).

É aconselhável que o departamento de RP ocupe uma posição estratégica no organograma da organização – próxima dos quadros administrativos. Contudo, a relação profissional que os gestores de topo mantêm com os profissionais de RP costuma ser distante e esta problemática ocorre com maior frequência se a estrutura da organização for a Funcional. De forma idêntica, é muito comum as RP estarem integradas em outros departamentos, nomeadamente os Recursos Humanos e o Marketing (Falkheimer *et al.*, 2016). Em relação à dimensão da organização, esta variável influencia o número de colaboradores que exercem funções no departamento – “[t]he department may consist of only one person, as in a small hospital, or a staff of almost 1.500, as in the U.S Army” (Cutlip, Center & Broom, 1999:61) – e os recursos monetários que são disponibilizados ao departamento, sendo que é bastante comum que estes não se coadunem com a real necessidade dos profissionais (Cutlip, Center & Broom, 1999; Moss *et al.*, 2016).

É consensual entre os profissionais da área que, por norma, em contexto *in-house* a comunicação é menos valorizada, sendo que a gestão de topo perceciona a comunicação estratégica como sendo algo simples e desprovida de qualquer planeamento (Falkheimer *et al.*, 2016). A falta de entendimento por parte dos CEO’s deve-se também à falta de conhecimento da área da comunicação (Steyn & Puth, 2000). Assim sendo, dificilmente existe uma simbiose entre os objetivos da organização e os objetivos de comunicação: “[t]he perceptions of CEOs are that the corporate communication function is focused on achieving communication goals and objectives without necessarily linkind them to the achievement of the organisation’s business goals” (Steyn & Puth, 2000:9).

Segundo Kitchen (1997), raramente as RP estão posicionadas de forma estratégica no organograma das organizações e são percecionadas como sendo uma função de gestão. Consequentemente, os profissionais de RP não são consultados durante o processo de tomada de decisão (Kitchen, 1997; Steyn & Puth, 2000). Inclusive, nem sempre os profissionais têm liberdade para implementarem ações, sendo que têm de justificar constantemente a sua atuação, ou seja, “[t]hey seemed to be spending more time getting authorised than actually doing the job” (Theaker & Yaxley, 2012:22).

A desvalorização reflete-se no processo de recrutamento, dado que existe a ideia generalizada de que a formação académica na área não é o fator mais importante: “[p]ersonal qualities are

considered the most important factor followed by practical experience; academic qualifications were still some way behind” (Lages & Simkin, 2003:322). Por conseguinte, a maioria dos colaboradores de uma organização, incluindo os profissionais de comunicação, não têm uma percepção clara das diferentes funções que um profissional de RP pode desempenhar no seu departamento e dificilmente associam as funções de gestão a estes profissionais (Kitchen, 1997; Prout, 1997; Falkheimer *et al.*, 2016). Para além desta questão problemática, os profissionais nem sempre atuam de forma estratégica e proativa, sendo que, por vezes, estão simplesmente focados nos resultados e não possuem uma visão holística da indústria (Steyn & Puth, 2000).

Por último, é relevante mencionar que a temática sobre a estrutura dos departamentos de RP tem sido negligenciada pelos académicos especializados em Relações Públicas, sendo que existem poucas investigações científicas e literatura especializada neste tema. Isto ocorre porque, conforme foi anteriormente mencionado, a função de Relações Públicas está frequentemente integrada em outros departamentos (Marketing ou Recursos Humanos), sendo que o departamento não é denominado por departamento de RP. Por isso, torna-se difícil perceber se o departamento em questão desenvolve funções de RP (Cutlip, Center & Broom, 1999; Falkheimer *et al.*, 2016; Moss *et al.*, 2016). A inexistência de uma estrutura padrão do departamento de Relações Públicas faz com que seja difícil comparar os diferentes departamentos (Lages & Simkin, 2003; Morris & Goldsworthy, 2008; Moss *et al.*, 2016).

Por conseguinte, a literatura especializada em Relações Públicas aborda de forma simplista e redutora as questões que estão relacionadas com a estrutura dos departamentos de RP (Moss *et al.*, 2016). Esta questão é ainda mais premente se tivermos em mente que a maioria dos profissionais de Relações Públicas exerce funções em departamentos de Relações Públicas (Fawkes, 2004; Morris & Goldsworthy, 2008): “[t]he in-house or directly employed arm of the PR industry predominates in terms of the numbers of people employed” (Morris & Goldsworthy, 2008:13).

2.3.2. Agência

Em 1904, os norte-americanos Ivy Lee²³ e George Parker criaram a primeira agência de Relações Públicas modernas – Parker & Lee (Lesly, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999; Freitag & Stokes, 2009). Desde que a primeira agência de Relações Públicas cessou atividade, em 1908, até aos anos 70, a indústria das agências de comunicação, em geral, e das Relações Públicas, em específico, sofreram várias alterações. As agências atuavam majoritariamente a nível local e de forma independente. Porém, a realidade atual é bastante diferente. Cada vez mais, as agências atuam a nível global e de forma integrada, dado que os seus clientes podem ser multinacionais com representações, a nível de agência, em diversos países: “[a] *large number of today’s corporate clients are affiliated with more than one public relations firm*” (Wright, 2013:145). Para além disso, várias agências de pequena dimensão foram compradas pelas maiores agências a nível global, nomeadamente, Ogilvy Public Relations Worldwide, Hill & Knowlton e a Porter Novelli (Wright, 2013).

De acordo com Wright (2013), as agências estão estruturadas de duas formas: estrutura funcional e *account*. Na estrutura funcional, os colaboradores desenvolvem funções em todas as áreas de intervenção de RP e em todos os setores. Assume-se assim que os colaboradores são multifacetados e possuem um *background* diversificado. A estrutura funcional é aplicada com maior frequência em agências de pequena e média dimensão. As agências que optam por implementar a estrutura *account* dividem os colaboradores da agência em vários grupos e cada um deles é responsável por uma carteira de clientes (contas) que estão em setores similares e que requerem as mesmas competências técnicas: “*Fleishman-Hillard combines food and agriculture into one practice group*” (Wright, 2013:142). Esta estrutura é aplicada com mais frequência, principalmente em agências de grande dimensão e que atuam na arena internacional (Wright, 2013).

Diferentes fatores contribuíram para o aumento significativo do número de agências de comunicação. O primeiro fator a destacar é a evolução positiva da atividade profissional de RP, dado que há uma maior aceitação da profissão na sociedade e, cada vez mais, as organizações reconhecem que a comunicação, em geral, e as Relações Públicas, em específico, contribuem para o alcance dos seus objetivos (Steyn & Puth, 2000; Lages & Simkin, 2003; Pereira, 2011;

²³ É considerado o fundador das Relações Públicas modernas, porque criou a primeira agência e a Declaração dos Princípios, na qual deu a conhecer a sua política de Relações Públicas (deve atuar-se e comunicar-se de forma transparente, honesta e proteger os interesses da sociedade e não apenas os interesses das organizações). Ivy Lee formou-se em jornalismo, na Universidade Princeton. Trabalhou como jornalista, assessor de imprensa e consultor de Relações Públicas. Nasceu nos Estados Unidos da América em 1877 e morreu em 1934 (Lesly, 1997; Soares, 2011).

Falkheimer *et al.*, 2016). De forma idêntica, o aumento do número de cursos superiores e de profissionais de Relações Públicas é bastante expressivo (Lages & Simkin, 2003; Fawkes, 2004). Portanto, é possível inferir que o desenvolvimento das RP enquanto atividade profissional é bastante positivo.

O segundo fator que tornou esta área de negócio atrativa é o baixo investimento monetário e humano que está associado ao mercado em questão. Igualmente, o facto de existirem poucas barreiras à entrada de novas empresas facilita a abertura de agências (Morris & Goldsworthy, 2008). O mercado das agências de RP não tem atraído por exclusivo a atenção dos profissionais de RP. De igual modo, profissionais das áreas do Marketing, Publicidade e Jornalismo fundaram agências de RP, apesar de não terem formação na área (Morris & Goldsworthy, 2008; Pereira, 2011; Theaker e Yaxley, 2012). Tal como acontece em contexto *in-house*, frequentemente, as agências contratam profissionais de outras áreas da comunicação para desempenharem funções da área das Relações Públicas (Lages & Simkin, 2003; Wright, 2013): “[c]onsultancies still resist recruiting graduates (...) Most are concerned with recruiting people with good communications skills and a bright, enthusiastic personality” (Lages & Simkin, 2003: 302).

Relativamente aos seus serviços, as agências de Relações Públicas proporcionam aos seus clientes um vasto leque de serviços. Com o intuito de se diferenciarem umas das outras, as agências de Comunicação e/ou Relações Públicas têm apostado em duas vertentes: a oferta de serviços especializados aos seus clientes e/ou a atuação exclusiva numa única indústria (Morris & Goldsworthy, 2008; Pereira, 2011; Wright, 2013).

De acordo com Pereira (2011), as agências de Comunicação e/ou Relações Públicas desenvolvem os seguintes serviços:

- Assessoria de Imprensa;
- Auditorias em Comunicação e Imagem;
- *Branding*;
- Comunicação Interna;
- Comunicação Externa;
- Comunicação de Crise;
- Comunicação de Produto;
- Comunicação Institucional;
- Comunicação Financeira;
- Conselho estratégico e de comunicação;

- Criação e Gestão de Eventos;
- Desenvolvimento de instrumentos de comunicação;
- *Endorsement*;
- Gestão da reputação;
- Gestão de *social media*;
- *Lobbying*;
- Marketing digital;
- Mecenato, Patrocínios e Responsabilidade social;
- *Media training*;
- *Research*;
- *Public affairs* e relações governamentais (Pereira, 2011:156-160).

O vasto leque de serviços que as agências disponibilizam aos seus clientes é uma vantagem a destacar. Igualmente, outros fatores, presentes na ilustração 1, fazem com que as organizações recorram aos serviços de uma agência, mesmo quando possuem um departamento de Relações Públicas. Por trabalharem simultaneamente vários clientes – de diferentes setores e/ou do mesmo setor –, as agências são constituídas por equipas diversificadas e experientes, com um *background* profissional singular. A heterogeneidade das equipas é vantajosa durante o processo criativo. De igual modo, a agência coloca ao dispor dos seus clientes os seus recursos, ferramentas e contactos privilegiados com a imprensa e com serviços de *outsourcing*. Como não estão inseridos no ambiente social interno da organização, as agências possuem uma visão objetiva e holística da organização e do setor em que a organização está inserida, o que faz com que a agência identifique oportunidades e desafios que dificilmente seriam percebidos pelo cliente (Wilcox, 2006; Morris & Goldsworthy, 2008; Theaker e Yaxley, 2012; The Homes Report, 2018²⁴).

²⁴ The Holmes Report (2018) Global Communications Reports 2017. Disponível em <<https://www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-communications-report>> [Consult. 08 de janeiro 2018].

Top Reasons for Working With PR Agencies

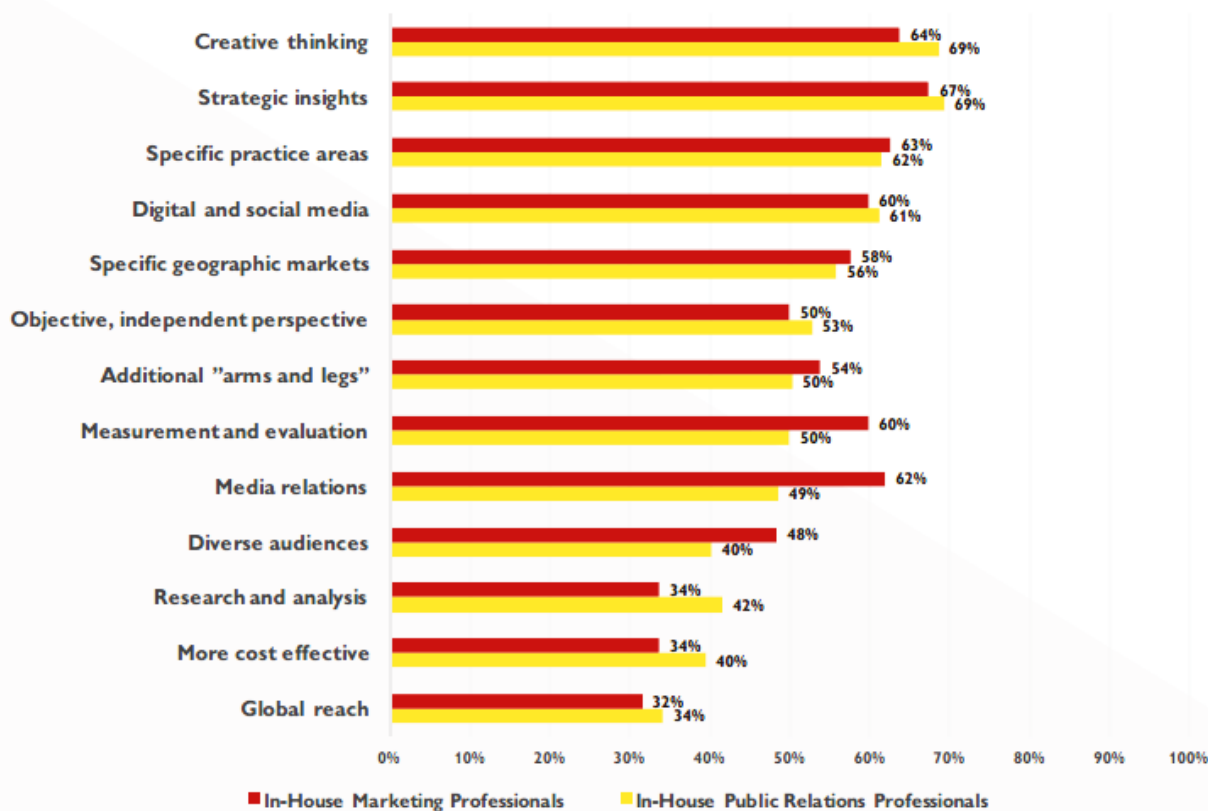


Ilustração 1: Os principais fatores de atratividade das agências de Relações Públicas

Fonte: (The Holmes Report, 2018²⁵)

Independentemente da modalidade de trabalho que exercem, as Relações Públicas, enquanto atividade profissional, proporcionam aos profissionais da área diversos âmbitos de intervenção (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip, Center & Broom, 1999). Neste sentido, é igualmente relevante analisar as diferentes áreas de intervenção do profissional de Relações Públicas.

²⁵ The Holmes Report (2018) Global Communications Reports 2017. Disponível em <<https://www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-communications-report>> [Consult. 08 de janeiro 2018].

2.4. Áreas de Intervenção do profissional de Relações Públicas

Entre os académicos especializados em Relações Públicas, é consensual que os profissionais de RP intervêm em diversas áreas (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip, Center & Broom, 1999; Steyn & Puth, 2000; Eiró-Gomes & Nunes, 2013; Raposo, 2013). O facto de os profissionais possuírem competências técnicas de diferentes áreas científicas contribui para este cenário pluralista (Edwards, 2006; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006; Raposo, 2013).

Relativamente às áreas de intervenção da atividade profissional de RP, a literatura especializada em Relações Públicas apresenta diferentes propostas (Fawkes, 2004; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Freitag & Stokes, 2009; Eiró-Gomes & Nunes, 2013; Johnston & Zawawi, 2014; Rolim, 2014). Isto ocorre porque os académicos especializados na área basearam-se nas suas experiências profissionais aquando da definição das áreas de intervenção (Fawkes, 2004; Pritchard, Fawkes & Tench, 2006; Raposo, 2013).

Neste sentido, iremos apresentar, através da tabela 4, algumas propostas que validam as afirmações anteriores.

Autores	Áreas de Intervenção do profissional de RP
(Fawkes, 2004)	Assuntos Públicos; <i>Business to Business</i> ; Comunicação Estratégica; Comunicação Interna; Gestão de Assuntos; Gestão de Crise; Gestão de Eventos; Relações com a Comunidade / Responsabilidade Social Corporativa; Relações com os <i>Media</i> ; Relações com os Investidores; RP Corporativa.
(Wilcox, Cameron & Xifra, 2006)	Angariação de Fundos; Assessoria; Assuntos Governamentais; Assuntos Públicos; Comunicação de Marketing; Eventos; Investigação; Publicidade; Relações com os Colaboradores/Membros; Relações com a Comunidade; Relações com os Meios de Comunicação; Gestão de Conflitos; Relações Financeiras; Relações Multiculturais; Relações Setoriais.
(Freitag & Stokes, 2009)	Assuntos Corporativos; Comunicação de Marketing; Gestão de Assuntos; Gestão de Crise; Gestão de Eventos; Gestão de Patrocínios; Gestão de Relações; Relações com a Comunidade; Relações com os Colaboradores; Relações com os <i>Media</i> ; Relações Governamentais; Relações com Investidores; Relações Públicas Internacionais e Globais; Responsabilidade Social Corporativa.

(Johnston & Zawawi, 2014)	Angariação de Fundos; Assessoria ou Oficial de Informação Pública; Assuntos Públicos ou <i>Lobbying</i> ; Comunicação Integrada de Marketing; Diplomacia Pública; Gestão de Assuntos; Gestão de Crise; Gestão de Eventos; <i>Minority Relations</i> ; Patrocínio; <i>Press Agency</i> ; Promoção; Publicidade; Relações com a Comunidade; Relações Financeiras e com os Investidores; Relações Industriais; Relações Internas; Relações com os <i>media</i> ; <i>Relationship Marketing</i> .
---------------------------	---

Tabela 4: Áreas de Intervenção do profissional de Relações Públicas

Fontes: (Fawkes, 2004; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Freitag & Stokes, 2009; Eiró-Gomes & Nunes, 2013; Johnston & Zawawi, 2014)

Independentemente do número de áreas de intervenção que identificaram, há áreas que foram mencionadas pela maioria dos académicos anteriormente referenciados (Fawkes, 2004; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Freitag & Stokes, 2009; Johnston & Zawawi, 2014). Ressalva-se que estas são as áreas comumente associadas à atividade profissional de Relações Públicas, sendo que existem diferentes conceitos para denominar uma mesma área de intervenção. As áreas de intervenção em questão são:

- Angariação de Fundos: área de intervenção na qual o profissional de Relações Públicas comunica com os *stakeholders* da organização com o intuito de angariar recursos monetários, serviços e/ou bens em espécie para a organização ou para terceiros;
- Assuntos Públicos: trabalhar com os líderes de opinião do setor em que a organização desenvolve atividade e com os poderes executivo e legislativo, por forma a monitorizar as suas ações e influenciar as decisões, tomadas pelos mesmos, que podem alterar o *status quo* da organização;
- Comunicação Interna / Relações com os Colaboradores / Relações Internas: comunicação com os colaboradores da organização;
- Gestão de Crise: gestão da comunicação, por forma a identificar e colmatar as situações problemáticas que podem afetar negativamente a reputação e a imagem de uma organização junto dos seus *stakeholders*;
- Gestão de Eventos: organização e gestão de eventos complexos e de grande dimensão;
- Patrocínios / Gestão de Patrocínios: patrocínio de uma atividade ou doação de bens materiais e/ou serviços em troca de divulgação promocional;

- Relações com a Comunidade: gestão estratégica da relação estabelecida entre uma organização e a comunidade do ambiente social em que a organização está inserida;
- Relações com os Investidores / Relações Financeiras e com os Investidores: gestão da relação entre a organização e os seus investidores, acionistas, analistas financeiros e organismos financeiros nacionais e internacionais²⁶ que regulamentam a atividade financeira das organizações;
- Relações com os Meios de Comunicação / Relação com os *Media*: comunicação com os meios de comunicação de social;
- Responsabilidade Social Corporativa: desenvolvimento de estratégias e ações de cariz social, com o objetivo de atenuar um problema e/ou consciencializar a sociedade da existência da problemática (Fawkes, 2004; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Freitag & Stokes, 2009; Eiró-Gomes & Nunes, 2013; Johnston & Zawawi, 2014; Rolim, 2014).

A existência de diferentes propostas sobre as áreas de intervenção do profissional de Relações Públicas expõe uma problemática – a dificuldade em delimitar a área de atuação dos profissionais de Relações Públicas (Kitchen, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1999; Fawkes, 2004). Por exemplo, Fawkes (2004) perceciona as áreas de intervenção ‘Relações com a Comunidade’ e ‘Responsabilidade Social Corporativa’ como sendo uma só área (Fawkes, 2004). No entanto, para Freitag e Stokes (2009), estas duas áreas são distintas (Freitag & Stokes, 2009). De acordo com Johnston e Zawawi (2014), a área de intervenção ‘Assuntos Públicos’ pode igualmente ser denominada por ‘*Lobbying*’²⁷. Porém, há académicos especializados em Relações Públicas que analisam de forma isolada estas áreas de intervenção²⁸ (Cutlip, Center & Broom, 1999; White & Mazur, 1995 *apud* Eiró-Gomes & Nunes, 2013). Por conseguinte, algumas áreas de intervenção de RP são enquadradas em outras áreas profissionais (Coombes & Holladay, 2010). Por exemplo, a área Relações Públicas Internacionais e Globais (Freitag & Stokes, 2009) é frequentemente associada à Diplomacia Pública (Coombes & Holladay, 2010).

²⁶ Como alguns exemplos de organismos financeiros nacionais e internacionais temos: Banco de Portugal, Ministério das Finanças, Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, s.d.).

²⁷ *Lobbying* enquanto atividade que visa a promoção e a defesa dos interesses de um grupo ou organização junto dos decisores políticos – poder executivo e legislativo (Eiró-Gomes & Simão, 2013).

²⁸ Neste trabalho, posicionamos as áreas de intervenção Relações com a Comunidade, Responsabilidade Social Corporativa, Assuntos Públicos e *Lobbying* como sendo áreas autónomas.

Segundo Moreira e Eiró-Gomes (2015), as Relações Públicas Internacionais nem sempre são percebidas como sendo uma área independente. A revisão da literatura que aborda esta temática, maioritariamente desenvolvida por académicos norte-americanos, não é consensual. Há académicos que não reconhecem a existência das Relações Públicas Internacionais e denominam as atividades desta área por Diplomacia Pública. De forma idêntica, existem académicos que defendem a existência das RPI, todavia, para os mesmos, estas são uma mera ferramenta da DP (Moreira, 2015; Moreira & Eiró-Gomes, 2015).

Neste trabalho, posicionaremos as Relações Públicas Internacionais e a Diplomacia Pública como sendo áreas de intervenção autónomas. Inclusive, estas áreas serão objeto de estudo no âmbito desta dissertação.

CAPÍTULO II - RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS E DIPLOMACIA PÚBLICA: QUE LIGAÇÃO?

1. RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

A literatura especializada em Relações Públicas apresenta teorias distintas que demarcam, no tempo e no espaço, o nascimento das Relações Públicas. No entanto, predomina a conceptualização teórica que referencia que as Relações Públicas modernas surgiram nos Estados Unidos da América (EUA), no final do século XIX (Cutlip, Center & Broom, 1999; Curtin & Gaither, 2007; Freitag & Stokes, 2009). Os EUA foram o principal impulsor das Relações Públicas modernas, visto que o conceito de Relações Públicas e grande parte da literatura especializada na área foram desenvolvidas por académicos norte-americanos (Sriramesh & Verčič, 2004; Szondi, 2006; Curtin & Gaither, 2007).

De facto, os Estados Unidos da América contribuíram significativamente para o desenvolvimento das Relações Públicas, – enquanto ciência social e profissão. Porém, não se deve cingir a atividade de Relações Públicas ao contexto norte-americano, tendo em conta que, nas últimas décadas, as RP se tornaram um fenómeno global: “[p]ublic relations is recognized and formalized around the world, from the United States to Saharan Africa to Asia” (Curtin & Gaither, 2007:1). Assim sendo, impõe-se a necessidade de analisar a prática de Relações Públicas em contextos culturais que divirjam da cultura²⁹ dos países desenvolvidos (Curtin & Gaither, 2007; Sriramesh & Verčič, 2009).

De acordo com Curtin e Gaither (2007), as diferentes sociedades têm visões díspares do conceito e da prática de Relações Públicas. Por norma, nos países ocidentais, as RP são percecionadas como sendo uma função de gestão estratégica que permite às organizações estabelecerem relações cordiais com os seus *stakeholders*. No entanto, nos Emirados Árabes Unidos, as RP não são sequer consideradas uma disciplina da área da comunicação e a função dos profissionais de RP – intitulados por *Guest Relations* – é receber as delegações estrangeiras. Por seu lado, nos países asiáticos, as RP são associadas ao Marketing e às vendas, inclusive defende-se que são uma ferramenta do Marketing (Curtin & Gaither, 2007). De modo

²⁹ Cultura enquanto o conjunto de manifestações linguísticas, artísticas, sociais e comportamentais de um povo ou sociedade que são adquiridos e assimilados através do processo de socialização primária e secundária, sendo que a cultura pauta as relações interpessoais que os indivíduos estabelecem com os membros da sua sociedade (Samovar, Porter & McDaniel, 2012).

semelhante, o termo *Public Relations* foi introduzido nos diferentes países, porém, sem que houvesse uma adaptação do conceito à realidade do país em questão (Hatzios, 2006; Curtin & Gaither, 2007). Consequentemente, o conceito que é aplicado não dignifica as RP e é associado a práticas que não se coadunam com a realidade das Relações Públicas (Curtin & Gaither, 2007; Morgado, 2011).

Surge assim a dúvida de ser possível e eficaz implementar as teorias norte-americanas, que abordam as RP, em outros contextos culturais ou países (Szondi, 2006; Curtin & Gaither, 2007). Esta questão torna-se ainda mais pertinente se tivermos em mente que a literatura especializada em RP, desenvolvida por académicos norte-americanos, raramente aborda a prática de RP em outros contextos culturais. Quando aborda, foca-se quase por exclusivo nos países desenvolvidos (Szondi, 2006; Curtin & Gaither, 2007; Freitag & Stokes, 2009; Sriramesh & Verčič, 2009).

Curtin e Gaither (2007) afirmam que diversos académicos especializados em RP optam por cingir as suas investigações ao contexto dos países desenvolvidos, porque defendem que só é possível desenvolver a prática de Relações Públicas quando os direitos consagrados na Constituição dos países democráticos são respeitados. Mas, em dezenas de países, os direitos fundamentais são desvalorizados. Segundo a Freedom House³⁰, em 2017, “[o]f the 195 countries assessed, 87 (45 percent) were rated Free, 59 (30 percent) Partly Free, and 49 (25 percent) Not Free”³¹ (Freedom House, 2018). Portanto, não seria possível identificar práticas de RP na maioria dos países. Esta teoria é rejeitada por diversos académicos especializados em RP, que defendem que, seja qual for o sistema político vigente, em todos os países são desenvolvidas práticas de RP, mesmo quando estas diferem da conceptualização teórica que vigora nos países desenvolvidos (Curtin & Gaither, 2007; Sriramesh & Verčič, 2009). Inclusive, nas últimas décadas houve um aumento do número de países e organizações que desenvolvem práticas de RP – este fenómeno é denominado por *Global Public Relations*³² (Szondi, 2006; Curtin & Gaither, 2007; Morgado, 2011).

³⁰ Associação sem fins lucrativos fundada em 1941, nos Estados Unidos da América. A Associação promove o sistema político democrático, a liberdade de imprensa e os direitos humanos. Conhecida como sendo o ‘*watchdog*’ da democracia, a Freedom House desenvolve várias investigações sobre a liberdade e os diferentes sistemas políticos que são implementados nos diversos países (Freedom House, 2018).

³¹ Freedom House (2018) *Populists and Autocrats: The Dual Threat to Global Democracy*. Disponível em <<https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2017>> [Consult. 24 de fevereiro 2018].

³² *Global Public Relations* enquanto processo de internacionalização da prática profissional de Relações Públicas (Szondi, 2006; Sebastião, 2015).

Proporcionando aos profissionais e acadêmicos novos desafios e oportunidades ao nível relacional e comunicacional, a globalização acelerou o processo de troca de informação, sendo que o alcance da comunicação é internacional (Morgado, 2011; Moreira, 2015). De forma idêntica, houve um incremento do número de atores³³ na arena internacional, desde novos países a organismos não-estatais. Estes têm a pretensão de se distinguirem positivamente e influenciarem o processo de tomada de decisão aquando da discussão de determinadas temáticas, como o terrorismo e o aquecimento global, que não podem estar cingidas à esfera privada de um único país (Szondi, 2006). De acordo com Szondi (2006), as pretensões destas organizações podem ser materializadas através de práticas de RPI (Szondi, 2006). O autor também enfatiza que as *Global Public Relations* diferem das RPI, uma vez que a primeira faz referência ao processo de expansão geográfica da atividade profissional de RP e a segunda é uma das áreas de intervenção do profissional de RP (Szondi, 2006). Neste sentido, é pertinente analisar detalhadamente esta área de intervenção.

Assim, primeiramente, iremos abordar o conceito de Relações Públicas Internacionais e, posteriormente a prática profissional de RPI; ou seja, as funções e ações desenvolvidas no âmbito das RPI e os desafios que os profissionais de RPI, inevitavelmente, têm de contornar sempre que interagem com *stakeholders* cujo ambiente social difere da envolvente externa do país de origem da organização.

1.1. Definição do conceito

Entre as diversas áreas de intervenção do profissional de Relações Públicas, as Relações Públicas Internacionais são consideradas uma das áreas mais recentes, cujo desenvolvimento está intrinsecamente associado ao processo de globalização, visto que o mesmo contribuiu para incremento da comunicação e interação entre os diferentes atores que atuam na arena internacional (Morley, 1998; Szondi, 2006; Curtin & Gaither, 2007; Sebastião, 2015). Neste sentido, há a necessidade de gerir e mediar corretamente as novas interações sociais e os desafios comunicacionais inerentes ao processo de globalização: “[t]he resulting increase in *International communication puts public relations practitioners at the forefront of managing the relationships among peoples of varied nations and cultures* (Sriramesh & Verčič, 2004:175).

³³ Como exemplos de atores internacionais temos: empresas multinacionais, governos, nações sem Estado, organizações não governamentais internacionais, organismos intergovernamentais e celebridades (Xifra, 2009; Moreira, 2015; Sebastião, 2015).

Isto não significa que esta área de intervenção seja devidamente valorizada pelos profissionais e acadêmicos especializados em Relações Públicas, sendo que diferentes problemáticas comprometem a afirmação das RPI enquanto disciplina independente. Para além disso, o desenvolvimento da conceptualização teórica sobre esta área de intervenção tem sido lento e escasso, o que expõe o desinteresse por parte dos académicos da área em relação às Relações Públicas Internacionais (Szondi, 2006).

Ao longo das últimas décadas, foram formuladas diversas definições do conceito de Relações Públicas Internacionais. No entanto, algumas contradizem-se, o que dificulta a compreensão do conceito e da relevância desta área para a sociedade (Curtin & Gaither, 2007). Hatzios (2006) acrescenta que, para além de não existir uma definição universal, o termo Relações Públicas Internacionais é, por diversas vezes, substituído por outros conceitos que, falaciosamente, são considerados sinónimos, nomeadamente, Relações Públicas Interculturais, Diplomacia Pública, Relações Públicas Multiculturais e *Global Public Relations* (Hatzios, 2006). Adicionalmente, alguns académicos especializados em Relações Públicas formularam definições genéricas que desvalorizam as Relações Públicas Internacionais: “[f]or some American writers, international PR is simply about how to overcome barriers that are created by other cultures, including language, laws or cultural issues, which are often identified as ‘problems’ (Wilcox et al., 2001 apud Szondi, 2006:115).

A inexistência de uma conceptualização teórica coerente e coesa que legitime as Relações Públicas Internacionais tem repercussões negativas na prática profissional, uma vez que existem académicos e profissionais que negam a autonomia desta área, afirmando que a mesma é um mero instrumento da Diplomacia Pública (Moreira, 2015). Para além disso, os profissionais de RPI têm dificuldade em identificar as funções que são da sua competência. Portanto, é bastante comum que determinadas práticas de RPI sejam desempenhadas por profissionais cuja área de especialização académica não é a comunicação (Szondi, 2006; Curtin & Gaither, 2007).

No entanto, Szondi (2006) afirma que, a nível profissional, as RPI são uma das áreas com maior crescimento, porque a interdependência que pauta a relação entre os diferentes países e organizações é cada vez maior. Como tal, o diálogo entre os atores internacionais deve ser contínuo, para que as relações estabelecidas sejam mutuamente benéficas (Sriramesh & Verčič, 2004; Szondi, 2006; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Curtin & Gaither, 2007). De igual modo, existem vários académicos especializados em Relações Públicas que formularam definições que institucionalizam as RPI, muitas das quais a retratam como sendo uma função estratégica complexa que exige planeamento, dado que é necessário comunicar com organizações e países

estrangeiros, às vezes com um contexto cultural contrastante (Sriramesh & Verčič, 2004; Szondi, 2006; Curtin & Gaither, 2007; Moreira, 2015).

A definição formulada pelos académicos Wilcox, Cameron e Xifra (2006) é uma das definições que gera maior consenso entre os académicos especializados em Relações Públicas (Szondi, 2006). Os académicos afirmam que as Relações Públicas Internacionais são “*la actividad planificada y organizada de una empresa, institución o Gobierno, para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países*”³⁴ (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006:653).

À luz das definições de RPI que geram maior consenso, Szondi (2006) concluiu que as Relações Públicas Internacionais podem ser definidas como sendo:

the planned International public relations communication activity of a (multinational) organisation, a supra- or international institution or government to create a positive and receptive environment through interactions in the target country which facilitates the organisation (or government) to achieve its policy or business objectives without harming the interests of the host publics (Szondi, 2006:115).

Considerando as definições anteriormente apresentadas, é possível inferir que as Relações Públicas Internacionais, enquanto função estratégica, podem ser desenvolvidas por qualquer organização, nomeadamente, entidades políticas, organizações sem fins lucrativos, multinacionais e organizações governamentais internacionais. Similarmente, assume-se, conforme foi mencionado, que as RPI são complexas, dado que existe a pretensão de comunicar e interagir com uma pluralidade de públicos estrangeiros que têm o poder de influenciar, positiva e negativamente, a materialização dos objetivos da organização. Neste sentido, é crucial desenvolver estratégias de RPI que fomentem o estabelecimento de relações de confiança e de cooperação entre os atores internacionais (Szondi, 2006).

1.2. Prática Profissional de Relações Públicas Internacionais

Para Sriramesh e Verčič (2009), a atuação de uma organização ou país na arena internacional é, por norma, pautada por diferentes desafios que comprometem o seu sucesso. Isto deve-se ao facto de os mesmos lidarem, simultaneamente, com uma multiplicidade de *stakeholders* heterógenos, cujos interesses e pretensões nem sempre correspondem aos objetivos estratégicos da organização ou do país. De forma idêntica, as particularidades e regionalismos culturais, intrínsecos a cada sociedade, dificultam a atuação das organizações, uma vez que é necessário

³⁴ Para efeitos desta investigação, iremos alicerçar-nos nesta definição.

adaptar a sua atuação às características de cada sociedade (Szondi, 2006; Sriramesh & Verčič, 2009). Como tal, é crucial conhecer a cultura do ambiente externo nacional em que a organização está inserida, para que posteriormente seja possível identificar os aspectos culturais do país estrangeiro que se diferenciam do ambiente do seu país (Hatzios, 2006; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006). Assim sendo, os diferentes atores internacionais têm investido em práticas de comunicação, em geral, e de Relações Públicas Internacionais, em específico, que colmatam os desafios que são indissociáveis do processo de internacionalização (Szondi, 2006; Sriramesh & Verčič, 2009).

A crescente necessidade de desenvolver práticas de RPI traduziu-se no aumento do número de profissionais de RP que desenvolvem a sua atividade profissional na arena internacional. Não obstante, o número existente de profissionais é inferior às necessidades do mercado, porque só recentemente as instituições de ensino começaram a preparar os futuros profissionais de RP para trabalharem em contextos multiculturais e internacionais (Hatzios, 2006; Freitag & Stokes, 2009). Relativamente às competências e aos papéis desempenhados pelo profissional de RP no âmbito das Relações Públicas Internacionais, estas são similares às competências³⁵ e papéis³⁶ executados pelos profissionais que cingem a sua atuação a um único país (Sriramesh & Verčič, 2009).

Todavia, segundo Szondi (2006), em contexto internacional, determinadas competências técnicas e pessoais – capacidade de negociação e investigação, comunicação intercultural³⁷, inteligência cultural e poliglotismo – assumem maior importância, dado que o profissional irá lidar com *stakeholders* de diversos países (Szondi, 2006). Em 1999, a Commission on Public Relations Education³⁸ publicou um relatório no qual aconselhava as diferentes instituições de ensino superior norte-americanas a adaptarem os seus cursos de Relações Públicas à realidade do século XXI, porque os futuros profissionais de RP têm de estar preparados para atuarem num ambiente social multicultural (Hatzios, 2006). Portanto, é imprescindível que nos planos de estudo das instituições académicas constem disciplinas que fomentem as competências

³⁵ Ver capítulo I, subcapítulo ‘Competências do profissional de Relações Públicas’.

³⁶ Ver capítulo I, subcapítulo ‘Papéis desempenhados pelo profissional de Relações Públicas’.

³⁷ Entende-se por comunicação intercultural a comunicação entre indivíduos com *backgrounds* culturais diferentes (Samovar, Porter & McDaniel, 2012).

³⁸ Fundada em 1975, a Commission on Public Relations Education é uma organização sem fins lucrativos, norte-americana, constituída por académicos e profissionais especializados em Relações Públicas e em outras áreas da comunicação. Juntos desenvolvem vários estudos científicos sobre o estado da educação em Relações Públicas, nos diferentes países, e proporcionam às instituições de ensino diretrizes e recomendações didáticas que permitem melhorar a qualidade dos cursos de RP e, por consequência, da profissão (Commission on Public Relations Education, s.d.).

linguísticas dos estudantes, através da adição de uma língua estrangeira. Devem também incluir disciplinas que salientem as diferenças culturais, como a antropologia cultural, para que os estudantes aprimorem a sua sensibilidade cultural e tenham um conhecimento integral sobre os diferentes países e realidades culturais (Hatzios, 2006).

Para além da questão das competências, a literatura especializada em Relações Públicas Internacionais alerta para a questão da deontologia e dos valores éticos na prática de Relações Públicas Internacionais. A nível internacional, esta prática não está devidamente regulamentada, porque não existe nenhum código deontológico e ético³⁹ universal que regule a atuação do profissional de RP nos diferentes países. A inexistência de diretrizes de atuação e de sanções é considerada, por diversos académicos e associações profissionais de RP, um dos principais problemas dos profissionais de RP cujo palco de atuação é a arena internacional (Vilanilam, 2001; Hatzios, 2006). De acordo com Hatzios (2006), os profissionais de RP recorrem frequentemente aos códigos deontológicos norte-americanos. A académica especializada em Relações Públicas adverte para o facto de esses códigos se cingirem ao contexto norte-americano, uma vez que excluem as singularidades culturais, legais e políticas de outros países (Hatzios, 2006).

Não obstante, a International Association of Business Communicators⁴⁰ (IABC) e a Public Relations Society of America (PRSA) desenvolveram códigos de ética, tendo em conta a perspetiva de profissionais de RP que exercem atividade na arena internacional. Nos códigos de ética da IABC e da PRSA constam as práticas ideais de RP, uma vez que urge eliminar as ações que desvalorizam a profissão e, por conseguinte, os profissionais de Relações Públicas. Para além disso, os profissionais de RP têm de lidar com diversos dilemas que põem em causa os valores éticos e os códigos deontológicos que adquiriram no seu país de origem (Hatzios, 2006; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006).

É bastante comum os governos dos países onde as RP estão subdesenvolvidas contratarem agências de RP dos países desenvolvidos para desenvolverem práticas de RPI (Szondi, 2006). No entanto, nem sempre as agências se sentem confortáveis a trabalhar para esses países,

³⁹ Denomina-se por código deontológico e ético o conjunto de normas de comportamento que regem a atuação de um profissional (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006).

⁴⁰ Fundada em 1970, a IABC é uma organização sem fins lucrativos, com sede em São Francisco - Estados Unidos da América. A Associação possui milhares de membros, provenientes de cerca de 70 países. Através dos seus seminários, *workshops*, investigações e eventos, a organização pretende proporcionar aos seus membros ferramentas de trabalho e informações relevantes sobre a área da comunicação (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; IABC, s.d.).

principalmente se a distribuição do poder for assimétrica e os direitos humanos forem constantemente transgredidos (Hatzios, 2006).

Contudo, não são só os consultores de comunicação que trabalham em contexto de agência que têm de lidar com a problemática anteriormente apresentada. De igual modo, os profissionais de RP que trabalham em organizações com representação internacional têm de contornar as mesmas problemáticas (Szondi, 2006). Para além disso, têm de trabalhar de forma integrada com os múltiplos departamentos de RP que a sua organização possui nos países onde está presente, para que a comunicação seja coerente e coesa (Szondi, 2006). De acordo com Szondi (2006), o departamento de RP da organização-mãe aplica diferentes políticas de comunicação para que haja maior entendimento entre os diferentes departamentos da organização. A escolha da política de comunicação a implementar é influenciada por diversos fatores: a dimensão da organização, a estrutura e a estratégia da organização, as características do departamento de Relações Públicas, o âmbito da prática de Relações Públicas, o carácter da campanha de comunicação e os assuntos que a mesma abrange (Szondi, 2006; Sebastião, 2015).

A política de comunicação da organização é considerada centralizada quando o departamento de RP da organização-mãe executa e controla os procedimentos e estratégias de comunicação que as diferentes representantes da organização irão implementar nos países onde exercem atividade. Inversamente, quando as representantes internacionais da organização têm autonomia parcial ou total para desenvolver práticas de Relações Públicas, a política de comunicação é descentralizada (Szondi, 2006; Sebastião, 2015).

A literatura especializada em Relações Públicas não é consensual em relação à adaptação ou standardização da comunicação quando se implementam campanhas de RP em países estrangeiros. Sriramesh e Verčič (2004) ressaltam o papel da cultura na prática de RP e, inclusive, defendem que a organização se deve adaptar e interiorizar a cultura do país estrangeiro. Szondi (2006) não nega a pertinência da cultura na prática de Relações Públicas Internacionais. Contudo, na sua perspetiva, os objetivos e os procedimentos de avaliação de planos de Relações Públicas devem ser absolutamente standardizados e os canais de comunicação devem ser parcialmente adaptados. Já as mensagens, devem ser integralmente adaptadas aos particularismos culturais de cada país. Relativamente às táticas a implementar, não devem ser completamente standardizadas ou adaptadas, mas sim mistas (Szondi, 2006).

1.2.1. Principais funções do profissional de Relações Públicas Internacionais

Ao analisarmos as propostas apresentadas por diversos autores, no que concerne às funções que são comumente atribuídas ao profissional de Relações Públicas, inferimos que determinadas funções ganham maior destaque em contexto internacional – monitorização do ambiente social, gestão de situações de risco e crise e a gestão da imagem, identidade e reputação (Morley, 1998; Szondi, 2006; Curtin & Gaither, 2007). Isto acontece porque para além de ser necessário conhecer a dinâmica político-económica e cultural do novo país, similarmente, é crucial desenvolver relações cordiais e mutuamente benéficas entre os intervenientes e identificar situações problemáticas que podem afetar negativamente a imagem e a reputação da organização (Vilanilam, 2001; Hatzios, 2006; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006). Neste sentido, iremos analisar as seguintes funções: monitorização e análise estratégica do ambiente social estrangeiro; gestão da imagem, reputação e identidade; e gestão da comunicação de risco e crise.

Monitorização e análise estratégica do ambiente social estrangeiro

Aquando do processo de elaboração de uma estratégia de comunicação, diversas decisões pertinentes têm de ser tomadas, dado que é necessário desenvolver um plano de comunicação eficaz e eficiente que permita alcançar os objetivos estratégicos e as metas pretendidas. Assim sendo, o profissional de Relações Públicas sente a necessidade de recorrer a modelos de tomada de decisão que lhe permitam delinear estratégias baseadas em factos verídicos e atuais, sustentados por bases teóricas científicas. O modelo de tomada de decisão comumente utilizado pelos profissionais de RP é o processo de Relações Públicas em quatro etapas⁴¹ – Investigação, Planificação, Ação-comunicação e Avaliação –, sendo que as etapas são simultaneamente distintas e interdependentes (Cutlip, Center & Broom, 1999; Raposo, 2009; Gregory, 2010).

⁴¹ Na primeira etapa, investigação, é feita a monitorização e análise da organização e da sua envolvente externa, para que sejam recolhidas informações relevantes. Na segunda etapa, planificação, são delineadas as estratégias e as ações a implementar na campanha de comunicação. A terceira etapa, ação-comunicação, é a mais prática porque nesta etapa são executadas as ações delineadas. Igualmente comunica-se, propositadamente, com os públicos-alvo da campanha. É na última etapa do processo, a avaliação, que é avaliada a eficácia da campanha, dado que se tenta perceber se a campanha contribuiu para a alteração do comportamento e das atitudes dos públicos-alvo e se os objetivos e metas específicas para a campanha foram alcançados (Cutlip, Center & Broom, 1999; Gregory, 2010).

Cutlip, Center e Broom (1999) afirmam que na primeira etapa do processo de Relações Públicas em quatro etapas – a investigação – devem ser recolhidas e analisadas, de forma estratégica, as informações do ambiente social e da envolvente interna da organização. A monitorização da envolvente externa e interna permite não só conhecer as mesmas, como também permite detetar oportunidades e problemáticas que podem desencadear crises. Em contexto internacional, esta questão ganha maior pertinência, porque o profissional irá lidar com países e culturas estrangeiras que, por vezes, desconhece completamente ou sobre as quais possui conhecimentos que foram adquiridos através do senso comum e de estereótipos. A definição de estratégias de comunicação sem conhecer o ambiente social estrangeiro deve ser evitada, sendo que a investigação deve ser minuciosa e realista (Cutlip, Center & Broom, 1999).

A compreensão das diferentes variáveis contextuais – diversidade étnica e linguística, sistema político, desenvolvimento económico, ideologias religiosas, práticas culturais, por exemplo – que podem complexificar a atuação do profissional de Relações Públicas no contexto internacional, impõe a análise crítica, à luz de diferentes teorias, dos aspetos que os profissionais de RPI devem identificar e monitorizar ao longo do processo de internacionalização de uma organização (Szondi, 2006; Curtin & Gaither, 2007; Sriramesh & Verčič, 2009). Em 1996, Verčič, Grunig e Grunig identificaram cinco variáveis que devem ser analisadas quando existe a pretensão de desenvolver estratégias de Relações Públicas para um país estrangeiro: sistema económico, ideologia política, nível de ativismo, cultura e meios de comunicação social (Verčič *et al.*, 1996 *apud* Sriramesh e Verčič, 2004). Posteriormente, os académicos especializados em Relações Públicas Sriramesh e Verčič (2004) reduziram estas variáveis em três variáveis interdependentes (Sriramesh e Verčič, 2004).

A primeira variável – infraestrutura do país – incorpora as questões económicas, políticas e ativistas. Segundo Sriramesh e Verčič (2004), deve ser feita uma investigação estratégica ao país estrangeiro, para que o profissional de RP possa conhecer e compreender a dinâmica do poder político do país. É necessário identificar o sistema político vigente e a sua capacidade governativa, dado que o mesmo determina a estrutura social do país. Similarmente, a análise da estrutura do sistema político permite ao profissional de RP perceber qual é o género de relação – próxima ou distante – que as organizações privadas estrangeiras podem manter com o poder político do país e se, através de práticas de *lobbying*, é possível o setor privado influenciar as políticas públicas (Sriramesh & Verčič, 2004).

O desenvolvimento económico do país é, igualmente, uma dimensão a destacar, dado que o mesmo é o reflexo do nível de literacia, pobreza e desenvolvimento das infraestruturas tecnológicas do país. De forma idêntica, espelha as características das relações financeiras,

económicas e comerciais que o país mantém com os diferentes mercados estrangeiros. Para os profissionais de RP, a importância da análise do sistema legal deve-se ao facto de ser necessário compreender quais são os códigos e organismos reguladores que preceituam a atividade da comunicação social, porque os profissionais devem manter uma relação cordial e mutuamente benéfica com os diferentes meios de comunicação do país estrangeiro, sendo esses um meio de divulgação (Szondi, 2006; Sriramesh & Verčič, 2009).

Por último, o ativismo é influenciado pelo sistema político vigente no país, dado que o seu poder de atuação pode ser limitado pelos organismos políticos (Sriramesh & Verčič, 2009). Em 1992, Grunig afirmava que os ativistas – igualmente intitulados por grupos de pressão, movimento social e grupos com interesses especiais – influenciam a estrutura social de um país, uma vez que impelem as organizações a desenvolverem práticas de responsabilidade social na sociedade, para que possam contribuir para o desenvolvimento da mesma. Isto acontece porque os ativistas monitorizam a atividade das organizações públicas e privadas, denunciando as práticas que infringem a Constituição do país e os direitos humanos (Szondi, 2006; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Grunig, 1992 *apud* Sriramesh & Verčič, 2009).

De acordo com Sriramesh e Verčič (2009), a literatura especializada em Relações Públicas aborda esporadicamente a relação entre a cultura e as Relações Públicas, apesar de a cultura – segunda variável a ser analisada – assumir um papel muito importante nas RP, dado que a comunicação influencia e é influenciada por esta. Consequentemente, as Relações Públicas, disciplina da área da comunicação, são influenciadas pela cultura (Szondi, 2006; Sriramesh & Verčič, 2009). Neste sentido, é indispensável conhecer a cultura do país estrangeiro, porque a mesma espelha os particularismos de cada sociedade, permitindo assim identificar os desafios culturais que podem comprometer o sucesso de uma campanha de comunicação de âmbito internacional (Szondi, 2006; Freitag & Stokes, 2009).

Geert Hofstede apresentou, em 1980, as diferentes dimensões da cultura social. A conceptualização teórica formulada por Hofstede permite desenvolver estudos comparativos que identifiquem as semelhanças e dissemelhanças entre as diversas culturas (Hofstede, 2011). Atualmente, existem seis dimensões culturais, sendo que cinco foram identificadas em 1980 – distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo/coletivismo, feminilidade/masculinidade, orientação a longo-prazo/curto-prazo – e, posteriormente, em 2010, Hofstede apresentou uma sexta dimensão, indulgência/restricção (Hofstede, 2011). De acordo com o académico, a cultura do ambiente social em que estamos inseridos influencia as nossas atitudes e comportamentos para com os membros da nossa sociedade e para com as pessoas com um *background* cultural discrepante do nosso. A análise destas dimensões permite

conhecer a cultura de um país e prever a reação da sua população perante diferentes situações, uma vez que é possível identificar as normas e os valores morais pelos quais se pautam a população de um determinado país.

Outra conceptualização teórica que permite analisar as diferenças culturais foi formulada pelo antropólogo norte-americano Edward Hall. De acordo com o mesmo, o contexto cultural em que uma determinada mensagem é proferida influencia o significado da mensagem e o modo como a mesma é percebida e interpretada pelo recetor da mensagem. Por conseguinte, aquando do processo de interação entre pessoas com repertórios culturais distintos, podem surgir diferentes barreiras comunicacionais – como por exemplo o idioma – que irão dificultar a compreensão da mensagem transmitida e a concretização dos objetivos que se pretendiam alcançar com a mesma. Hall defendia que é possível identificar dois géneros de culturas – culturas de alto e baixo-contexto (Freitag & Stokes, 2009; Kittler, Rygl & Mackinnon, 2011; Samovar, Porter & McDaniel, 2012).

	Cultura de Alto-Contexto	Cultura de Baixo-Contexto
Associação	<ul style="list-style-type: none"> - As relações interpessoais têm como pilar a confiança mútua, são construídas ao longo do tempo e existe uma clara distinção entre as pessoas que pertencem ao círculo íntimo e as pessoas externas. - A estrutura social é centralizada e autoritária. O processo de tomada de decisão é da responsabilidade da gestão de topo. - Liberdade para desempenhar as tarefas e as funções. 	<ul style="list-style-type: none"> - As relações interpessoais são superficiais e momentâneas, começam e terminam com muita facilidade e não existe noção de grupo. - A estrutura social é descentralizada e flexível. Há partilha de responsabilidade. - Aplicação de procedimentos rígidos aquando da execução de tarefas.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação é ambígua e indireta, sendo que o contexto ajuda a compreender a mensagem. - A linguagem não verbal (gestos, contacto ocular e expressão facial) é 	<ul style="list-style-type: none"> - A mensagem verbal é explícita e direta, por isso é possível compreender a mensagem sem conhecer o contexto em que a mesma foi proferida.

	<p>mais importante do que a linguagem verbal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preferência pela comunicação oral. - As divergências de opinião facilmente são particularizadas e podem impossibilitar o cumprimento das tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco uso de elementos não verbais; as palavras são mais importantes. - Preferência pela comunicação escrita. - As divergências não são particularizadas, por isso as críticas negativas são explícitas.
Territorialidade (proxémia)	<ul style="list-style-type: none"> - Partilha de espaços, existindo assim maior proximidade entre as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os espaços são compartimentados, sendo que se valoriza a privacidade.
Temporalidade (função do tempo na comunicação)	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema policrónico: percepção flexível do tempo. O mais importante não é o tempo despendido a realizar a tarefa, mas sim que a mesma fique feita e que laços sociais sejam estabelecidos; inclusive, várias atividades são realizadas em simultâneo. - As mudanças são lentas, porque existe resistência à mudança e à inovação e há um forte apego ao passado e aos hábitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema monocrónico: percepção rígida do tempo. O mais importante é cumprir os prazos e as regras impostas; o trabalho é a prioridade. Execução de uma única tarefa, previamente agendada. - Pouca ou nenhuma resistência à mudança e à inovação. Adicionalmente, os resultados das alterações são visíveis num curto espaço de tempo.
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriza-se a aprendizagem e a resolução de problemas em grupo. - Múltiplas fontes de informação e a aprendizagem é feita através da observação de quem sabe fazer. 	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de aprendizagem e de resolução de problemas é feito individualmente. - Usa-se apenas uma fonte de informação e a aprendizagem é feita através do seguimento de regras rígidas e explícitas.

Tabela 5: Caracterização das culturas de baixo e alto-contexto

Fonte: (Freitag & Stokes, 2009; Kittler, Rygl & Mackinnon, 2011; Samovar, Porter & McDaniel, 2012; Schroder, 2012; Neese, 2016)

A análise da tabela 5 permite inferir que a cultura de um país pode ser caracterizada pelo estilo de comunicação dos indivíduos que se identificam com essa cultura. Como tal, segundo Hall, a comunicação e a cultura são indissociáveis. Ressalta-se, novamente, que é pertinente conhecer a cultura dos diferentes países quando existe a pretensão de criar estratégias de Relações

Públicas para países estrangeiros, uma vez que, à luz da teoria de Hall, ao conhecer uma determinada cultura, o profissional de RP saberá antecipadamente como é que a sua mensagem será decodificada pelo recetor (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Freitag e Stokes, 2009). Como exemplo de países com culturas de baixo-contexto, temos os Estados Unidos da América e os países nórdicos europeus. Os países africanos e latino-americanos são considerados países com culturas de alto-contexto (Freitag & Stokes, 2009; Kittler, Rygl & Mackinnon, 2011).

A dinâmica entre as Relações Públicas e os meios de comunicação será a última variável a analisar. Os *media*, enquanto *stakeholders*, são muito importantes para as organizações, dado que são um dos principais canais de comunicação e desempenham um papel crucial no processo de gestão e construção da imagem e reputação de qualquer organização (Kunczik, 2009). O conjunto de ações que os profissionais de Relações Públicas desenvolvem para os *media* têm como principal objetivo a promoção da organização, por forma a dar a conhecer a mesma e influenciar o comportamento e atitudes dos *stakeholders* em relação à organização (Theaker, 2004).

Em contexto internacional, os diferentes atores internacionais competem pela atenção dos *media*, dado que existe, por parte dos mesmos, a pretensão de definir e influenciar as temáticas que constituem o *agenda setting*⁴² e, por conseguinte, as questões que são debatidas pela opinião pública⁴³ (Szondi, 2006). Para poderem influenciar a opinião pública internacional através dos *media*, é crucial que os diferentes atores internacionais conheçam e compreendam a dinâmica dos *media* (Hatzios, 2006; Szondi, 2006; Sriramesh & Verčič, 2009).

A gestão eficaz da relação com os *media* – jornalistas, editores e meios – implica que a organização saiba quem são os detentores dos *media*, qual é a abrangência geográfica destes *media* e se existe livre acesso aos mesmos (Hatzios, 2006; Szondi, 2006; Sriramesh & Verčič, 2009). Hatzios (2006) adverte que não se deve lidar com os *media* do mesmo modo, dado que a dinâmica e os papéis dos mesmos diferem de país para país. Por isso, é necessário adaptar a abordagem aos *media* consoante o país (Hatzios, 2006).

⁴² “*Agenda setting is the process by which the media communicate the relative importance of various issues to the public*” (Rogers & Dearing 1988 *apud* Szondi, 2006:118).

⁴³ Opinião Pública enquanto fenómeno social abstrato, no qual um grupo social partilha juízos de valor sobre uma determinada temática pública (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006).

Gestão da imagem, reputação e identidade

Embora os conceitos de imagem, reputação e identidade, informalmente, sejam proferidos como se fossem sinónimos, a literatura especializada em Relações Públicas ressalva que esta associação é incorreta. Estes conceitos possuem significados distintos, mas em contexto organizacional complementam-se e são interdependentes (Löwensberg, 2006, Raposo, 2013). Neste sentido, é relevante definir os mesmos e identificar as vantagens inerentes à gestão eficaz destas variáveis intangíveis na prática de Relações Públicas Internacionais.

A imagem organizacional é, de acordo com Löwensberg (2006), a perceção que cada indivíduo possui de uma organização num dado período, sendo que a mesma é mutável e é influenciada pela identidade e reputação da organização (Löwensberg, 2006; Rolim, 2014). Apesar de a organização não poder controlar a imagem que os seus *stakeholders* têm de si, porque é uma representação mental, as organizações podem influenciar a mesma através das suas ações e da sua comunicação – Relações Públicas, Marketing e Publicidade (Löwensberg, 2006; Rolim, 2014).

Quanto ao conceito de identidade organizacional, pode ser definido como o conjunto de elementos visuais e gráficos que identificam e diferenciam a organização, podendo estar presente no seu logótipo, estacionários e elementos tangíveis e intangíveis, como os seus imóveis e veículos. Similarmente, a identidade congrega a personalidade e o carácter da organização, uma vez que espelha a sua cultura, missão, visão e valores. Como tal, a identidade organizacional deve ser estável, coerente e coesa. Ressalta-se que a organização controla a sua identidade (Löwensberg, 2006; Rolim, 2014).

A reputação é o conjunto de opiniões que são formuladas acerca de uma organização, pelos seus *stakeholders*, sendo que estas são construídas ao longo do tempo. Ao formularem a sua opinião, os indivíduos avaliam e julgam as ações desenvolvidas pela organização, baseando-se nas experiências que tiveram com esta e na opinião de terceiros. Igualmente, avaliam se existe coerência entre o que a organização comunica sobre si e as suas ações. A reputação permite às organizações diferenciarem-se e posicionarem-se no seu setor, sendo esta considerada uma vantagem competitiva que é avaliada através de *rankings* e inquéritos. A reputação é o reflexo da imagem e da identidade da organização (Löwensberg, 2006; Kitchen & Watson, 2008; Raposo, 2013).

Uma gestão eficaz da identidade, imagem e reputação permite a organização diferenciar-se positivamente da concorrência e atrair a atenção da comunidade do seu país e da comunidade internacional (Szondi, 2006). Similarmente, permite à organização construir relações de

confiança e interagida com os seus *stakeholders*, dado que quanto maior for a confiança que os *stakeholders* tiverem na organização ou país, maior será a sua receptividade em relação às pretensões e ações da organização ou país.

Szondi (2006) afirma que é preferível que a identidade de uma organização que atue na arena internacional seja estandardizada, para que os seus *stakeholders* identifiquem a organização independentemente do espaço geográfico em que a mesma esteja presente. Porém, o académico ressalva que, por vezes, é necessário que a organização adapte a sua identidade visual e gráfica à cultura do país onde exerce atividade, por forma a que a sociedade do país em questão se identifique com a organização e haja uma melhor aceitação da organização. Inclusive, existem organizações que alteram o seu nome, porque o mesmo pode ser difícil de pronunciar num determinado idioma ou quando culturalmente o nome está associada a crenças pejorativas (Szondi, 2006).

Relativamente à imagem dos atores internacionais, Kunczik (2009) afirma que é necessário desenvolver estratégias para que a mesma se coadune com a real imagem da organização ou nação, dado que, em contexto internacional, por norma, o conhecimento que os indivíduos possuem de um determinado país advém total ou parcialmente dos *media* e nem sempre essas informações são verídicas (Kunczik, 2009).

Gestão da comunicação de risco e crise

Independentemente da sua área de atuação, todas as organizações estão sujeitas a emergências, humanas ou naturais, que podem comprometer a sua imagem e reputação e, conseqüentemente, a relação com os seus *stakeholders*. A gestão eficaz de situações de risco e crise implica que a organização tenha uma atitude proativa e estratégica, uma vez que é um processo contínuo. Ou seja, é necessário identificar potenciais eventos que podem despoletar em crises e, posteriormente, delinear diretrizes de atuação. A existência de uma política de gestão de crises faz com que, perante estas situações, a atuação da organização seja rápida e eficiente, por forma a colmatar os efeitos negativos da problemática e transformá-la numa oportunidade para melhorar (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Freitag & Stokes, 2009).

No contexto atual, as crises que ocorrem num contexto local, podem ter repercussões a nível internacional, por isso “[i]t is an increasingly necessary public relations function, then, to be able to manage conflicts on a world stage” (Freitag & Stokes, 2009:98). No entanto, as organizações que possuem uma presença internacional dificilmente desenvolvem uma estratégia de comunicação global para lidar com potenciais crises, que podem ocorrer nos

diferentes países onde estão presentes. Isto acontece porque nem sempre a comunicação de crise é uma prioridade e, é comum as organizações não monitorizarem o ambiente social em que estão inseridos, o que faz com que desconheçam as particularidades do contexto externo e os diversos constrangimentos que podem afetá-la a médio e longo-prazo (Hatzios, 2006; Freitag & Stokes, 2009). Quanto maior for a duração da crise, maior será a sua projeção e o envolvimento dos *stakeholders*, o que inevitavelmente irá prejudicar a produtividade da organização (Freitag & Stokes, 2009).

1.2.2. Relações Públicas Internacionais e o poder político

A par das ações e instrumentos tradicionais de política externa, como a diplomacia tradicional, os diferentes governos desenvolvem diversas estratégias de comunicação para se destacarem na arena internacional e consolidarem a sua política externa. Relativamente às estratégias de Relações Públicas comumente desenvolvidas, em contexto internacional, pelos diferentes países e nações sem Estado⁴⁴, Szondi (2006) afirma que estes atores organizam e participam em eventos de escala internacional, como por exemplo os jogos olímpicos, para atraírem a atenção dos *media*, da opinião pública internacional e dos investidores estrangeiros. Desenvolvem ainda ações de *lobbying* para legitimar as decisões tomadas no âmbito da sua política externa e almejam influenciar a seu favor a opinião pública e a política interna de outros países (Szondi, 2006).

Adicionalmente, investem montantes avultados no setor do turismo, para que sejam percebidos como sendo uma marca-destino pelos turistas. Apresentam também o país como sendo uma marca-nação, tendo como objetivo a promoção das características tangíveis e intangíveis dos produtos nacionais em países estrangeiros, para incrementar as exportações. Promove-se, igualmente, a cultura do país, por forma a singularizar o mesmo (Szondi, 2006; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Kunczik, 2009; Moreira, 2015). Formulam também estratégias que permitem gerir situações de crise internacionais, naturais e humanas, que possam pôr em risco a imagem e a reputação do país (Szondi, 2006).

Para além disso, desenvolvem estudos para conhecerem os atores internacionais, sendo que também monitorizam a cobertura mediática sobre o país nos *media* internacionais e

⁴⁴ É um termo político para designar as minorias étnicas que se identificam quanto nação, mas não possuem um estado, ou seja, não têm autonomia geopolítica. Estes grupos estão inseridos num determinado território, mas a sua identidade e cultura diferenciam-se da cultura do país onde estão presentes. Existem nações sem estado que ambicionam se legitimar na arena internacional, no sentido de ganharem a sua independência e formarem o seu próprio estado soberano (Xifra, 2009).

implementam ações específicas para os mesmos (Szondi, 2006; Kunczik, 2009). Assumindo o papel de mediador, os meios de comunicação de massa ocupam uma posição de destaque na prática de Relações Públicas Internacionais por parte do Governo, dado que os *media* influenciam a imagem que as pessoas têm de um país (Kunczik, 2009; Moreira, 2015). Os *media* são um instrumento de política externa, porque permitem o estabelecimento de contactos que não são possíveis de realizar através de práticas diplomáticas. Através dos mesmos é possível obter informações relevantes que permitem mediar negociações e conflitos internacionais (Kunczik, 2009). Apesar das vantagens dos *media*, diversos países, principalmente os países em desenvolvimento, afirmam que as mensagens transmitidas pelos *media* contribuem para a proliferação de estereótipos negativos. Também defendem que a cobertura noticiosa não é imparcial e proporcional, a nível quantitativo e qualitativo (Kunczik, 2009). Kunczik (2009) adverte para o facto de a alteração de perceções e de estereótipos preconcebidos sobre um país ser um processo moroso (Kunczik, 2009).

Embora tenha sido possível identificar as estratégias de Relações Públicas que, por norma, são formuladas pelas entidades políticas, existem poucas investigações científicas sobre a prática de Relações Públicas por parte de entidades políticas. Isto acontece porque diversas ações desenvolvidas pelas entidades políticas para influenciar a opinião pública internacional não são, propositadamente, do conhecimento público: “[a]ttempting to identify the instigators of public relations by nations is often like trying to nail pudding to a Wall” (Kunczik, 2009:342).

1.2.3. Relações Públicas Internacionais e as organizações

À luz dos objetivos dos países que ambicionam consolidar a sua presença na arena internacional, diversas organizações, com e sem fins lucrativos⁴⁵, almejam igualmente destacar-se na comunidade internacional e serem consideradas organizações globais. A democratização e descentralização do poder incrementaram o poder das organizações, sendo que as mesmas possuem recursos e legitimidade para participar e influenciar o processo de tomada de decisão internacional (Morley, 1998; Szondi, 2006; Verčič, 2009). Neste sentido, iremos abordar a prática de Relações Públicas Internacionais por parte de organizações com e sem fins lucrativos.

⁴⁵ Iremos considerar como organizações sem fins lucrativos as organizações não governamentais e as organizações intergovernamentais.

Organizações com fins lucrativos

Relativamente às organizações com fins lucrativos, verifica-se uma aposta contínua no mercado internacional, sendo que estas organizações podem ser classificadas por empresa multinacional, internacional ou global⁴⁶ (Verčič, 2009). Estas empresas desenvolvem práticas de Relações Públicas Internacionais para expandir a sua área de atuação, aumentar as vendas e promover os seus produtos e serviços e, por conseguinte, os lucros (Szondi, 2006; Sebastião, 2015). Muitas destas organizações têm como principal mercado de escoação de produtos e serviços o mercado internacional, sendo este a sua principal fonte de lucro (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006). Perante a importância do mercado internacional, as empresas reconhecem que, de certo modo, é imperativo desenvolver práticas de Relações Públicas durante todas as fases do processo de internacionalização: “[f]or every well-known corporate behemoth such as Nike or Coca-Cola, score of other businesses are expanding aboard and recognizing public relations is a necessity, not an option” (Curtin & Gaither, 2007:11).

Em contexto internacional, as empresas têm de lidar com uma pluralidade de *stakeholders*, desde entidades políticas que regulamentam a sua atividade a ativistas que sentenciam a sua atuação, obrigando-a a ter uma posição ativa e benéfica na sociedade (Verčič, 2009). Mesmo quando as empresas desenvolvem estratégias de cariz social para criar ou manter relações cordiais com a comunidade do país estrangeiro, nem sempre a sua presença é aceite de forma pacífica. A rejeição deve-se ao facto de as comunidades não compreenderem a organização e os contributos da sua atividade na sociedade (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006). Neste sentido, cabe ao profissional de Relações Públicas dar a conhecer a organização e gerir a relação com os seus *stakeholders*, para que o processo de integração da organização seja pacífico e célere e as relações estabelecidas contínuas e de confiança (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Sebastião, 2015).

Organizações sem fins lucrativos

As organizações não governamentais (ONG) são grupos de indivíduos que se organizam com o propósito de desenvolver ações a nível local e/ou internacional, no sentido de colmatar problemáticas de cariz político, social, ambiental e económico. A sua atuação pode ser permanente ou esporádica, isto é, quando é necessário solucionar um problema específico,

⁴⁶ As empresas multinacionais identificam-se com a cultura de um único país, apesar de atuarem em diversos mercados. As empresas internacionais identificam-se com vários países. As empresas globais identificam-se com o sistema global (Verčič, 2009).

como por exemplo as catástrofes naturais (Szondi, 2006; Tkalac & Pavicic, 2009). Segundo Tkalac e Pavicic (2009), as ONG são, igualmente, denominadas por organizações sem fins lucrativos⁴⁷, uma vez que para adquirirem o estatuto de ONG, estas organizações não podem ter como objetivo primordial a obtenção de lucros. De igual modo, não podem ser constituídas como partidos políticos ou ter como objetivo a difusão de atos criminosos e de violência. Como exemplos de ONG internacionais temos a Greenpeace e a Amnistia Internacional. Estas consideram-se organizações internacionais, porque não pretendem estar associados a nenhum país em particular. Pretendem diminuir práticas que corrompem a sociedade, por isso, desenvolvem campanhas de RPI contra organizações ou governos corruptos e consciencializam a comunidade internacional para a existência de determinadas problemáticas (Szondi, 2006; Wilcox, Cameron & Xifra, 2006). Inclusive, grande parte das ações ativistas que ocorrem a nível internacional é desenvolvida por ONG internacionais (Tkalac & Pavicic, 2009).

Devido ao seu carácter não lucrativo, as ONG dependem total ou parcialmente de terceiros a nível monetário. Como tal, é necessário manter relações cordiais e de confiança com os grupos sociais que disponibilizam recursos monetários, materiais e temporais (voluntariado) às ONG. Adicionalmente, esses mesmos grupos monitorizam a atuação das ONG, dado que pretendem saber se os recursos doados são corretamente empregues. A existência de indícios de corrupção prejudica sempre a imagem e reputação de uma ONG, mesmo quando a acusação não é factual. Se a organização não for transparente terá dificuldades em obter o apoio dos seus patrocinadores e doadores e legitimar a sua presença na sociedade (Cutlip, Center & Broom, 1999; Tkalac & Pavicic, 2009).

De igual modo, o facto de as ONG se associarem a determinadas organizações políticas e grandes corporações para poderem obter patrocínios e doações nem sempre é bem percebido pelas diferentes sociedades, porque pode existir conflito de interesses (Tkalac & Pavicic, 2009). É imprescindível que o profissional de Relações Públicas mantenha a opinião pública informada relativamente à organização e as ações desenvolvidas pela mesma. O crescente número de ONG faz com que seja necessário competir pela atenção e pelos recursos da comunidade internacional, através de ações de *lobbying*, *advocacy* e, inclusive, de Marketing Social (Cutlip, Center & Broom, 1999; Tkalac & Pavicic, 2009).

⁴⁷ Ressalva-se que apesar de a literatura posicionar ambos os conceitos como sinónimos, a denominação sem fins lucrativos abrange um maior número de organizações, tendo estas ou não o objetivo de desenvolver ações de *advocacy*. As ONG desenvolvem por exclusivo práticas de *advocacy* (Tkalac & Pavicic, 2009). Através de estratégias de *advocacy*, as ONG visam informar e influenciar os decisores para que seja possível promover mudanças sociais (Cano, 2014).

Quanto às organizações intergovernamentais, também designadas por organizações governamentais internacionais, estas são compostas por diversos países (estados-membros), que coletivamente tomam decisões de âmbito internacional e nacional que irão afetar todos os seus membros. Desenvolvem ações de Relações Públicas Internacionais, porque comunicam com uma multiplicidade de *stakeholders*, com pretensões políticas e económicas divergentes, e almejam que haja entendimento entre os seus membros e *stakeholders*. De forma idêntica, as organizações intergovernamentais têm de justificar e legitimar a sua atuação, dado que dependem do apoio monetário dos seus estados-membros. Similarmente, as diferentes sociedades e organizações monitorizam, através dos diferentes meios de comunicação, a atuação das organizações intergovernamentais (Szondi, 2006; Defourny, 2009).

2. DIPLOMACIA PÚBLICA

A diplomacia era um instrumento exclusivo dos estados-nação, sendo que, através dos seus recursos tangíveis, afirmavam o seu poder e soberania perante outros países. Todavia, os principais acontecimentos históricos que singularizaram o século XX⁴⁸ alteraram as relações de poder entre os diferentes países e surgiram novos atores na arena internacional, que ambicionam, igualmente, afirmar-se. Face à complexificação e alteração das relações de poder entre os diferentes atores internacionais, houve a necessidade de desenvolver novas ferramentas de interação que permitissem gerir de forma eficaz as relações que emergiram, sendo estas demarcadas por uma interdependência crescente. De forma idêntica, era pertinente denominar as novas interações sociais por um conceito menos pejorativo que a propaganda, por forma a diferenciar as novas práticas de diplomacia das práticas tradicionais (Nye, 2008; Dyke & Verčič, 2009; Morgado, 2011; Kochhar & Molleda, 2015).

Neste sentido, em 1965, o diplomata norte-americano Edmund Gullion apresentou o conceito de Diplomacia Pública e interpretou-o como sendo um processo no qual diferentes atores internacionais interagem com públicos estrangeiros, no sentido de as suas ações de política externa serem bem-sucedidas. Como tal, a Diplomacia Pública, enquanto instrumento de política externa, é um elemento central no processo de construção e gestão de relações entre os diferentes atores da arena internacional (Nye, 2008; Moreira, 2015). Embora a Diplomacia Pública seja uma área relevante, contribuindo para um maior entendimento e cooperação entre

⁴⁸ Os acontecimentos históricos em questão são: Primeira Guerra Mundial (1914-1918), Segunda Guerra Mundial (1939-1945), Guerra Fria entre os EUA e a União Soviética (1945-1991), processo de descolonização, globalização e desenvolvimento tecnológico (Dyke & Verčič, 2009).

os atores da comunidade internacional, esta tem sido negligenciada pela academia. Fitzpatrick (2010) acredita que os académicos desenvolvem poucas investigações científicas sobre a Diplomacia Pública, porque é uma área recente e não existe consenso relativamente à sua conceptualização teórica (Fitzpatrick, 2010 *apud* Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013).

2.1. Definição do conceito

Grande parte da conceptualização teórica sobre a Diplomacia Pública tem sido baseada na vertente profissional da atividade, porque diversos académicos não consideram a Diplomacia Pública uma ciência social. Como tal, existem poucas investigações científicas sobre a evolução conceptual e a vertente prática da Diplomacia Pública. Inclusive, os estudos existentes dificilmente se complementam, dado que coexistem inúmeras definições do conceito, muitas quais apresentam informações díspares que renegam a sua autonomia (Morgado, 2011; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013). Para além disso, segundo Moreira (2015), o corpo teórico da Diplomacia Pública recorre frequentemente a teorias de disciplinas da área da comunicação e da ciência política, como por exemplo as Relações Públicas e as Relações Internacionais (Moreira, 2015). Embora não haja consenso relativamente à definição do conceito de Diplomacia Pública, é comum a literatura especializada na área ressaltar que a mesma implica que haja interação com públicos estrangeiros, no sentido de informar e influenciar os mesmos acerca de uma determinada temática (Nye, 2008; Dyke & Verčič, 2009; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013; Kochhar & Molleda, 2015).

De acordo com Tuch (1990), a Diplomacia Pública é *“government’s process of communicating with foreign publics in an attempt to bring about understanding about its nation’s ideas and ideals, its institutions and culture, as well as its national goals and current policies”* (Tuch, 1990:3 *apud* Szondi, 2006:132). A definição formulada por Tuch restringe a prática de Diplomacia Pública a entidades estatais. O académico defende que, através da Diplomacia Pública, os governos podem influenciar, em seu benefício, a perceção que os públicos estrangeiros têm de si. Para tal, é necessário difundir na esfera internacional informações relevantes sobre o país, para que os públicos estrangeiros conheçam as suas ideologias, cultura e instituições (Tuch, 1990 *apud* Szondi, 2006). Por conseguinte, será menos complexo criar e gerir redes de cooperação e de apoio com a comunidade internacional (Szondi, 2006).

Nye (2008) também formulou uma definição para o conceito de DP. Segundo o mesmo, *“[p]ublic diplomacy is an instrument that governments use to mobilize these resources to communicate with and attract the publics of other countries, rather than merely their*

governments”⁴⁹ (Nye, 2008:95). Infere-se assim que, tal como Tuch (1990), Nye (2008) acredita que o poder político é o único organismo com legitimidade para desenvolver práticas de DP. De modo semelhante, ambos os académicos advogam que os governos que delineiam estratégias de DP comunicam e interagem com uma pluralidade de públicos, estatais e não estatais, o que difere da Diplomacia Tradicional, cujo objetivo é atrair, por exclusivo, a atenção das organizações políticas do país estrangeiro (Nye; 2008; Morgado, 2011; Snow, 2015).

Szondi (2006) defende que, apesar de ser pertinente interagir com os diferentes grupos sociais – governo, organizações e comunidade –, raramente as ações de DP se destinam à população de um país, sendo que os públicos-alvo são os decisores públicos e os líderes de opinião (Szondi, 2006). Advoga, igualmente, que a Diplomacia Pública tem uma vertente totalmente política, sendo desenvolvida por organismos políticos, sejam estes estatais ou não (Szondi, 2006).

Apesar de abordar, de forma geral, as mesmas questões que foram evidenciadas nas definições anteriormente apresentadas, a definição formulada por Sharp (2005) é menos minuciosa. O académico não identifica quem é que tem legitimidade para desenvolver práticas de Diplomacia Pública. Menciona, apenas, que a DP é um processo no qual são estabelecidos contactos diretos com públicos estrangeiros, no sentido de promover os interesses e os valores do organismo que desenvolve estratégias de DP (Sharp, 2005 *apud* Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013). Através desta definição, não é possível inferir se a DP é um instrumento exclusivo de um grupo em específico ou se a Diplomacia Pública pode, igualmente, ser desenvolvida por um governo, organização ou cidadão (Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013).

De acordo com L’Etang (2009), a Diplomacia Pública não é um instrumento de um público em específico, mas sim dos diferentes atores internacionais.

Public diplomacy can be defined as an activity conducted by nations (stateless and otherwise), organizations, which operate globally (national sporting bodies, tourist bodies), global organizations (corporations such as Nike and nongovernmental organizations [NGOs] such as the International Olympic Committee, World Health Organization, and the Catholic Church), and international political organizations advocating change (Greenpeace) (L’Etang, 2009:610).

A análise crítica das definições anteriormente apresentadas permite inferir que a literatura especializada em DP não é consensual relativamente a quem se destina as práticas de Diplomacia Pública e aos organismos que podem desenvolver práticas de DP (Fitzpatrick,

⁴⁹ Para efeitos desta investigação, iremos alicerçar-nos nesta definição.

Fullerton & Kendrick, 2013). Similarmente, a complexidade inerente à Diplomacia Pública, enquanto ciência social e profissão, impossibilita a incorporação de todo o seu potencial numa única definição que seja fácil de compreender (Morgado, 2011). Como tal, *“public diplomacy has generated a substantial body of critical discourse from both the professional and academic worlds”* (Kochhar & Molleda, 2015:52).

2.2. Prática profissional de Diplomacia Pública

Embora não exista uma definição universal para o conceito de Diplomacia Pública e a sua conceptualização esteja subdesenvolvida, se compararmos com a vertente profissional, esta área tem ganho destaque. A crescente introdução de práticas de Diplomacia Pública nas estratégias de política externa, dos diferentes governos, contribuiu significativamente para o desenvolvimento da vertente profissional desta área e, conseqüentemente, para a valorização e o aumento do número de profissionais de Diplomacia Pública (Kochhar & Molleda, 2015; Moreira & Eiró-Gomes, 2015; Snow, 2015).

Isto acontece porque os diferentes governos têm apostado na construção de relações transparentes não só com outros governos, como também com as suas comunidades e organizações. O poder da opinião pública, nacional e internacional, é essencial no processo de construção da imagem e reputação de um país (Kochhar & Molleda, 2015; Snow, 2015). Adicionalmente, o incremento das redes de interdependência entre os diferentes atores internacionais impeliu os governos a dialogarem de forma contínua com a comunidade internacional, no sentido de obterem apoio aquando do desenvolvimento e prossecução da sua estratégia de política externa (Morgado; 2011; Snow, 2015). Como tal, a comunicação tornou-se um dos principais instrumentos da Diplomacia Pública (Kochhar & Molleda, 2015).

Os profissionais de Diplomacia Pública mantêm um diálogo persuasivo com diferentes atores internacionais, uma vez que o seu objetivo é influenciar a perceção que a opinião pública tem do país que representam através da disseminação de informações verdadeiras e ações que têm por base valores éticos. Ou seja, estes profissionais optam por excluir as estratégias propagandísticas, manipuladoras ou bélicas que, por norma, são associadas às páticas clássicas de diplomacia (Morgado; 2011; Snow, 2015).

2.2.1. A atuação do profissional de Diplomacia Pública

A Diplomacia Pública assenta no princípio de construção e institucionalização de relações mutuamente benéficas e de entreaajuda entre os atores internacionais. Para tal, é necessário conhecer os outros países e respetivas culturas e também criar uma maior familiaridade relativamente ao nosso país. Assim, será possível incrementar os vínculos estabelecidos, invalidar estereótipos e identificar necessidades e objetivos comuns (Leonard, Stead & Smewing, 2002). No sentido de zelar pelos interesses do organismo que representa, o profissional de Diplomacia Pública desenvolve diferentes atividades e usufrui de diversos canais de comunicação⁵⁰ para que seja possível:

Increasing people's familiarity with one's country (making them think about it, updating their images, turning around unfavourable opinions); Increasing people's appreciation of one's country (creating positive perceptions, getting others to see issues of global importance from the same perspective); Engaging people with one's country (strengthening ties – from education reform to scientific co-operation; encouraging people to see us as an attractive destination for tourism, study, distance learning; getting them to buy our products; getting to understand and subscribe to our values); Influencing people (getting companies to invest, publics to back our positions or politicians to turn to us as a favored partner) (Leonard, Stead & Smewing, 2002:9-10).

A breve menção sucinta dos objetivos e do conjunto de oportunidades inerentes à prática eficaz e estratégica de Diplomacia Pública permite compreender a pertinência desta área, enquanto prática profissional, na sociedade. Todavia, para que esta análise seja enriquecedora é igualmente crucial analisar os elementos, dimensões e níveis da Diplomacia Pública, uma vez que através destas categorias é possível identificar e delimitar as áreas de atuação, os papéis e as funções do profissional de Diplomacia Pública. De forma idêntica, é relevante apresentar o perfil deste profissional ressaltando o conjunto de competências técnicas e pessoais que este deve possuir.

Elementos da Diplomacia Pública

Cull (2009) identificou cinco elementos, divergentes, que devem ser abordados nas estratégias de Diplomacia Pública: *Listening, Advocacy, Cultural Diplomacy, Exchange Diplomacy e International Broadcasting* (Cull, 2009). A *Listening* é o primeiro elemento, porque, apesar de

⁵⁰ Como exemplos de canais de comunicação para comunicar com públicos estrangeiros temos as *social media*, os *media* e as aplicações móveis (Kochhar & Molleda, 2015; Moreira, 2015).

ser algo básico, através da mesma é possível monitorizar a arena internacional e obter informações relevantes sobre um ator que permitem formular estratégias de DP baseadas em informações verídicas e atuais. De forma geral, o público-alvo da política externa de um país é a comunidade internacional e, neste sentido, a sua opinião é muito importante. A auscultação ativa é crucial, uma vez que permite moldar e reajustar a política externa consoante as alterações que ocorrem na opinião pública internacional. No entanto, isso não significa que esta prática seja desenvolvida com regularidade, uma vez que para muitos governos não é uma prioridade (Cull, 2009).

Quanto ao segundo elemento, *Advocacy*, este ocorre quando promovem, junto de um público estrangeiro, ideias, interesses e políticas em particular, através de práticas de comunicação de âmbito internacional. Cull (2009) destaca o trabalho desenvolvido pelas embaixadas junto dos *media*, dado que as mesmas promovem políticas e disseminam informações. Há assim, por parte do profissional de DP, a pretensão de gerir o ambiente internacional. Ressalta-se que o facto de ações deste género serem a curto-prazo faz com que as ações desenvolvidas no âmbito deste elemento sejam frequentes (Cull, 2009).

De acordo com Cull (2009), a *Cultural Diplomacy* é desenvolvida quando um ator dá a conhecer na esfera internacional os seus recursos culturais e êxitos. Existe relutância por parte das organizações – que têm como objetivo a difusão de uma determinada cultura no estrangeiro – em empregar o termo *Cultural Diplomacy* para designar as suas atividades que são desse âmbito, devido às conotações e formalidades que estão associadas ao conceito e à prática de diplomacia (Cull, 2009).

O elemento *Exchange Diplomacy* é “*an actor’s attempt to manage the international environment by sending its citizens overseas and reciprocally accepting citizens from overseas for a period of study and/or acculturation*” (Cull, 2009:20). Tal como no elemento anterior, existe partilha de valores culturais, dado que há uma interação direta com o país e, consequentemente, com a sua cultura (Cull, 2009).

Assente na premissa “[*m*]y students will go overseas and tell you how wonderful my country is; your students will come here and learn how wonderful my country is” (Cull, 2009:20), considera-se que as ações de *Exchange Diplomacy* são unidirecionais. Todavia, Cull (2009) defende que as experiências vividas e partilhadas são benéficas e enriquecedoras para as partes envolvidas neste processo (Cull, 2009).

Relativamente ao quinto e último elemento, *International Broadcasting*, a sua aplicação implica que sejam utilizadas diferentes tecnologias, nomeadamente, a *Internet*, a televisão e a rádio,

para comunicar com públicos internacionais. Segundo Cull (2009), este elemento era igualmente desenvolvido nas práticas tradicionais de diplomacia, sendo que o mesmo está presente nos elementos anteriormente apresentados. A coexistência crescente entre os meios de comunicação tradicionais e os *new media* originou novos desafios aos profissionais de DP, sendo que os mesmos desenvolvem em ambos os meios conteúdos que visam despertar a atenção dos públicos estrangeiros. Porém, os *new media* contribuíram para a cessação da hegemonia dos detentores dos *media* tradicionais, dado que através dos *new media* o consumidor é, simultaneamente, produtor e disseminador de conteúdos. Com o intuito de dar resposta a essa nova realidade, os *media* tradicionais adaptaram-se e estão igualmente presentes nas diferentes plataformas digitais (Cull, 2009).

Dimensões da Diplomacia Pública

Os académicos especializados em Diplomacia Pública Leonard, Stead e Smewing (2002) defendem que a Diplomacia Pública assenta em três esferas distintas: política/militar, societal/cultural e económica. O grau de relevância destas esferas altera de acordo com o enquadramento contextual e temporal. Segundo os mesmos, cada esfera alberga em si diferentes dimensões da DP – *News Management*, *Strategic Communications* e *Relationship Building*. A operacionalização de cada dimensão implica que sejam aplicadas diferentes competências e culturas organizacionais, inclusive o tempo que é despendido nas ações de cada dimensão é diferente (Leonard, Stead & Smewing, 2002).

Na primeira dimensão, *News Management*, é enfatizado que existe uma necessidade contínua de coordenar a comunicação com a Diplomacia Tradicional, uma vez que é necessário que as estratégias de DP e, conseqüentemente, a comunicação estejam presentes em todos os assuntos, inclusive os do âmbito da Diplomacia Tradicional. A pertinência deste alinhamento deve-se ao facto de que “[p]ublic diplomacy seeks to support traditional diplomacy by addressing nongovernmental audiences, in addition to governmental audiences, both mass and elite” (Leonard, Stead & Smewing, 2002:12).

Leonard, Stead e Smewing (2002) advogam que existe uma crescente complexificação desta necessidade, visto que é difícil segmentar e isolar os assuntos que devem ser do conhecimento dos públicos nacionais ou estrangeiros. Isto acontece porque existe partilha de informações entre ambos, o que faz com que os assuntos domésticos sejam debatidos pela comunidade internacional; porque, o que ocorre dentro das fronteiras de um país pode refletir-se no bem-

estar dos atores internacionais, devido à notável e crescente interdependência que existe entre estes (Leonard, Stead & Smewing, 2002).

Nesta dimensão, pressupõe-se que é necessário adotar uma postura reativa e flexível e as notícias publicadas são alinhadas com os objetivos estratégicos definidos pela ‘máquina governamental’. Esta inércia também ocorre quando é necessário lidar com situações de risco e crise que são previsíveis. Os departamentos internos cooperam com os serviços externos, no sentido de mantê-los informados relativamente aos assuntos internos, para que estes consigam contextualizar as notícias e os eventos críticos, junto da comunidade internacional, e decrementar as repercussões negativas que despoletam quando estamos perante situações de crise (Leonard, Stead & Smewing, 2002). Na perspetiva de Nye (2008), a gestão de notícias deve ser um processo proativo e planeado, mesmo em situações imprevisíveis, uma vez que “[a] rapid response capability means that false charges or misleading information can be answered immediately” (Nye, 2008:98).

O caráter proativo é crucial na segunda dimensão, *Strategic Communications*, dado que existe a pretensão de gerir as perceções que existem sobre um país como um todo. Porém, os governos ficam aquém das expectativas quando é necessário comunicar nesse sentido, se compararmos a sua atuação quando comunicam a sua posição relativamente a uma temática em específico (Leonard, Stead & Smewing, 2002). Esta deficiência é preocupante, porque os públicos estrangeiros criam uma imagem do país, baseando-se nas diversas mensagens que recebem dos múltiplos atores nacionais. Como tal, é necessário que haja um maior compromisso em criar estratégias e atividades que se foquem no país como um todo, para que as mensagens transmitidas influenciem, positivamente, a perceção e a opinião que os públicos têm sobre o país como um todo, uma vez que a sua perceção influencia o ambiente diplomático, ou seja, as relações estabelecidas entre os diferentes atores (Leonard, Stead & Smewing, 2002).

A dimensão comunicação estratégica tem uma perspetiva de médio-prazo, uma vez que as suas atividades são desenvolvidas durante semanas e meses, sendo necessárias diversas competências técnicas comunicacionais e de gestão para a sua operacionalização. Por norma, nesta dimensão, são geridos diversos eventos que visam despertar a atenção dos *media* e reforçar as mensagens transmitidas, o que implica que haja um planeamento estratégico de recursos monetários, temporais e humanos (Leonard, Stead & Smewing, 2002).

O poder da perceção nacional influencia, igualmente, as questões de âmbito económico, dado que, ao desenvolverem um forte sentimento de identidade nacional, as empresas do país em questão podem destacar-se positivamente num mercado em que as diferenças entre os diversos produtos e serviços comercializados são quase impercetíveis. Neste sentido, é pertinente que as

organizações estejam conscientes que podem cooperar e contribuir para a promoção das mensagens transmitidas sobre o país como um todo (Leonard, Stead & Smewing, 2002).

Chris Powell – presidente da agência de publicidade Boase Massimi Pollitt DDB Needham entre 1972 e 1997⁵¹ – afirmou que é desafiador atrair a atenção das pessoas, dado que diariamente estas são expostas a milhares de mensagens. Por isso, as organizações devem difundir poucas mensagens, sendo necessário transmitir diversas vezes as mensagens, que devem ser impactantes e simples. Contudo, este paradigma dificilmente pode ser aplicado na Diplomacia Pública e nem sempre é o desejável, porque, apesar de não ser algo impossível, é complexo integrar numa só mensagem as perspectivas dos inúmeros atores sem que haja divergências. Para além disso, a difusão de uma só narrativa nacional pode ter como consequência a anulação das diferentes identidades do país e da sua heterogeneidade cultural (Leonard, Stead & Smewing, 2002).

De forma idêntica, não se deve promover mensagens que não se coadunem com a realidade do país, dado que as pessoas conseguem comprovar a veracidade das mensagens transmitidas, através de diversas experiências reais. Neste sentido, Leonard, Stead e Smewing, (2002) afirmam que *“the most successful perception-changing campaigns have been carried through by countries that had undergone dramatic and genuine change* (Leonard, Stead & Smewing, 2002:18).

Relativamente à última dimensão, *Relationship Building*, as ações desenvolvidas são de longo-prazo, dado que existe a pretensão de construir relações sólidas e de confiança com os públicos-chave (Leonard, Stead & Smewing, 2002; Nye, 2008). Ao proporcionar aos públicos estrangeiros experiências positivas, para que possam conhecer o país, é possível *“creating a common analysis of issues and giving people a clearer idea of the motivations and factors effecting their actions so that by the time they come to discussing individual issues a lot of the background work has been done already* (Leonard, Stead & Smewing, 2002:18).

Por conseguinte, são desenvolvidas diferentes atividades, com e sem cariz político, que contribuem para a fomentação das relações estabelecidas e que, por norma, implicam que as interações interpessoais sejam presenciais, nomeadamente, seminários, conferências, formações, *networks* reais e virtuais, acesso aos canais de *media*, bolsas de estudo e intercâmbios. Os dois últimos são considerados os instrumentos mais eficazes, complexos e

⁵¹ Campaign (2000) Powell on politics. Disponível em <<https://www.campaignlive.co.uk/article/powell-politics-chris-powell-chairman-bmp-ddb-labours-advertising-agency-1972-1997-written-book-describing-turbulent-relationship-left-low-level/37229>> [Consult. 20 de maio 2018].

dispendiosos (Leonard, Stead & Smewing, 2002; Nye, 2008). Todavia, o facto de sermos uma sociedade cada vez mais pluralista e com maior alcance comunicacional, devido às tecnologias da informação e comunicação, faz com que estes instrumentos comecem a ser considerados obsoletos e, de certo modo, ineficazes. Como tal, as tecnologias devem ser utilizadas em prol desta dimensão, no sentido de contribuírem para o incremento do processo de construção de relações (Leonard, Stead & Smewing, 2002; Moreira, 2015).

Nem sempre é favorável que as estratégias formuladas no âmbito destas dimensões sejam desenvolvidas por organismos políticos, porque, frequentemente, as suas mensagens que são geridas pelo Governo são associadas a práticas propagandísticas e antiéticas. No sentido de criar um ambiente neutro, desprovido de interesses políticos e de práticas propagandísticas, as organizações desenvolvem, de forma independente, estratégias de DP integradas nas dimensões anteriormente mencionadas (Leonard, Stead & Smewing, 2002).

Níveis da Diplomacia Pública

Ao identificarem os diferentes níveis da Diplomacia Pública, Cowan e Arsenault (2008) enfatizaram a importância da comunicação nesta área, afirmando que em algumas situações e contextos a comunicação é insubstituível. Isto acontece, porque através da comunicação tem sido possível colmatar algumas das necessidades dos atores que desenvolvem práticas de DP. No contexto da DP, a comunicação pode ser posicionada em três níveis distintos – Monólogo, Diálogo e Colaboração.

De acordo com Cowan e Arsenault (2008), o Monólogo pode ser definido como a comunicação assimétrica que é desenvolvida por uma entidade ou indivíduo, cujo conteúdo não é suscetível de sofrer alterações, como por exemplo comunicados de imprensa, livros, filmes e discursos. Através desta ferramenta, os profissionais de DP visam promover diversas ideias e perspetivas, no sentido de consciencializar e elucidar os públicos estrangeiros em relação aos diferentes aspetos do país que representam, desde as suas políticas à sua cultura. O Monólogo também pode ser aplicado no âmbito das ações de *advocacy* (Cowan & Arsenault, 2008).

No âmbito da Diplomacia Pública, o Diálogo é considerado “*myriad situations in which ideas and information are exchanged and communication is reciprocal and multidirectional*” (Cowan & Arsenault, 2008:18). Para além de permitir que haja maior entendimento entre os intervenientes, o diálogo, quer seja entre culturas ou entre indivíduos, interliga os atores e ajuda a consolidar as relações estabelecidas e a desconstruir preconceitos, o que incrementa a possibilidade de serem concretizados os objetivos de DP. Porém, a existência de diálogo não

significa que haja sempre consenso entre os atores internacionais relativamente às diferentes temáticas que debatem (Cowan & Arsenault, 2008).

O terceiro nível, a Colaboração, implica que os atores internacionais participem em conjunto em iniciativas, quer seja para solucionar conflitos comuns ou para materializarem determinados projetos, como a Wikipédia⁵². Ao colaborarem, os atores têm a oportunidade de se conhecerem melhor e de construir relações que têm como pilares a confiança e a entreaajuda, o que se traduz em relações estáveis e duradouras (Cowan & Arsenault, 2008).

A relação entre estes níveis é dinâmica e estes podem ser utilizados de forma articulada. Apesar disso, a academia e os profissionais de DP advogam que o Diálogo (comunicação bidirecional) deve ser utilizado em detrimento do Monólogo (comunicação unidirecional), e que a Cooperação, terceiro nível, não é pertinente. Para Cowan e Arsenault (2008), todos os níveis são essenciais e a pertinência de cada nível depende do contexto e das pretensões do ator de DP (Cowan & Arsenault, 2008).

Competências do profissional de Diplomacia Pública

A análise crítica da literatura especializada em Diplomacia Pública permite inferir que não existe nenhum modelo padrão do perfil do profissional de DP. No entanto, através da análise das dimensões, níveis e elementos da Diplomacia Pública é possível extrapolar e identificar o conjunto de competências técnicas e pessoais que os profissionais de Diplomacia Pública devem possuir para serem bem-sucedidos aquando do desenvolvimento e execução de estratégias de DP. No estudo desenvolvido por Fitzpatrick⁵³, em 2007, não só são enumeradas as competências, como também são quantificadas, no sentido de perceber qual é o seu grau de importância para a amostra do estudo.

Tal como Cowan e Arsenault (2008), os participantes do estudo de Fitzpatrick atribuem à comunicação um papel relevante na prática de DP. Como tal, estes advogam que é muito

⁵² A *Wikipédia* é uma enciclopédia *online* e gratuita, criada pela Wikipedia Foundation, na qual voluntários de dezenas de países criam e editam conteúdos sobre diversas temáticas. Atualmente, os conteúdos da Wikipédia estão escritos em mais de 250 línguas e dialetos (Cambridge Dictionary, s.d.).

⁵³ Em 2007, Kathy Fitzpatrick desenvolveu uma investigação científica junto dos membros da Associação de antigos alunos da United States Information Agency, com o propósito de apurar e analisar a perceção que os inquiridos tinham da Diplomacia Pública norte-americana na esfera internacional. No período em que o estudo decorreu, a Associação era composta por 441 membros, sendo que 113 responderam ao questionário. Os inquiridos, maioritariamente homens (77%) trabalharam quase todos na USIA e têm uma vasta experiência em DP (cerca de 25 anos). A análise dos dados recolhidos permitiu formular diversas ilações sobre a Diplomacia Pública e a política externa dos EUA (Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013). No âmbito deste estudo iremos apenas apresentar as conclusões que se referem aos conhecimentos e competências técnicas que os profissionais de Diplomacia Pública devem possuir ou desenvolver.

importante que os profissionais de DP desenvolvam as seguintes competências comunicacionais: comunicação interpessoal, oralidade, escrita e poliglôto/bilinguismo (Cowan & Arsenault, 2008; Fitzpatrick, 2008; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013). A capacidade de resolver problemas também foi considerada uma competência importante (Fitzpatrick, 2008).

Uma das funções do profissional de DP é a representação do seu país junto de públicos estrangeiros. Neste sentido, é importante conhecer a história, a cultura e as instituições do país que desenvolve práticas de DP (Tuch, 1990 *apud* Szondi, 2006; Fitzpatrick, 2008; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013).

Segundo Cull (2009) é pertinente que os diferentes países monitorizem e auscultem a opinião pública internacional e a esfera internacional, para que saibam o que é dito sobre si e para desenvolverem estratégias de DP que se coadunem com a atualidade (Cull). Todavia, para os membros da associação de antigos alunos da United States Information Agency⁵⁴ (USIA), a capacidade de realizar pesquisas é pouco importante, sendo esta uma das competências que obteve pontuação baixa (Fitzpatrick, 2008; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013).

Outras competências que foram consideradas menos importantes são: experiência internacional, que é obtida através de viagens e do estudo no estrangeiro, e a experiência em áreas da comunicação, como o Jornalismo, as Relações Públicas e a Publicidade (Fitzpatrick, 2008; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013).

Para além das competências técnicas, os antigos alunos da USIA defenderam que as competências pessoais⁵⁵ são muito importantes, uma vez que as mesmas irão influenciar a relação que o país – EUA – estabelece com a comunidade internacional. De acordo com Cowan e Arsenault (2008), é importante os diferentes países desenvolverem projetos comuns e construir relações de ajuda mútua. Leonard, Stead e Smewing (2002) defendem é necessário que os atores de DP desenvolvam relações duradoras, benéficas e de confiança com os públicos estrangeiros e isso só é possível se estes sentirem que a sua cultura é respeitada (Leonard, Stead & Smewing, 2002; Fitzpatrick, 2008).

⁵⁴ A Agência de Informação Norte-Americana foi fundada em 1953 e cessou atividade em 1999. Durante o período em que esteve ativa, a organização foi considerada uma das maiores e mais sofisticadas agências de Diplomacia Pública (Fitzpatrick, 2008).

⁵⁵ A estrutura do questionário era semiaberta, ou seja, o questionário continha questões abertas e fechadas, por isso os inquiridos tiveram a oportunidade de acrescentar novas competências. Os inquiridos destacaram as seguintes competências pessoais: capacidade de adaptação, paciência, sentido de humor, tolerância, empatia, capacidade de ouvir e observar, respeito pelas culturas estrangeiras, saber trabalhar em grupo e criatividade (Fitzpatrick, 2008).

2.3. Hard, Soft e Smart Power

A emergência e institucionalização de novas formas de poder proporcionou aos atores internacionais mais instrumentos para o exercício da diplomacia. Neste âmbito, é possível exercer o poder de três formas: através de medidas coercivas e sancionárias (*sticks*), através de subornos e incentivos (*carrots*) e, por último, através da atração para que outros se identifiquem com os nossos objetivos (Nye, 2008).

Para além do *hard power* – instrumento exclusivo dos estados para exercerem o seu poder através de coerções e sanções –, os estados foram compelidos a introduzirem nas suas estratégias de diplomacia práticas que diferem da Diplomacia Tradicional. Neste sentido, o *soft* e o *smart power* tornaram-se instrumentos de excelência na prática de Diplomacia Pública (Nye, 2008; Wilson, 2008).

Denomina-se por *soft power* “*the ability to affect others to obtain the outcomes one wants through attraction rather than coercion or payment*” (Nye, 2008:94). Este conceito foi desenvolvido por Nye, no final da década de 1980. Segundo o mesmo, o poder de sedução de um país assenta na singularidade da sua cultura, na legitimidade das suas políticas externas e nos valores pelos quais se norteiam as suas instituições. Similarmente, a credibilidade e a reputação de um país ou organização são fatores intangíveis que influenciam o seu poder de atração. A atração que um país exerce sobre outro influencia a perceção e a opinião que os públicos do primeiro têm sobre o último (Nye, 2008).

Diferentemente do *hard power*, o *soft power* pode ser desenvolvido pelos múltiplos atores internacionais (Nye, 2008; Wilson, 2008). Contudo, Cull (2009) ressalva que é incorreto pressupor que o *soft power* e a Diplomacia Pública são sinónimos. O facto de o *soft power* ser desenvolvido no âmbito da DP não significa que estes coexistem de forma permanente. Por exemplo, o Governo da Coreia do Norte formula estratégias de Diplomacia Pública, mas não exerce o *soft power* (Cull, 2009).

A junção das potencialidades destas duas formas de poder, *hard* e *soft power*, culminou numa nova forma de poder, o *smart power*, que é aplicado quando não é possível desenvolver de forma exclusiva as duas formas de poder anteriormente mencionadas ou então quando é benéfico exercer ambas (Nye, 2008; Wilson, 2008). De acordo com Wilson (2008), na sociedade contemporânea há um interesse crescente pelo *smart power*. Contudo, o académico especializado em DP, ressalva que é essencial solucionar diferentes problemáticas que comprometem o desenvolvimento do *smart, soft e hard power* (Wilson, 2008).

Wilson (2008) advoga que, primeiramente, é necessário formular definições atuais e objetivas para os conceitos de *soft* e *hard power*. Posteriormente, é pertinente analisar cuidadosamente as realidades institucionais subjacentes ao *soft* e *hard power*. Por último, o académico enfatiza que é necessário que as dinâmicas políticas inerentes ao *soft* e ao *hard power* estejam incorporadas de forma clara nas questões relacionadas com o *smart power* (Wilson, 2008).

Independentemente dos seus objetivos e área de atuação, tanto as organizações como as entidades políticas conseguem ser bem-sucedidas através de estratégias de *soft*, *hard* e *smart power* (Nye, 2008; Wilson, 2008).

3. CONVERGÊNCIA ENTRE A DIPLOMACIA PÚBLICA E AS RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

O primeiro estudo que abordou a convergência entre a Diplomacia Pública e as Relações Públicas foi desenvolvido pelos académicos Signitzer e Coombs, em 1992. Após duas décadas, a reflexão sobre a convergência entre estas duas disciplinas ainda perdura e não existe consenso em relação à mesma, apesar de, segundo Dyke & Verčič (2009), terem sido desenvolvidos vários estudos, por académicos norte-americanos e europeus, que realçam a convergência entre estas disciplinas em contexto internacional, a nível profissional e teórico (Dyke & Verčič, 2009).

Os académicos que defendem a convergência entre a Diplomacia Pública e as Relações Públicas advogam que existem várias semelhanças entre estas duas disciplinas. Signitzer e Wamser (2006) defendem que as RP e a DP são processos estratégicos de comunicação que visam gerir a relação e a comunicação que é instituída entre uma organização e os seus públicos. De forma idêntica, os académicos ressaltam que em ambas as disciplinas os profissionais desenvolvem pesquisas, que são utilizadas no processo de tomada de decisão e de aconselhamento à gestão de topo, e dão primazia ao diálogo (Signitzer & Wamser, 2006 *apud* Dyke & Verčič, 2009). Assumindo o papel de intermediários, os profissionais de ambas as áreas têm como objetivos informar, consciencializar, criar entendimento e influenciar positivamente o comportamento dos *stakeholders* da organização que representam (Dyke & Verčič, 2009).

Outra semelhança empírica entre a RPI e a DP é facto de que, através das mesmas, os diferentes governos comunicam e estabelecem relações de compromisso e de cooperação com públicos estrangeiros, por forma a alcançarem os objetivos de política externa (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013). Dyke e Verčič (2009) afirmam que, por

diversas vezes, diferentes países e organismos internacionais desenvolvem estratégias integradas de Diplomacia Pública e de Relações Públicas, de cariz político-militar e não só, para incrementarem as alianças internacionais e lidarem com problemáticas internacionais, como é o caso do terrorismo (Dyke & Verčič, 2009).

Em contexto político-militar, a aplicação integrada de estratégias de Diplomacia Pública e de Relações Públicas (*public affairs*⁵⁶) é feita quando existe a pretensão de desenvolver ações de *soft power* e de *hard power*. Para além de serem implementadas estratégias de Diplomacia Pública e de Relações Públicas, as forças armadas desenvolvem outros programas de comunicação político-militar, como as operações de informação militar. Para muitos profissionais de Relações Públicas, diplomatas, jornalistas e líderes políticos esta correlação levanta questões éticas, porque estes acreditam que esta associação faz com que a comunicação seja percecionada como sendo uma arma ao serviço das forças armadas e dos seus interesses político-militares (Dyke & Verčič, 2009).

As semelhanças entre estas áreas não se cingem por exclusivo aos seus objetivos e funções em comum. Diversas complexidades afetam o desenvolvimento teórico e prático das RPI e da DP. Ambas as disciplinas se debatem para deixarem de estar associadas a práticas propagandísticas antiéticas que não se coadunam com a sua realidade. Similarmente, a conceptualização teórica das RPI e da DP são incoerentes e subjetivas, coexistindo inúmeras definições dos conceitos (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Dyke & Verčič, 2009; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013). A emergência de novos atores na esfera internacional, a institucionalização de novas formas de poder e o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação proporcionaram aos profissionais de DP e de RPI novos desafios a nível relacional e comunicacional (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013).

Em ambas, a comunicação desempenha um papel pertinente. Nas RP, pressupõe-se que a comunicação só é eficaz se esta for bidirecional. Contudo, na DP, a comunicação unidirecional é muito importante e é aplicada com frequência, uma vez que a escolha do estilo de comunicação a abordar depende do contexto e dos objetivos do emissor da mensagem (Cowan & Arsenault, 2008; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013).

Relativamente aos profissionais de RPI e de DP, é difícil traçar o seu perfil, porque poucos estudos abordam a prática profissional de DP e de RPI. No entanto, é possível identificar o conjunto de competências técnicas e pessoais que os profissionais destas áreas devem

⁵⁶ No contexto das alianças político-militares, os governos, por norma, denominam as atividades do âmbito das Relações Públicas por *'public affairs'* e também por *'public information'* (Dyke & Verčič, 2009).

incorporar para que sejam bem-sucedidos. A capacidade de desenvolver pesquisas é considerada pelos profissionais de DP algo irrelevante, no entanto, para as RP, é pertinente, dado que uma das funções do profissional de RP é monitorizar e analisar a envolvente interna e externa da organização em que exerce atividade. As informações recolhidas pelos profissionais de RP são posteriormente aplicadas no processo de tomada de decisão (Lages & Simkin, 2003; Wilcox, 2006; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013).

O desinteresse por parte dos profissionais de DP pelas RP faz com que os mesmos desconheçam ou tenha poucos conhecimentos sobre a realidade das RP. Inclusive, muitos profissionais negam a convergência entre a DP e as RP e a individualidade destas áreas. L'Etang (2009) afirma que os profissionais de RP são diplomatas organizacionais que interagem e negociam, a nível internacional, em diferentes cenários sociais e económicos. Para o académico, as semelhanças entre as RP e a DP são inegáveis, o que faz com que, por vezes, estas disciplinas sejam indissociáveis.

At a functional level, it can be argued that PR is part of the practice of diplomacy responsible for international communications and media relations as well as cultural diplomacy, which aims to enhance personal relationships between representatives of the host and target countries. It can be argued that diplomacy (political, economic, informational, cultural) is part of organizational strategic PR and that skills of diplomacy are important to effective PR (L'Etang, 2009:608).

Szondi (2006) é mais um académico que advoga que não existem fronteiras entre as Relações Públicas e a Diplomacia Pública. Na perspetiva deste académico, a Diplomacia Pública, área de especialização das Relações Públicas Internacionais, é o instrumento por excelência para formular estratégias que visam a prossecução dos objetivos de política externa dos estados. Szondi (2006) acrescenta que está a tornar-se frequente as agências de Relações Públicas introduzirem a Diplomacia Pública no portefólio dos serviços que prestam aos seus clientes (Szondi, 2006).

Apesar de coexistirem perspetivas divergentes sobre a convergência entre a DP e as RP, esta interligação pode contribuir significativamente para o desenvolvimento dos campos conceptuais e profissionais de ambas as áreas. O processo de convergência entre as RP e a DP é uma resposta natural aos desafios impostos pela arena internacional. No entanto, conforme foi mencionado, este paradigma tem sido negligenciado pelos profissionais e académicos das áreas. Como consequência, a aplicação desta convergência nestas profissões não tem uma base teórica coesa e pertinente que legitime as ações que são desenvolvidas no âmbito desta

convergência, o que prejudica e descredibiliza ambas as áreas (Dyke & Verčič, 2009; Fitzpatrick, Fullerton & Kendrick, 2013).

Inclusive, a dificuldade em delimitar as fronteiras entre as Relações Públicas e a Diplomacia Pública e a predominância de uma percepção errônea sobre o que são as RP fazem com que, por diversas vezes, “[m]uch of what nations execute as international public relations falls under the heading of public diplomacy” (Coombs & Hollady, 2010:298 *apud* Moreira, 2015:39).

CAPÍTULO III – RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS EM ANGOLA

1. ANGOLA

A República de Angola é um país africano constituído por 18 províncias⁵⁷. Banhado pelo Oceano Atlântico, o país faz fronteira, a norte, com a República do Congo e com a República Democrática do Congo. A sul, tem como país limítrofe a República da Namíbia. A leste, os países fronteiriços são a República Democrática do Congo e a República da Zâmbia.

Classificado como o 12º país africano mais populoso, Angola tem cerca de 29,3 milhões de habitantes. A população angolana é maioritariamente jovem, sendo que apenas 5,6% tem mais de 55 anos de idade. A taxa de alfabetização é de 71% e 4% da população tem formação superior (Ditutala, 2015; CIA, 2018⁵⁸). Grande parte da população (65.4%) reside nas zonas urbanas, sendo a capital do país, Luanda, a província com maior concentração populacional (7.7 milhões de habitantes). A província com menor densidade populacional, Bengo, tem cerca de 413.599 mil habitantes (Novo Jornal, 2017⁵⁹; CIA, 2018⁶⁰).

Nas diferentes províncias, a população comunica em diversas línguas, uma vez que juntamente com a língua oficial, o português, coexistem dezenas de dialetos e cerca de vinte idiomas com estatuto de língua nacional⁶¹, destacando-se o umbundo, o kikongo e o kimundo (Governo de Angola, 2018⁶²; World Bank, s.d.⁶³)

No que concerne ao sistema político angolano, o sistema vigente é o presidencialista-parlamentar, sendo que o líder do partido que obtém maioria absoluta nas eleições presidenciais

⁵⁷ Bengo, Benguela, Bié, Cabinda, Kuando-Kubango, Kwanza-Norte, Kwanza-Sul, Cunene, Huambo, Huíla, Luanda, Lunda-Norte, Lunda-Sul, Malanje, Moxico, Namibe, Uíge, Zaire (Governo de Angola, 2018).

⁵⁸ CIA (2018) Angola. Disponível em <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html> [Consult. 16 de junho 2018].

⁵⁹ Novo Jornal (2017) Angola tem 28.3 milhões de habitantes. Disponível em http://novojornal.co.ao/sociedade/interior/angola-tem-283-milhoes-de-habitantes-36573.html?seccao=NJ_Sec [Consult. 14 de junho 2018].

⁶⁰ CIA (2018) Angola. Disponível em <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html> [Consult. 16 de junho 2018].

⁶¹ Diferentes programas televisivos angolanos, como por exemplo os programas de informação, são transmitidos em português e nas diferentes línguas nacionais, dado que 29% da população não temo português como primeiro idioma (Rede Angola, 2014; RTP, 2016).

⁶² Governo de Angola (2018) O perfil do país. Disponível em <http://www.governo.gov.ao/opais.aspx> [Consult. 14 de junho 2018].

⁶³ World Bank (s.d.) Data Bank. Disponível em <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=AGO> [Consult. 27 de março 2018].

é simultaneamente Presidente da República e Chefe do Governo. Durante e após a guerra civil⁶⁴, entre 1979 e 2017, Angola foi governada por José Eduardo dos Santos. O atual presidente, João Lourenço, foi eleito em agosto de 2017 (World Bank, s.d.⁶⁵). Em setembro de 2018, foi eleito presidente do partido Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA) (Eco, 2018⁶⁶). Ressalva-se que o sistema legal angolano se baseia no sistema legal português e no direito consuetudinário (direito que provém dos costumes e práticas tradicionais de uma determinada sociedade). No entanto, não existe uma estrutura formal deste género de direito, como por exemplo leis ou emendas constitucionais (AngoNotícias, 2012⁶⁷).

Relativamente à economia nacional, Angola é um país rico em diferentes recursos naturais⁶⁸ e produtos agrícolas⁶⁹, sendo que grande parte da sua economia é dinamizada pelo setor petrolífero e pelas atividades económicas inerentes ao desenvolvimento deste setor, que representam cerca de 50% do Produto Interno Bruto e 95% das exportações nacionais (CIA, 2018⁷⁰). Inclusive, entre 2004 e 2008, houve um crescimento acentuado da economia nacional, cerca de 17% ao ano, devido ao aumento da produção de petróleo (Jornal de Negócios, 2009⁷¹). Porém, nos anos seguintes verificou-se, a nível internacional, uma diminuição contínua e acelerada do preço do barril de crude de petróleo (Diário de Notícias, 2018⁷²). Por conseguinte, a economia angolana foi significativamente afetada, havendo uma redução considerável das taxas de crescimento económico. Entre os anos de 2009 e 2015, as taxas de crescimento

⁶⁴ Após Portugal ter proclamado a independência do país – Angola foi uma colónia portuguesa entre 1482-1975 (500 anos) – eclodiram conflitos internos entre os movimentos independentistas angolanos que lutaram pela descolonização. A guerra civil terminou em 2002, após a morte do líder da União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA), Jonas Savimbi (Observador, 2017; Governo de Angola, 2018).

⁶⁵ World Bank (s.d.) Country overview. Disponível em <<http://www.worldbank.org/en/country/angola/overview>> [Consult. 03 de abril 2018].

⁶⁶ Eco (2018) João Lourenço é o novo presidente do MPLA. José Eduardo dos Santos deixa liderança 39 anos depois. Disponível em <<https://eco.pt/2018/09/08/joao-lourenco-e-o-novo-presidente-do-mpla-jose-eduardo-dos-santos-deixa-lideranca-39-depois/>> [Consult. 13 de outubro 2018].

⁶⁷ AngoNotícias (2012) Teorização do direito costumeiro em Angola passa pelo estudo de outras ciências. Disponível em <<http://www.angonoticias.com/Artigos/item/36007/teorizacao-do-direito-costumeiro-em-angola-passa-pelo-estudo-de-outras-ciencias>> [Consult. 05 de abril 2018].

⁶⁸ Os recursos naturais não renováveis com maior destaque são: cobre, ouro, diamante, bauxita, minério de ferro, urânio, feldspato, fosfatos, crude de petróleo (CIA, 2018).

⁶⁹ Os produtos agrícolas mais produzidos são: cana de açúcar, café, tabaco, sisal, banana, milho, algodão, mandioca, vegetais, produtos florestais (CIA, 2018).

⁷⁰ CIA (2018) Angola. Disponível em <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html>> [Consult. 16 de junho 2018].

⁷¹ Jornal de Negócios (2009) Retrato da economia angolana. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/retrato_da_economia_angolana> [Consult. 05 de abril 2018].

⁷² Diário de Notícias (2018) Crise levou 70% do Investimento Direto Estrangeiro em Angola [Internet] Disponível em <<http://www.dnoticias.pt/mundo/crise-levou-70-do-investimento-direto-estrangeiro-em-angola-HA3211786#>> [Consult. 16 de junho 2018].

situavam-se entre 2,4% e 4,8% (Jornal de Negócios, 2009⁷³; TSF, 2016⁷⁴). Em 2014, eclodiu a atual crise económica que assola o país. No seguimento desta crise económica, em 2016, houve um agravamento da mesma, dado que a taxa de crescimento da economia foi de 0,1%. Apesar de ser um crescimento modesto, em 2017, esta taxa foi de 2,1% (African Development Bank Group, 2018⁷⁵).

Com a diminuição do Produto Interno Bruto, o governo angolano implementou diversas medidas para colmatar as problemáticas – crise cambial, económica e financeira – que surgiram devido à redução das receitas provenientes da exportação de petróleo. Como tal, o governo apostou na diversificação da economia, reduziu as despesas públicas, desvalorizou a moeda local, o kwanza, e limitou a saída de capitais no país. As medidas implementadas pelo governo tiveram como consequências imediatas o aumento da inflação – em 2016 era superior a 40% – e do custo de vida (Observador, 2017⁷⁶; African Development Bank Group, 2018⁷⁷; World Bank, s.d.⁷⁸;). Outra consequência a destacar foi o aumento da taxa de desemprego (atualmente está acima dos 20%) (Diário de Notícias, 2018⁷⁹). Entre 2013 e 2017, houve igualmente uma diminuição significativa (cerca de 70%) do investimento estrangeiro e, conseqüentemente, do número de empresas estrangeiras a atuar no país (Diário de Notícias, 2018⁸⁰).

Visando o crescimento da economia angolana, através do investimento estrangeiro, e, conseqüentemente, a diminuição das problemáticas sociais e económicas, as instâncias

⁷³ Jornal de Negócios (2009) Retrato da economia angolana. Disponível em <<https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/retrato-da-economia-angolana>> [Consult. 05 de abril 2018].

⁷⁴ TSF (2016) As medidas de Angola para responder à crise. Disponível em <<https://www.tsf.pt/internacional/interior/as-medidas-de-angola-para-responder-a-crise-5002448.html>> [Consult. 05 de abril 2018].

⁷⁵ African Development Bank Group (2018) Angola Economic Outlook. Disponível em <<https://www.afdb.org/en/countries/southern-africa/angola/angola-economic-outlook/>> [Consult. 05 de abril 2018].

⁷⁶ Observador (2017) Trabalhadores estrangeiros em Angola têm mais do que o dobro de gastos. Disponível em <<https://observador.pt/2017/06/26/trabalhadores-estrangeiros-em-angola-tem-mais-do-que-o-dobro-de-gastos/>> [Consult. 16 de junho 2018].

⁷⁷ African Development Bank Group (2018) Angola Economic Outlook. Disponível em <<https://www.afdb.org/en/countries/southern-africa/angola/angola-economic-outlook/>> [Consult. 05 de abril 2018].

⁷⁸ World Bank (s.d.) Country overview. Disponível em <<http://www.worldbank.org/en/country/angola/overview>> [Consult. 03 de abril 2018].

⁷⁹ Diário de Notícias (2018) Mais de meio milhão de angolanos trabalham para o Estado. Disponível em <<https://www.dn.pt/lusa/interior/mais-de-meio-milhao-de-angolanos-trabalham-para-o-estado-9398955.html>> [Consult. 16 de junho 2018].

⁸⁰ Diário de Notícias (2018) Crise levou 70% do Investimento Direto Estrangeiro em Angola. Disponível em <<http://www.dn.pt/mundo/crise-levou-70-do-investimento-direto-estrangeiro-em-angola-HA3211786#>> [Consult. 16 de junho 2018].

governamentais angolanas estão a alterar a legislação em vigor⁸¹. O Estado angolano está a desenvolver uma lei para o investimento privado, no sentido de desburocratizar, simplificar e tornar mais atrativo o investimento no país. Inclusive, o Estado assumiu o compromisso de facilitar o repatriamento dos dividendos das empresas estrangeiras para o seu país de origem e cessou a obrigatoriedade de as empresas terem sócios angolanos (Dinheiro Vivo, 2018⁸²).

Similarmente, estão a ser facilitadas as entradas no país, dado que o processo de aquisição de visto de turismo foi desburocratizado e cidadãos de 61 países já podem solicitá-lo no *website* do Serviço de Migração e Estrangeiro, necessitando apenas de comprovar que têm meios de subsistência e local para residir durante a sua estadia no país (TSF, 2018⁸³).

A identificação e análise dos factos sociopolíticos e económicos, considerados relevantes para este trabalho, permitiu-nos promover um maior entendimento sobre a estrutura e dinâmica do setor da comunicação angolano, tema que será de seguida abordado no subcapítulo 1.1.

1.1. Mercado da comunicação angolano

Em Angola, a área da comunicação, tanto a nível académico como profissional, ainda está por explorar. Inclusive, a formação na área da comunicação é um fenómeno relativamente recente no país, uma vez que o primeiro curso superior na área da comunicação – a Licenciatura em Comunicação Social – foi criado em 2003, pela Universidade Agostinho Neto (ver anexo 1.1, página 12).

Desde esse período, houve um aumento da oferta académica na área da comunicação, tanto em instituições de ensino públicas como privadas. Relativamente às Relações Públicas, a área foi introduzida no sistema de ensino angolano através de uma disciplina obrigatória – Introdução ao Marketing e às Relações Públicas – na licenciatura de Comunicação Social da Universidade Agostinho Neto⁸⁴; e de um bacharelato denominado por Comunicação Aplicada: Marketing,

⁸¹ Em 2015, através do artigo 9.º da Lei do Investimento Privado, a legislação angolana obrigava os investidores estrangeiros a terem sócios angolanos, cujo capital social deveria ser no mínimo 35% (Decreto-Lei 14/15).

⁸² Dinheiro Vivo (2018) Angola liberaliza investimento estrangeiro e garante proteção. Disponível em <<https://www.dinheirovivo.pt/economia/angola-liberaliza-investimento-estrangeiro-no-pais-e-garante-protecao/>> [Consult. 16 de junho 2018].

⁸³ TSF (2018) Vistos de Turismo para Angola vão passar a ser emitidos já em Luanda Angola. Disponível em <<https://www.tsf.pt/internacional/interior/visto-de-turismo-para-angola-facilitado-e-emitido-ja-em-luanda-9145179.html>> [Consult. 16 de junho 2018].

⁸⁴ A Universidade Agostinho Neto pretende que uma das saídas profissionais do curso de Comunicação Social sejam as Relações Públicas e o Marketing. Neste sentido, a instituição desenvolveu um plano de estudo, no qual os estudantes que escolherem esta vertente do curso, no último ano lectivo passam a estudar temáticas exclusivamente relacionadas com a área das RP e do Marketing. No entanto, este plano de estudo ainda não foi implementado.

Publicidade e Relações Públicas, no Instituto Superior Politécnico de Humanidades e Tecnologias Ekuikui II (Angola Formativa, s.d.⁸⁵; Universidade Pública Agostinho Neto, s.d.⁸⁶).

Apesar disso, o número de profissionais angolanos formados na área da comunicação ou das Relações Públicas ainda é reduzido⁸⁷ (ver anexo 1.1, página 12). Primeiramente, porque durante o período pós-guerra civil, a especialização na área da comunicação não era considerada atrativa ou prioritária para o desenvolvimento do país (Observatório da Comunicação Institucional, 2015⁸⁸). Por outro lado, existem poucas oportunidades profissionais no mercado angolano para quem é formado na área da comunicação (ver anexo 1.1, página 13).

Esta conjuntura evidencia a necessidade de consciencializar os gestores para a real importância da comunicação no sucesso das organizações. De forma idêntica, demonstra que subsiste a crença generalizada de que a comunicação é algo supérfluo, simples e desprovido de qualquer estratégia e planeamento (ver anexo 1.1, página 10).

De acordo com o Observatório da Comunicação Institucional (2015), no que concerne às Relações Públicas em Angola, para além de a atividade profissional não estar regulamentada, “[f]alta de tudo um pouco (...) ninguém se importa com a situação atual” (Observatório da Comunicação Institucional, 2015⁸⁹). A falta de regulamentação não se cinge somente à área das Relações Públicas. Igualmente, outras áreas da comunicação não estão devidamente regulamentadas em termos de comunicação e meios, o que torna difícil comunicar no país (Meios & Publicidade, 2009⁹⁰).

Em 2011, a Assembleia Nacional aprovou um conjunto de leis para regulamentar a área da Publicidade. No entanto, diversas empresas e entidades têm autorização para operar na área da

⁸⁵ Angola Formativa (s.d.) Comunicação Aplicada: Marketing, Publicidade e Relações Públicas. Angola Formativa. Disponível em <<http://www.angolaformativa.com/pt/oferta-formativa/bacharelato/comunicacao-aplicada-marketing-p/>> [Consult. 18 de junho 2018].

⁸⁶ Universidade Agostinho Neto (s.d.) Comunicação Social. Disponível em <<https://www.uan.ao/curso/comunicacao-social/>> [Consult. 18 de junho 2018].

⁸⁷ Perdura a ideia preconcebida de que qualquer pessoa pode desenvolver esta atividade profissional, ou seja, “o grande problema de Angola é que todos pensam que a comunicação é como uma grande bicicleta que qualquer pessoa pode conduzir facilmente” (ver anexo 1.1, página 10).

⁸⁸ Observatório da Comunicação Institucional (2015) Angola, relações públicas e o futuro. Disponível em <<http://observatoriodacomunicacao.org.br/colunas/angola-relacoes-publicas-e-o-futuro/>> [Consult. 24 de março 2018].

⁸⁹ Observatório da Comunicação Institucional (2015) Angola, relações públicas e o futuro. Disponível em <<http://observatoriodacomunicacao.org.br/colunas/angola-relacoes-publicas-e-o-futuro/>> [Consult. 24 de março 2018].

⁹⁰ Meios & Publicidade (2009) É duro conquistar o mercado. Disponível em <<http://www.meiosepublicidade.pt/2009/04/e-duro-conquistar-o-mercado/>> [Consult. 27 de maio 2018].

Publicidade, mesmo não estando licenciadas (Jornal de Angola, 2014⁹¹). Para além desta problemática, o presidente da Associação Angolana de Empresas de Publicidade & Marketing (AAEPM) alerta para o facto de a Publicidade e o Marketing serem tuteladas por um setor onde não se enquadram – o setor da Comunicação Social (Assembleia Nacional, 2016⁹²).

Em 2016, o presidente da AAEPM advertiu a Assembleia Nacional que para as áreas da Publicidade e Marketing deveria ser criada um setor que se autorregularia, por forma a garantir práticas éticas. Igualmente ressaltou que deveria existir uma maior aposta no desenvolvimento de campanhas por empresas que operam em Angola e que conheçam as suas particularidades culturais, no sentido de extinguir os anúncios publicitários que não incorporam a realidade e a cultura do país e possuem erros de dicção, porque são produzidos no estrangeiro (Assembleia Nacional, 2016⁹³).

Algumas organizações optam por contratar agências de comunicação no estrangeiro, porque a oferta existente no país ainda é bastante reduzida. Durante o período de maior desenvolvimento económico, houve um aumento significativo do número de agências de comunicação a atuar em Angola, dado que houve uma maior procura de serviços de consultoria em Relações Públicas e comunicação, por parte das organizações estrangeiras e nacionais que operam em Angola. No entanto, com a atual crise económica, que também afetou o setor da comunicação, diversas agências de comunicação cessaram atividade em Angola ou implementaram diferentes ações para reduzir os seus custos (Lift Consulting, 2013⁹⁴; Diário Económico, 2015⁹⁵; ECO, 2017⁹⁶).

⁹¹ Jornal de Angola (2014) Publicidade e Marketing têm qualidade. Disponível em <http://jornaldeangola.sapo.ao/sociedade/publicidade_e_marketing_tem_qualidade> [Consult. 27 de maio 2018].

⁹² Assembleia Nacional (2016) Associação Angolana de Empresas de Publicidade e marketing defende auto-regulação do sector. Disponível em <http://www.parlamento.ao/noticias/iii-legislatura/-/blogs/associacao-angolana-de-publicidade-e-marketing-defende-auto-regulacao-do-sector#http://www.parlamento.ao/glue/AN_Navigation.jsp?>> [Consult. 18 de junho 2018].

⁹³ Assembleia Nacional (2016) Associação Angolana de Empresas de Publicidade e marketing defende auto-regulação do sector. Disponível em <http://www.parlamento.ao/noticias/iii-legislatura/-/blogs/associacao-angolana-de-publicidade-e-marketing-defende-auto-regulacao-do-sector#http://www.parlamento.ao/glue/AN_Navigation.jsp?>> [Consult. 18 de junho 2018].

⁹⁴ Lift Consulting (2013) A comunicação e as relações públicas no mercado angolano. Disponível em <<https://www.lift.com.pt/single-post/2013/10/28/A-comunicação-e-as-relações-públicas-no-mercado-angolano>> [Consult. 24 de março 2018].

⁹⁵ Diário Económico (2015) Quemé quem nas agências de comunicação. Disponível em <<https://liftworld.net/wp-content/uploads/2015/11/Especial-Quem-é-Quem-nas-Agências-de-Comunicação-12-Novembro-2015.pdf>> [Consult. 24 de março 2018].

⁹⁶ Eco (2017) Crise em Angola cortou um terço das remessas para Portugal. Disponível em <<https://eco.pt/2017/08/23/crise-em-angola-cortou-um-terco-das-remessas-para-portugal/>> [Consult. 24 de março 2018].

As agências nacionais e estrangeiras, que estão a conseguir colmatar os efeitos negativos da crise económica, operam maioritariamente na capital do país. Há agências que oferecem exclusivamente serviços de uma área específica da comunicação, como por exemplo, o Design ou o Marketing. Por outro lado, também existem agências que proporcionam aos seus clientes serviços complementares e integrados, ou seja, serviços de diferentes áreas da comunicação. Apesar de serem poucas, há várias agências angolanas que atuam no mercado internacional, nomeadamente o português. Quanto à atuação das agências estrangeiras, estas operam de duas formas: através de uma presença física ou à distância. As agências que têm uma presença física possuem uma ou várias filiais em Angola. As agências que optam por não ter uma presença física, desenvolvem parcerias com agências locais ou trabalham a partir do seu país de origem (Diário Económico, 2015⁹⁷; ver anexo 1.1, página 10-13).

De acordo com Olívio Gambo – Diretor Regional da agência de Relações Públicas Djembe Communications⁹⁸ –, após a guerra civil, as agências de comunicação que começaram a explorar o mercado da comunicação angolano eram maioritariamente estrangeiras, sendo muitas delas brasileiras. Posteriormente, surgiram as agências portuguesas. Quando a multinacional Djembe Communications analisou a concorrência local em Angola, identificou como principais concorrentes as agências com ligação a Portugal e ao Brasil. Embora as agências angolanas estejam a ganhar expressão no mercado nacional, o mercado da comunicação ainda é dominado pelas empresas estrangeiras (ver anexo 1.1, página 11).

Independentemente do seu país de origem, as agências que operam em Angola reconhecem que a desvalorização da comunicação, por parte dos gestores, faz com que haja escassez de visão estratégica em relação à comunicação. Por conseguinte, é habitual as organizações percecionarem as agências como ‘lojas de conveniência’, consultando, deste modo, as mesmas para desenvolverem trabalhos em específico ou para gerirem situações de crise. Portanto, normalmente, a sua atitude para com a comunicação é reativa. Mesmo quando as agências demonstram aos seus clientes as vantagens da comunicação para o seu sucesso, é comum as

⁹⁷ Diário Económico (2015) Quem é quem nas agências de comunicação. Disponível em <<https://liftworld.net/wp-content/uploads/2015/11/Especial-Quem-é-Quem-nas-Agências-de-Comunicação-12-Novembro-2015.pdf>> [Consult. 24 de março 2018].

⁹⁸ A Djembe Communications é uma agência de Relações Públicas, com forte presença no mercado africano, trabalhando fundamentalmente o posicionamento das instituições africanas junto da comunidade internacional. A agência tem escritórios em Angola (Luanda), Gana (Acra), Marrocos (Rabat), Moçambique (Maputo), Nigéria (Lagos), Inglaterra (Londres), Suíça (Zurique), Estados Unidos da América (Washington e Nova Iorque) e nos Emirados Árabes Unidos (Dubai). A organização opera em Angola desde 2013 e os seus principais clientes são o Fundo Soberano de Angola, Banco Nacional de Angola, Fundo Activo de Capital de Risco Angolano e o The Global Fund (Djembe Communications, s.d.).

organizações suspenderem a sua relação contratual com as agências após concretizarem os seus objetivos para o projeto em específico, apesar de, muitas vezes, ser necessário desenvolver de forma contínua o projeto que despoletou o contacto (ver anexo 1.1, página 12). Como tal, a inexistência de uma gestão adequada e ininterrupta da relação entre as organizações e os seus *stakeholders* é também uma problemática bastante comum. A procura pelas agências é maior quando existe a pretensão de divulgar ou promover algum produto ou, então, quando existe a necessidade de esclarecer a opinião pública nacional e internacional (ver anexo 1.1, página 10-12).

Apesar das problemáticas anteriormente apresentadas, é possível inferir que há uma maior receptividade e reconhecimento do papel da comunicação no sucesso organizacional (ver anexo 1.1, página 11-13). As organizações que desenvolvem atividade no país, nacionais e estrangeiras, recorrem às agências de comunicação porque, apesar de tudo, reconhecem que é necessário gerir a sua comunicação, sendo que esta necessidade é maior nas empresas estrangeiras que não atuam no setor petrolífero (Lift Consulting, 2013⁹⁹). Isto ocorre porque, por norma, essas organizações já desenvolvem estratégias de comunicação no seu país de origem e a comunicação é uma parte importante nas suas estratégias de internacionalização. Na fase inicial do processo de internacionalização, estas organizações consultam agências de comunicação angolanas ou estrangeiras, porque precisam obter informações sobre o mercado angolano, mapear *stakeholders* e gerir a sua reputação (Lift Consulting, 2013¹⁰⁰; Expansão, 2015¹⁰¹; ver anexo 1.1, página 15). Para além disso, as organizações reconhecem que o mercado angolano está cada vez mais competitivo e que é necessário investir em diferentes recursos, na comunicação e nas Relações Públicas, para que estas se diferenciem positivamente da concorrência (Dinheiro Vivo, 2013¹⁰², PR Moment, 2018¹⁰³).

⁹⁹ Lift Consulting (2013) A comunicação e as relações públicas no mercado angolano. Disponível em <<https://www.lift.com.pt/single-post/2013/10/28/A-comunicação-e-as-relações-públicas-no-mercado-angolano>> [Consult. 24 de março 2018].

¹⁰⁰ Lift Consulting (2013) A comunicação e as relações públicas no mercado angolano. Disponível em <<https://www.lift.com.pt/single-post/2013/10/28/A-comunicação-e-as-relações-públicas-no-mercado-angolano>> [Consult. 24 de março 2018].

¹⁰¹ Expansão (2015) O mercado da comunicação em Angola. Disponível em <<http://expansao.co.ao/artigo/61225/o-mercado-da-comunicacao-em-angola?seccao=3>> [Consult. 24 de março 2018].

¹⁰² Dinheiro Vivo (2013) Angola tem publicidade made in Portugal. Disponível em <<https://www.dinheirovivo.pt/buzz/angola-tem-publicidade-made-in-portugal/>> [Consult. 27 de maio 2018].

¹⁰³ PR Moments (2018) Postcard from Africa: An overview of Africa's PR scene. Disponível em <<https://www.prmoment.com/category/opinion/postcard-from-africa-an-overview-of-africas-pr-scene>> [Consult. 28 de maio 2018].

Outra problemática que assola as agências de comunicação e as organizações que atuam em Angola é a dificuldade em ter acesso a dados estatísticos sólidos e científicos sobre a sociedade angolana. Isto é um grande desafio, porque dificulta o processo de formulação de estratégias de comunicação (ver anexo 1.1, página 14; ver anexo 1.2, página 26). O censo de 2014 forneceu dados realísticos sobre a sociedade angolana, como por exemplo a sua dimensão, rendimentos económicos e o acesso aos meios tecnológicos. Estes dados permitem conhecer a realidade do país e desenvolver campanhas que tenham em conta as particularidades da sua sociedade. De forma idêntica, espelham a realidade de Angola que, por vezes, difere da realidade que é disseminada pelos *media* internacionais (ver anexo 1.2, página 26).

O facto de Angola ser frequentemente associada a práticas corruptas e pouco éticas, faz com que haja interesse por parte dos *media* internacionais no país. Essa perceção negativa e, por vezes, irrealista prejudica não só a imagem do poder político nacional, como também das suas organizações e cidadãos (ver anexo 1.1, página 19; ver anexo 1.2, página 27). Segundo Niko Wieland – Chefe da Secção de Comunicação da United Nations International Children's Emergency Fund¹⁰⁴ (UNICEF) Angola –, durante o período de maior crescimento económico, os *media* passaram a disseminar diferentes estereótipos sobre Angola, o que fez com que o país passasse a ser percecionado como um país de renda média e com poder económico (ver anexo 1.2, página 26).

Similarmente, a cidade de Luanda é considerada, com bastante frequência, uma das capitais mundiais com maior custo de vida. Como tal, junto da comunidade internacional perdura a crença que Angola é um país rico e não precisa do apoio de terceiros. Por isso, é difícil para a UNICEF Angola obter apoio financeiro externo para materializar os seus objetivos (ver anexo 1.2, página 26).

Uma das barreiras que as agências de comunicação que operam no mercado africano têm de contornar é o facto de apenas um segmento específico da população, pessoas com poder económico e que residem em zonas urbanas, consegue ter acesso aos diferentes meios de comunicação social. Diversos fatores contribuem para este cenário, nomeadamente, os altos níveis de iliteracia e pobreza da população (Szondi, 2006; Sriramesh & Verčič, 2009). Apesar de o desenvolvimento das infraestruturas da província de Luanda ter sido um processo acelerado, diferentes províncias do país continuam subdesenvolvidas e carecem de diversas

¹⁰⁴ Fundada em 1946, a UNICEF é uma organização mundial, com presença em 190 países. A sede da organização é na cidade de Nova Iorque, Estados Unidos da América. A UNICEF é um dos órgãos das Nações Unidas, sendo que se rege pela Convenção sobre os Direitos da Criança. Como tal, o seu objetivo é, como apoio da sociedade e das organizações, promover os direitos humanos e zelar pelos direitos, interesses e bem-estar das crianças (UNICEF, s.d.).

infraestruturas, mesmo as mais básicas (World Bank, s.d.¹⁰⁵). Assim sendo, apenas uma percentagem reduzida da população tem acesso às mensagens que são disseminadas pelas organizações (Szondi, 2006; Sriramesh & Verčič, 2009).

Neste sentido, existe a necessidade de estreitar as relações entre as agências de comunicação e os meios de comunicação social angolanos (ANGOP, 2016¹⁰⁶). No caso da televisão, a oferta de canais é reduzida, tendo em conta a dimensão do país. Inclusive só há três canais de televisão com sinal aberto, a TPA 1 e TPA2 (Televisão Pública de Angola), que pertencem ao Estado, e a TV Zimbo, que é privada. A rádio continua a ter um papel muito importante em Angola, em específico, e no mercado africano, em geral. A rádio é um canal de comunicação bastante acessível para os consumidores, visto que a mesma é uma das ferramentas ideais para comunicar com as comunidades rurais com pouco acesso às tecnologias e com altas taxas de analfabetismo (PR Moments, 2018¹⁰⁷).

O telemóvel assume, igualmente, um papel muito importante nos países africanos, sendo que o mesmo é utilizado como canal de comunicação (PR Moments, 2018¹⁰⁸). Em 2014, o telemóvel foi o principal meio de comunicação utilizado pelos angolanos. De acordo com o censo de 2014, 37,5% dos cidadãos angolanos com 15 ou mais anos possuíam telemóvel e 9,9% computador (Instituto Nacional de Estatística, 2017¹⁰⁹). Niko Wieland afirmou que a UNICEF Angola desenvolve estratégias de comunicação em que o telemóvel é o principal canal de comunicação, uma vez que através do mesmo é possível alcançar um número elevado de pessoas e, no caso da UNICEF Angola, não são necessários dados móveis pagos ou um contrato com uma operadora móvel, para que as pessoas possam visualizar os conteúdos enviados pela UNICEF Angola. Quando são informações de carácter institucional e de interesse público, os organismos

¹⁰⁵ World Bank (s.d.) Country overview. Disponível em <<http://www.worldbank.org/en/country/angola/overview>> [Consult. 03 de abril 2018].

¹⁰⁶ ANGOP (2016) Ministério da Comunicação Social aborda publicidade com associação de marketing. Disponível em <http://m.portalangop.co.ao/angola/pt_pt/noticias/politica/2016/10/45/Ministerio-Comunicacao-Social-aborda-publicidade-com-associacao-marketing.d7fd7220-3868-46ea-baba-138c9eb91b21.html> [Consult. 27 de maio 2018].

¹⁰⁷ PR Moments (2018) Postcard from Africa: An overview of Africa's PR scene. Disponível em <<https://www.prmoment.com/category/opinion/postcard-from-africa-an-overview-of-africas-pr-scene>> [Consult. 28 de maio 2018].

¹⁰⁸ PR Moments (2018) Postcard from Africa: An overview of Africa's PR scene. Disponível em <<https://www.prmoment.com/category/opinion/postcard-from-africa-an-overview-of-africas-pr-scene>> [Consult. 28 de maio 2018].

¹⁰⁹ Instituto Nacional de Estatística (2017) Angola - recenseamento geral da população e habitação – 2014. Disponível em <http://www.embajadadeangola.com/pdf/Publicacao%20Resultados%20Definitivos%20Censo%20Geral%202014-Versao%202032016_DEFINITIVA%2018H17.pdf> [Consult. 27 de maio 2018].

públicos recorrem às únicas operadoras do país, UNITEL e Movitel, para que estas por sua vez enviem de forma gratuita informações à população (ver anexo 1, página 28).

A pertinência do telemóvel deve-se também ao facto do mesmo ser o principal meio de acesso à Internet. Em 2017, o acesso à Internet foi maioritariamente (75%) feito através do telemóvel (Menos Fios, 2016¹¹⁰). O número de utilizadores de Internet ainda é muito reduzido, uma vez que em 2014, apenas 10,2% da população angolana tinha acesso à Internet (Instituto Nacional de Estatística, 2017¹¹¹). Todavia, espera-se que este valor aumente significativamente em 2018, porque o Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de Informação está a criar pontos de Wi-Fi gratuitos nas diferentes províncias (Jornal de Angola, 2018¹¹²).

As diferentes particularidades do mercado da comunicação angolano que foram anteriormente apresentadas, permitem-nos compreender a sua estrutura e dinâmica. Todavia, devido ao número reduzido de dados atuais e relevantes sobre o mercado da comunicação angolano, e pelo facto de o mesmo ser bastante volátil – o setor é recente e pouco explorado (ver anexo 1.1, página 11-12) –, não foi possível abordar algumas temáticas relevantes, nomeadamente, a faturação do mercado, o perfil dos profissionais da área e o número de organizações que operam no setor da comunicação.

2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

O desenvolvimento de estudos científicos permite-nos conhecer e compreender os diferentes fenómenos, instituições e particularidades de uma determinada sociedade. O conhecimento obtido através de estudos científicos difere do senso comum, dado que, aquando do desenvolvimento de investigações científicas, é necessário implementar procedimentos e técnicas científicas que validem e confirmem credibilidade aos resultados obtidos (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005).

Para além disso, o investigador deve desvincular-se das ideias pré-concebidas que possa possuir sobre uma determinada manifestação social e assumir uma posição imparcial. Apesar de ser

¹¹⁰ Menos fios (2016) Em 2017, 75% dos acessos à internet em Angola serão por dispositivos móveis [Internet] Disponível em <<https://www.menosfios.com/2017-dispositivos-moveis-vaio-liderar-acesso-internet-angola/>> [Consult. 28 de maio 2018].

¹¹¹ Instituto Nacional de Estatística (2017) Angola - recenseamento geral da população e habitação – 2014. Disponível em <http://www.embajadadeangola.com/pdf/Publicacao%20Resultados%20Definitivos%20Censo%20Geral%202014%20Versao%202032016_DEFINITIVA%2018H17.pdf> [Consult. 27 de maio 2018].

¹¹² Jornal de Angola (2018) Internet gratuita chega a 160 mil pessoas este ano [Internet] Disponível em <<http://jornaldeangola.sapo.ao/sociedade/internet-gratuita-chega-a-160-pessoas-este-ano>> [Consult. 28 de maio 2018].

necessário aplicar uma metodologia de trabalho científica, formal e padronizada – para que seja possível comparar os resultados obtidos com estudos similares –, as metodologias devem ser adaptadas às características do fenómeno social que está a ser estudado (Quivy & Campenhoudt, 1998).

2.1. Questão de partida

É sobre a pergunta de partida, primeira etapa do processo de investigação científica, que recai a responsabilidade de nortear a investigação. Neste sentido, devem estar incorporadas na pergunta de partida diferentes características, nomeadamente, clareza, pertinência e exequibilidade. Como tal, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a pergunta de partida é clara se for possível identificar o fenómeno que está a ser estudado e o conhecimento que o investigador pretende adquirir com a investigação que está a desenvolver. Ou seja, deve ser precisa, concisa e inequívoca. Relativamente à segunda característica, pertinência, os académicos afirmam que através da pergunta de partida deve ser possível inferir que existe por parte do investigador a pretensão de compreender um determinado fenómeno. A pergunta de partida é exequível se for tangível e realista, ou seja, os recursos temporais, humanos e monetários necessários para dar resposta à pergunta de partida devem coadunar-se com os recursos que o investigador dispõe para a investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Assim, esta investigação científica visa dar resposta à seguinte pergunta de partida:

Como são denominadas e executadas as Relações Públicas Internacionais em Angola?

2.2. Objeto de análise

A revisão da literatura especializada em Relações Públicas permitiu inferir que a academia tem dado pouco relevo às Relações Públicas Internacionais, uma vez que existem poucos estudos científicos sobre esta área e a conceptualização teórica sobre a mesma não é coerente e coesa. Para além disso, os diferentes estudos sobre as RPI são limitados, dado que grande parte se foca na realidade dos países ocidentais, abordando as práticas de RPI que as organizações desses países desenvolvem quando pretendem interagir com organizações que estejam no exterior do seu país. Como tal, são raros os estudos científicos que retratam o estado da arte das RPI, a nível académico e profissional, em outros países. Ressalva-se que esta ausência é mais acentuada se os países em questão forem países em desenvolvimento (Hatzios, 2006; Curtin &

Gaither, 2007; Souza, 2013), como é o caso de Angola (World Bank, s.d.¹¹³). Neste sentido, pode ser difícil afirmar com fiabilidade se as diferentes problemáticas que comprometem o desenvolvimento e reconhecimento das RPI, nos países ocidentais, são transversais aos diferentes países, independentemente do seu nível de desenvolvimento.

Parece-nos pertinente desenvolver uma investigação científica sobre as Relações Públicas Internacionais porque, conforme foi mencionado, as estratégias de comunicação desenvolvidas no âmbito desta área permitem aos diferentes atores internacionais desenvolverem relações mutuamente benéficas com a comunidade internacional, por forma a alcançarem os seus objetivos (Szondi, 2006).

No caso de Angola, esta área poderá contribuir para a materialização das pretensões de política externa delineadas para o país, uma vez que, no dia 15 de março de 2018, o ministro das Relações Exteriores de Angola, Manuel Augusto, afirmou que uma das prioridades da política externa do país é melhorar a sua imagem na arena internacional e captar investimento estrangeiro, uma vez que é necessário acelerar o crescimento da economia angolana. Para tal, existe a pretensão de incrementar a presença e a participação do Estado angolano nas diferentes organizações e eventos internacionais (Jornal de Angola, 2018¹¹⁴).

Neste sentido, o objeto de análise deste trabalho é a prática de Relações Públicas Internacionais em Angola.

2.3. Objetivos de investigação

Pretende-se dar resposta aos objetivos que serão brevemente apresentados, dado que os mesmos vão permitir chegar às conclusões que se pretende.

- Averiguar se as organizações que operam em Angola desenvolvem estratégias de Relações Públicas Internacionais;
- Inferir se as práticas desenvolvidas pelas organizações que operam no país são denominadas por Relações Públicas Internacionais ou por Diplomacia Pública;

¹¹³ World Bank (s.d.) Country overview. Disponível em <<http://www.worldbank.org/en/country/angola/overview>> [Consult. 03 de abril 2018].

¹¹⁴ Jornal de Angola (2018) Ministro anuncia desafios para o reforço da política externa. Disponível em <http://jornaldeangola.sapo.ao/politica/ministro_anuncia_desafios_para_o_reforco_da_politica_externa> [Consult. 24 de março 2018].

- Identificar quais são as práticas de RPI desenvolvidas pelas organizações que operam no país;
- Contribuir para o desenvolvimento e valorização das Relações Públicas Internacionais.

2.4. Revisão de literatura

Quivy e Campenhoudt (1998) defendem que, após a formulação da pergunta de partida – considerada o ponto de partida de qualquer investigação –, o investigador deve apostar em leituras que estejam relacionadas com esta e que ajudem a compreender o fenómeno social que está a ser estudado. Como tal, o investigador deve identificar as diferentes obras e investigações científicas que abordam a temática que está a investigar (Quivy & Campenhoudt, 1998). A revisão da literatura não só permite ter acesso às diferentes perspetivas sobre o tema em questão, como também ajuda a identificar possíveis lacunas sobre o objeto de estudo em análise (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005). Neste sentido, o investigador terá a oportunidade de preencher essas lacunas, contribuindo assim para o desenvolvimento da área em estudo. A revisão da literatura, de obras fundadoras e atuais, permite ao investigador justificar e validar as suas escolhas conceptuais e metodológicas e as suas ilações finais (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005; Alves-Mazzotti, 2006). Ressalva-se, ainda, que a revisão da literatura é um processo contínuo, sendo que a mesma deve ser realizada ao longo da investigação (Daymon e Holloway, 2005).

Para o presente trabalho, foram lidos e analisados, de forma crítica e profunda, livros, teses e artigos científicos relevantes sobre as seguintes temáticas:

- Relações Públicas: conceptualização teórica dominante e prática profissional;
- Relações Públicas Internacionais: conceptualização teórica relevante, problemáticas e práticas ideais;
- Diplomacia Pública: conceptualização teórica relevante e prática profissional;
- Relações Públicas Internacionais e Diplomacia Pública: teorias relevantes que abordam a convergência entre ambas as disciplinas;
- Angola: História moderna, caracterização sociopolítica do país e do mercado da comunicação;
- Métodos de investigação científica na área das ciências sociais.

2.5. Metodologia

Visando a produção de conhecimento científico, para que seja possível compreender uma determinada realidade, o investigador aplica diferentes metodologias de investigação científica. As metodologias aplicadas com maior frequência são as metodologias quantitativa e qualitativa (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005).

De acordo com Daymon e Holloway (2005), a metodologia qualitativa possui uma natureza subjetiva, porque tenta compreender um determinado fenómeno social através da interpretação da perspectiva dos indivíduos que estão inseridos no ambiente social onde este ocorre (Daymon & Holloway, 2005). Contudo, os investigadores cingem-se a uma pequena amostra, uma vez que o seu objetivo é apresentar um conhecimento analítico, holístico e detalhado sobre o objeto de estudo e não generalista (Daymon & Holloway, 2005; Freitag & Stokes, 2009).

A metodologia quantitativa é tendencialmente numérica, uma vez que tem como principal aspeto a análise estatística dos dados recolhidos. Um dos objetivos da investigação quantitativa é apresentar dados representativos sobre o universo em estudo e, por conseguinte, a amostra é ampla. Destaca-se, igualmente, que na investigação quantitativa pretende verificar-se se as diferentes variáveis em estudo estão, de algum modo, relacionadas (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005).

Por vezes, as metodologias quantitativa e qualitativa são aplicadas simultaneamente, por forma a se complementarem. Quando isto ocorre, a metodologia de investigação é denominada por metodologia mista e a abordagem é explicativa e sequencial (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005; Freitag & Stokes, 2009). Similarmente, quando são aplicadas diversas técnicas de recolha de dados – por exemplo, entrevistas, questionários, observação e análise documental –, a metodologia é designada por triangulação metodológica (Daymon & Holloway, 2005).

3. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS

Relativamente às técnicas de recolha de dados qualitativos, a entrevista é a mais utilizada. No entanto, técnicas como a vídeo-gravação e a observação podem igualmente ser aplicadas neste género de estudo (Belei *et al.*, 2008; Creswell, 2009). A técnica de recolha de dados aplicada neste trabalho é a entrevista, sendo, por isso, pertinente explanarmos os diferentes tipos de entrevista. Também é relevante identificarmos qual é o universo e a amostra deste estudo. No contexto das investigações teórico-empíricas, o termo universo ou população é definido como sendo a totalidade de pessoas, fenómenos ou objetos que possuem uma ou várias características

em comum que são relevantes para o estudo. Todavia, se o universo for de grande dimensão é difícil estudá-lo na íntegra, porque nem sempre o investigador tem os recursos necessários – monetários, temporários e humanos – para fazê-lo. Por conseguinte, os investigadores optam por recolher os dados junto de um subconjunto específico do universo, que é designado por amostra (Daymon & Holloway, 2005).

Relativamente à análise dos dados, esta pode ser feita de forma manual ou através de programas informáticos (Creswell, 2009). Neste estudo, iremos utilizar o programa NVivo 12, uma vez que é necessário codificar e interpretar os dados de forma transparente, confiável e válida. Este *software* facilita o processo de gestão e análise de dados que foram obtidos através de técnicas de recolha qualitativas (White & Marsh, 2009; Schreier, 2012; NVivo, s.d.¹¹⁵). Como tal, iremos apresentar as vantagens inerentes à utilização deste *software*, no subcapítulo 3.2.

3.1. Método qualitativo

A metodologia de investigação aplicada no presente trabalho é a metodologia qualitativa. Conforme foi anteriormente mencionado, a investigação qualitativa possui um carácter subjetivo. Como tal, esta metodologia é frequentemente associada a uma visão interpretativista do mundo; ou seja, os fenómenos em estudo são analisados segundo a perspetiva dos indivíduos que estão inseridos no ambiente social em que ocorre o fenómeno. Ressalva-se que diferentes fatores influenciam a perceção que um indivíduo tem de uma determinada realidade social ou fenómeno, como por exemplo a sua experiência pessoal e profissional (Daymon & Holloway, 2005; Creswell, 2009).

Com este estudo, pretendemos compreender como é desenvolvida a vertente profissional das Relações Públicas Internacionais em Angola. Portanto, é pertinente analisar este fenómeno através da perspetiva de profissionais da área da comunicação, que possuem um conhecimento aprofundado de Angola e do seu mercado da comunicação.

De acordo com Daymon e Holloway (2005), a investigação qualitativa começa com um raciocínio indutivo e termina com um raciocínio dedutivo. É indutiva porque, através da análise dos dados recolhidos, o investigador obtém informações que lhe permitem desenvolver teorias genéricas sobre a realidade em estudo. Posteriormente, o investigador testa as teorias que formulou, comparando-as com a literatura existente sobre a temática em estudo. São recolhidos

¹¹⁵ Nvivo (s.d.) What is Nvivo. Disponível em <<http://www.qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo>> [Consult. 27 de junho 2018].

e analisados novos dados e, se as teorias forem verdadeiras e lógicas, através do raciocínio dedutivo, validam-se as conclusões. Ou seja, a conceptualização teórica que é desenvolvida sobre o objeto de estudo deve-se aos dados recolhidos (Daymon & Holloway, 2005).

3.2. Recolha de Dados - entrevista

No que concerne à estrutura de uma entrevista, é possível identificar três géneros distintos: estruturada, semiestruturada e não estruturada (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005).

A entrevista é estruturada quando o entrevistador propõe ao entrevistado um conjunto de questões fechadas, que não são adaptadas durante a entrevista. O entrevistado só pode dar resposta às questões colocadas, consequentemente, o entrevistador não tem acesso a informações adicionais, que podem ser relevantes para o seu estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005; Belei *et al.*, 2008).

Nas entrevistas não estruturadas, é apresentado ao entrevistado um ou vários temas e este tem liberdade para desenvolver o tema. Por conseguinte, há uma maior informalidade e liberdade de expressão. No entanto, isto aumenta significativamente a probabilidade de o entrevistado não proporcionar ao entrevistador as informações que o mesmo pretendia obter (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005; Belei *et al.*, 2008).

As entrevistas semiestruturadas são mais flexíveis, porque, apesar de existir um guião com perguntas ou temas a abordar, este pode ser adaptado ao longo da entrevista. Inclusive, é comum, durante a entrevista, o entrevistador não apresentar na íntegra todas as questões. Isto ocorre quando, numa única questão, o entrevistado dá resposta a várias questões; ou então, quando algumas questões que constam no guião perdem a sua pertinência perante as respostas dadas pelo entrevistado. De forma idêntica, o facto de as questões serem abertas permite ao entrevistador ter acesso a informações inéditas e privilegiadas que podem despoletar outras questões. Ou seja, existe a possibilidade de serem apresentadas ao entrevistador ideias e percepções que o mesmo não iria conseguir obter através da análise da revisão da literatura especializada (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005; Belei *et al.*, 2008).

3.2.1. Entrevistas exploratórias

Face à escassez de estudos científicos sobre a prática de RPI em Angola, foram realizadas entrevistas exploratórias a profissionais da área da comunicação que trabalham em

organizações internacionais que operam Angola¹¹⁶ – UNICEF e Djembe Communications. Foram entrevistados o Chefe da Secção de Comunicação da UNICEF Angola – Niko Wieland – e o Diretor Regional da Djembe Communications – Olívio Gambo –, visto que ambos têm experiência no mercado angolano e internacional, desempenhando cargos de chefia em organizações que desenvolvem práticas de RPI.

Com estas entrevistas, procura-se identificar os aspetos mais pertinentes do objeto em análise e as temáticas que deveriam ser abordadas nas entrevistas que foram realizadas posteriormente. Pretende-se igualmente obter informações atuais sobre o mercado da comunicação angolano, visto que grande parte das informações que existem sobre o mesmo provém de publicações jornalísticas e de blogues de agências de comunicação. Adicionalmente, algumas informações estão desatualizadas, porque foram redigidas há mais de dois anos. O testemunho dos entrevistados permitiu-nos ter acesso a ideias e perspetivas que ajudaram a compreender o fenómeno em estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998).

As entrevistas exploratórias foram semiestruturadas, sendo que não foram colocadas aos entrevistados todas as questões que foram previamente delineadas e algumas sofreram alterações (ver anexo 1.1, página 9; ver anexo 1.2, página 23). Apesar de os guiões das entrevistas serem diferentes, algumas questões eram similares, dado que pretendia-se saber qual a perceção que os entrevistados têm das RPI e da DP (ver apêndice 2, página 2; ver apêndice 3, página 3). Similarmente, pretendíamos identificar as práticas de RPI que as suas organizações desenvolvem. O conjunto de questões que foram colocadas ao Chefe da Secção de Comunicação da UNICEF Angola focava-se na atuação da UNICEF Angola na arena internacional e no país. Por outro lado, com a Djembe Communications almejava-se compreender como é que os seus clientes, que operam em Angola, comunicam e interagem com a opinião pública e com as organizações internacionais.

Ressalva-se que as questões que foram colocadas ao Diretor Regional da Djembe Communications foram aplicadas, quase na íntegra, nas entrevistas que foram realizadas junto das agências de comunicação. Apenas foi retirada a questão sobre o mercado da comunicação angolano, porque o foco da pesquisa não é a sua dinâmica e a estrutura (ver apêndice 2, página 2; ver apêndice 4, página 4).

¹¹⁶ As entrevistas foram realizadas via Skype, porque os entrevistados residem e trabalham em Angola e a entrevistada em Portugal. As entrevistas ocorreram durante os meses de maio e junho de 2018.

3.2.2. Entrevistas

No sentido de obtermos dados relevantes sobre o objeto de estudo, definimos como universo desta investigação as agências de comunicação que operam em Angola e proporcionam aos seus clientes serviços integrados de comunicação. Não foi possível definir com exatidão a dimensão do universo, porque não existe nenhum *website* onde estejam presentes todas as agências de comunicação, nacionais e estrangeiras, que operam em Angola. Foram feitas pesquisas exaustivas sobre o mercado da comunicação angolano, maioritariamente em meios portugueses e angolanos. Porém, não foi possível obter toda a informação pretendida. As notícias que abordavam esta temática estão desatualizadas e algumas agências que foram mencionadas cessaram atividade no país devido à crise económica e financeira. Adicionalmente, diversas agências de comunicação não possuem *website*. No entanto, sabemos que a dimensão do universo é superior a 20.

Tendo em conta as características do universo em estudo e o reconhecimento que é conferido às agências portuguesas em Angola, foi definido que a amostra do estudo devia ser constituída por agências de comunicação angolanas e portuguesas que operam em Angola, mais precisamente na cidade de Luanda. Escolhemos as agências localizadas na capital, porque a cidade é o principal polo económico do país e grande parte das organizações nacionais e internacionais desenvolvem atividade em Luanda (AngoNotícias, 2014¹¹⁷; Rede Angola, 2015¹¹⁸). Por conseguinte, para estarem mais perto dos seus clientes, a sede de muitas agências, principalmente as mais conhecidas, é em Luanda. Importa ainda ressaltar que todas as agências que compõem a amostra operam em ambos os países.











Optámos por uma amostra composta por dez agências de comunicação, porque não seria possível analisar de forma profunda e analítica, dentro de um período realista, os dados recolhidos se fosse necessário analisar uma amostra com uma dimensão superior (Quivy & Campenhoudt, 1998; Daymon & Holloway, 2005; Freitag & Stokes, 2009; Creswell, 2009). O facto de a amostra ter esta dimensão permitia-nos, caso fosse necessário, interagir durante mais tempo e/ou de forma contínua com os entrevistados, para que fosse possível obter mais informações, apesar de a amostra não ser representativa. Isto é considerado uma das falhas dos

¹¹⁷ AngoNotícias (2014) Luanda será o principal pólo de desenvolvimento económico do país. Disponível em <<http://www.angonoticias.com/Artigos/item/43015/luanda-sera-o-principal-polo-de-desenvolvimento-economico-do-pais>> [Consult. 26 de junho 2018].

¹¹⁸ Rede Angola (2015) Luanda entre as 20 cidades mais atractivas para negócios. Disponível em <<http://m.redeangola.info/luanda-entre-as-20-cidades-mais-atractivas-para-negocios/>> [Consult. 26 de junho 2018].

estudos qualitativos. No entanto, tanto para nós, como para a maioria dos investigadores que optam por aplicar a metodologia qualitativa, esta questão é pouco relevante. O objetivo de quem aplica esta metodologia é analisar de forma integral as múltiplas dimensões do fenómeno em estudo, para que seja possível compreendê-lo (Daymon & Holloway, 2005).

Assim sendo, em cada agência, foi entrevistado um consultor de comunicação que desempenha um cargo relevante e tem experiência no mercado angolano. Foram entrevistadas as seguintes agências:

-  Born – Diretor Executivo (André Rocha);
-  Brand Advertising Communication Knowledge (BACK) – Public Relations Director (Paula Sequeira);
-  Brandia Central – Country Manager em Angola (Luís Neiva);
-  Creation – Country Manager em Angola (Nuno Lages);
-  Cupido – Diretor Executivo (João Goulão);
-  Grupo Zwela – Diretora de Operações em Angola (Carolina Lopes);
-  João Líbano Monteiro & Associados (JLMA) – Diretor Executivo em Angola (António Coimbra);
-  Luanda Communication Office (LCO) – Senior Partner (Ana Salgueiro);
-  Spicy – Art Director (Ana Ferraria);
-  YoungNetwork – Account Senior em Angola (João Cunha).

As entrevistas foram realizadas ou por Skype ou de forma presencial. As entrevistas ocorreram entre os meses de junho e agosto de 2018, tendo a duração média de 30 minutos. O guião das entrevistas, semiestruturado, era o mesmo para todos os entrevistados (ver apêndice 4, página 4). Contudo, em algumas entrevistas não foram abordadas todas as questões que constam no guião, sendo que algumas foram adaptadas ao discurso do entrevistado.

Tanto nas entrevistas exploratórias como nestas entrevistas, procedeu-se à gravação integral das entrevistas. Os entrevistados foram informados, verbalmente e por escrito, que a entrevista seria gravada, para que esta fosse transcrita na íntegra. Por conseguinte, os entrevistados tiveram a oportunidade de validarem as suas respostas.

Ressalvamos ainda que, em todas as fases do processo de elaboração deste trabalho, foram respeitadas as normas éticas inerentes ao processo de investigação científica e os direitos dos entrevistados, sendo que, através do consentimento informado¹¹⁹, nos comprometemos a não fornecer a terceiros os dados disponibilizados pelos entrevistados (Lima, 2006).

3.3. Análise de Dados qualitativos

Na presente investigação, utilizamos a Análise de Conteúdo Qualitativa para compreender os dados que foram recolhidos através das entrevistas. Esta técnica tem como propósito a descrição sistemática de dados qualitativos. Importa ressaltar que a aplicação da análise de conteúdo como técnica de tratamento e interpretação de dados não se cinge aos dados de carácter qualitativo. De igual modo, é utilizada no âmbito das investigações com metodologia quantitativa quando, por exemplo, num questionário existem perguntas abertas (Esteves, 2006; Schreier, 2012).

A recolha de dados através de técnicas qualitativas proporciona ao investigador inúmeras informações sobre o objeto de estudo. Como tal, é complexo analisar de forma holística e aprofundada todos os dados recolhidos. Segundo Schreier (2012), a análise de conteúdo qualitativa é uma técnica benéfica, porque, permite ao investigador simplificar o processo de análise, através da seleção dos dados mais relevantes (Schreier, 2012). Consequentemente, este torna-se menos moroso (White & Marsh, 2006)

No sentido de reduzir a quantidade de dados a analisar, o investigador cria um quadro de codificação, no qual os dados são estruturados em diferentes categorias¹²⁰ mutuamente exclusivas, que retratam os dados em análise e, posteriormente, são criadas as subcategorias. Ao criar o quadro de codificação, o investigador deve decidir se irá aplicar a estratégia *concept-driven* (natureza dedutiva) ou *data-driven* (natureza indutiva), sendo que também é possível utilizá-las em simultâneo. Na primeira, as categorias são criadas com base nas informações recolhidas através da revisão da literatura e nos conhecimentos do investigador sobre o objeto de estudo. Nesta estratégia, o investigador tem a oportunidade de testar se o *corpus* em análise evidencia os conhecimentos que possuía antes da análise dos dados recolhidos. Por outro lado,

¹¹⁹ Ver apêndice 1.

¹²⁰ No âmbito desta investigação, definiu-se o critério temático para a construção da unidade de registo (Schreier, 2012).

na segunda estratégia, *data-driven*, definem-se as categorias tendo em conta os dados recolhidos e após uma primeira leitura flutuante dos mesmos (Schreier, 2012).

Após a escolha da estratégia a aplicar, o investigador deve definir o nome de cada categoria e subcategoria, sendo igualmente necessário descrevê-las. De forma idêntica, estas devem ser exemplificadas e, caso haja sobreposição de categorias, o investigador tem de criar regras para o processo de tomada de decisão (Schreier, 2012).

3.3.1. Software NVivo

O NVivo permite trabalhar dados primários e secundários em diferentes formatos – áudio, texto, imagem e vídeo – e é possível exportar diretamente para o programa dados ou informações que provenham de plataformas digitais (Schreier, 2012; NVivo, s.d.¹²¹). Embora seja uma ferramenta direcionada para a análise de dados qualitativos, através deste *software* é igualmente possível analisar dados que são obtidos através da aplicação de uma metodologia mista (NVivo, s.d.¹²²).

Ao utilizar o NVivo, o investigador pode armazenar e visualizar num só programa os dados e as informações que recolheu durante a investigação, independentemente do seu formato, havendo assim um registo digital de toda a investigação. O facto de ser possível categorizar os dados e criar anotações, simplifica o processo de organização e de pesquisa dos dados e facilita o processo de análise e codificação dos mesmos. Estas são as principais vantagens inerentes à utilização do NVivo (White & Marsh, 2006; NVivo, s.d.¹²³).

3.3.2. Quadro de codificação

Ao elaborarmos o quadro de codificação da pesquisa, definimos as categorias e subcategorias, estruturando-as de acordo com as estratégias *data-driven* e *concept-driven*. Após a revisão da conceptualização teórica que foi abordada no primeiro e no segundo capítulos deste trabalho¹²⁴,

¹²¹ Nvivo (s.d.) What is Nvivo. Disponível em <<http://www.qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo>> [Consult. 02 de julho 2018].

¹²² Nvivo (s.d.) What is Nvivo. Disponível em <<http://www.qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo>> [Consult. 02 de julho 2018].

¹²³ Nvivo (s.d.) What is Nvivo. Disponível em <<http://www.qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo>> [Consult. 02 de julho 2018].

¹²⁴ O primeiro capítulo denomina-se “Relações Públicas: teoria e prática” e o segundo capítulo “Relações Públicas Internacionais e Diplomacia Pública: que ligação?”.

desenvolvemos uma lista prévia com as categorias e subcategorias que iriam compor o quadro de codificação (Esteves, 2006).

No entanto, após uma leitura flutuante das entrevistas, sentimos a necessidade de reformular essas categorias e subcategorias, para que incorporassem simultaneamente as informações que constam na literatura sobre as RPI e no material que foi recolhido junto da amostra do estudo. Ressalva-se que os dados foram segmentados em unidades de registo, para que estes fossem agregados de forma exclusiva nas diferentes subcategorias (Esteves, 2006).

1. Relações Públicas Internacionais

Integrámos nesta categoria todas as unidades de registo que dizem respeito à prática de Relações Públicas Internacionais.

1.1. Contexto

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que nos permitem identificar os diferentes contextos em que os entrevistados ficaram a conhecer as RPI.

i. Académico

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam que o entrevistado teve contacto pela primeira vez com o conceito de RPI em contexto académico.

ii. Pessoal

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam que o entrevistado teve contacto pela primeira vez com o conceito de RPI em contexto pessoal.

iii. Profissional

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam que o entrevistado teve contacto pela primeira vez com o conceito de RPI em contexto profissional.

iv. Outros

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam que o entrevistado teve contacto pela primeira vez com o conceito de RPI em contextos que não foram mencionados nas sub-subcategorias anteriormente apresentadas.

1.2. Existência de estratégias de RPI

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que indicam se são desenvolvidas estratégias de RPI em Angola.

i. Existente

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que as organizações que operam em Angola desenvolvem estratégias de RPI.

ii. Inexistente

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que as organizações que operam em Angola não desenvolvem estratégias de RPI.

1.3. Denominação da atividade

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que nos permitem saber como são designadas as estratégias de comunicação que as agências desenvolvem para promover na arena internacional os clientes que operam em Angola.

i. Relações Públicas Internacionais

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo na qual as estratégias de comunicação são denominadas por Relações Públicas Internacionais.

ii. Diplomacia Pública

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo na qual as estratégias de comunicação são denominadas por Diplomacia Pública.

iii. Outras

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo na qual as estratégias de comunicação são denominadas por conceitos que não foram mencionados nas sub-subcategorias anteriormente apresentadas.

1.4. Importância

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que permitem compreender que importância é atribuída às RPI no processo de construção de uma relação benéfica com a comunidade internacional.

i. Muita

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que as RPI assumem muita importância.

ii. Pouca

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que as RPI assumem pouca importância.

1.5. Desenvolvimento de estratégias de RPI

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que mencionam as diferentes estratégias de RPI que as agências desenvolvem para promover na arena internacional os clientes que operam em Angola.

i. Adaptação ao contexto cultural

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam como estratégia de RPI a adaptação ao contexto cultural de cada país.

ii. Análise da envolvente

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam como estratégia de RPI a análise do ambiente social do país estrangeiro.

iii. Media Relations

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam diferentes estratégias de RPI direcionadas para os meios de comunicação internacionais.

iv. Participação em eventos internacionais

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam como estratégia de RPI a presença em eventos internacionais.

v. Realização de eventos

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam como estratégia de RPI o desenvolvimento de eventos locais direcionados para públicos estrangeiros.

vi. Outras

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que mencionam outras estratégias de RPI que não foram mencionadas nas sub-subcategorias anteriormente apresentadas.

1.6. Relação com a Diplomacia Pública

Na presente subcategoria incluimos todas as unidades de registo que permitem saber se existe alguma ligação entre as RPI e a DP.

i. Existente

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que existe uma ligação entre as RPI e a DP.

ii. Inexistente

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que não existe uma ligação entre as RPI e a DP.

2. Desafios à comunicação

Integramos nesta categoria todas as unidades de registo que evidenciam os desafios que as organizações que operam em Angola têm de colmatar quando promovem os seus serviços e/ou produtos a nível internacional.

2.1. Entraves

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que identificam os obstáculos que as organizações têm de contornar.

i) Espaço editorial

Nesta sub-subcategoria integramos todas as unidades de registo que mencionam que atrair a atenção dos *media* internacionais é um desafio a contornar.

ii) Estereótipos e preconceitos

Nesta sub-subcategoria integramos todas as unidades de registo que mencionam que os estereótipos e preconceitos que existem em relação à Angola são um desafio a contornar.

iii) Línguas estrangeiras

Nesta sub-subcategoria integramos todas as unidades de registo que mencionam que a comunicação em idiomas estrangeiros é um desafio a contornar.

iv) Orçamento

Nesta sub-subcategoria integramos todas as unidades de registo que mencionam que os recursos monetários são um desafio a contornar.

v) Outros

Nesta sub-subcategoria integramos todas as unidades de registo que identificam outros desafios que não foram mencionados nas sub-subcategorias anteriormente apresentadas.

2.2. Operacionalização

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que ressaltam as estratégias que as organizações que operam em Angola desenvolvem para ultrapassarem os desafios que ocorrem em contexto internacional.

i. Interação com os *media*

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que a interação com os *media* internacionais permite suprimir os diferentes desafios.

ii. Presença em eventos internacionais

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que a participação em eventos internacionais permite suprimir os diferentes desafios.

iii. Conhecimento do mercado internacional

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que conhecer o mercado internacional permite suprimir os diferentes desafios.

iv. Parcerias internacionais

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que o desenvolvimento de parcerias internacionais permite suprimir os diferentes desafios.

v. Outras

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que identificam outras estratégias que permitem suprimir os diferentes desafios.

3. Angola

Integrámos nesta categoria todas as unidades de registo que retratam o contexto angolano.

3.1. Presença em mercados internacionais

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que abordam a atuação das organizações angolanas que desenvolvem atividade na arena internacional.

i. Organizações angolanas

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que nomeiam as organizações angolanas que estão presentes em mercados estrangeiros e a sua atuação.

ii. Mercados Limitrofes

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que os países próximos de Angola também devem ser considerados mercados de escoação de bens e/ou serviços.

3.2. Organizações estrangeiras

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que mencionam que existem organizações estrangeiras a operar em Angola.

i. Media internacionais

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que em Angola há correspondentes de meios de comunicação estrangeiros.

ii. Empresas estrangeiras

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que existem organizações estrangeiras em Angola

3.3. Limitações contextuais

Na presente subcategoria incluímos todas as unidades de registo que identificam os desafios que as organizações que operam em Angola têm de lidar.

i. Descredibilização do país

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que Angola, enquanto país, é associada a várias práticas antiéticas e corruptas.

ii. Desvalorização da comunicação

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que em Angola a área da comunicação é desvalorizada.

iii. Falta de projeção internacional

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que poucas organizações angolanas operam em mercados estrangeiros.

iv. Gestão da marca Angola

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que a comunicação que é feita pelo governo angolano influencia as organizações que operam no país.

v. Reestruturação recente

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que Angola ainda está a recuperar dos efeitos dos últimos conflitos armados que ocorreram no país.

vi. Promoção das tradições

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que demonstram que as organizações angolanas promovem os aspetos culturais e as tradições do país em eventos internacionais.

vii. Outras

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que identificam os aspetos culturais e sociais que não foram mencionados nas sub-subcategorias anteriormente apresentadas.

4. Agências de comunicação

Integramos nesta categoria todas as unidades de registo que estejam relacionadas com as agências de comunicação que compõem a amostra.

4.1. Atuação em Angola

Nesta subcategoria integramos todas as unidades de registo que permitem conhecer a atuação das agências de comunicação que operam em Angola.

i. Particularidades

Nesta sub-subcategoria integramos todas as unidades de registo que mencionam as particularidades das agências que atuam em Angola.

ii. Subcontratação de serviços

Nesta sub-subcategoria integramos todas as unidades de registo que mencionam que as agências subcontratam outras organizações para proporcionar aos seus clientes os serviços que a agência não possui.

iii. Criação de serviços

Nesta sub-subcategoria integramos todas as unidades de registo que mencionam que consoante as necessidades dos clientes as agências aumentam as suas áreas de intervenção.

4.2. Áreas de intervenção

Nesta subcategoria integramos todas as unidades de registo que apresentam os diversos serviços que as agências que compõem a amostra proporcionam aos seus clientes.

i. Assessoria de imprensa

Nesta sub-subcategoria integramos todas as unidades de registo que indicam que a assessoria de imprensa é uma das áreas de intervenção das agências.

ii. Ativação de marca

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que a ativação de marca é uma das áreas de intervenção das agências.

iii. Comunicação digital

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que a comunicação digital é uma das áreas de intervenção das agências.

iv. Criatividade

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que a criatividade é uma das áreas de intervenção das agências.

v. *Design* gráfico

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que o *design* gráfico é uma das áreas de intervenção das agências.

vi. Estratégias de Marketing

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que o Marketing é uma das áreas de intervenção das agências.

vii. Estratégias de Publicidade

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que a Publicidade é uma das áreas de intervenção das agências.

viii. Estratégias de Relações Públicas

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que as Relações Públicas são uma das áreas de intervenção das agências.

ix. Gestão de eventos

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam que a gestão de eventos é uma das áreas de intervenção das agências.

x. Outras

Nesta sub-subcategoria integrámos todas as unidades de registo que indicam outras áreas de intervenção da área da comunicação que não foram mencionadas nas sub-subcategorias anteriores.

3.3.3. Teste e análise do quadro de codificação

De acordo com Esteves (2006), o investigador deve assegurar-se que o quadro de codificação que formulou é válido e fidedigno. Para tal, é necessário realizar um pré-teste aos conteúdos que foram considerados pertinentes para compreensão do objeto de estudo (Schreier, 2012). A validade da categorização é verificada quando pretendemos verificar se as unidades de registo e, conseqüentemente, a análise de conteúdo desenvolvida, são pertinentes, visto que estas devem coadunar-se com os objetivos da pesquisa (Esteves, 2006).

O quadro de codificação é considerado fidedigno se as categorias definidas forem objetivas e exclusivas. Ou seja, cada unidade de registo deve integrar apenas uma categoria. No sentido de averiguar a fidedignidade do quadro de codificação, codificámos as unidades de registo que seleccionámos. Posteriormente, após duas semanas, voltámos a codificar o mesmo material, sendo que foi necessário alterar algumas subcategorias e sub-subcategorias. Ressalvamos que, caso a investigação fosse desenvolvida por dois ou mais investigadores, estes teriam de codificar da mesma forma as unidades de registo, para que o seu quadro de codificação fosse considerado fidedigno (Esteves, 2006).

Após a confirmação da validade e fidedignidade do quadro de codificação, codificámos na íntegra todas as unidades de registo e aplicámos a técnica ACQ.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No sentido de dar resposta à pergunta de partida e aos objetivos da investigação empírica, iremos apresentar neste subcapítulo os resultados da Análise de Conteúdo Qualitativa. Tendo por base o quadro de codificação da investigação, iremos analisar de forma objetiva, descritiva e analítica os dados recolhidos que foram considerados pertinentes para a compreensão do objeto de estudo¹²⁵.

Embora estejamos perante um estudo de carácter qualitativo, é igualmente interessante e pertinente analisar os resultados sob uma perspetiva quantitativa. Através desta análise, é possível sabermos com que frequência um determinado fenómeno foi mencionado e quantificar a importância atribuída a cada uma das categorias e subcategorias (Esteves, 2006).

Assim sendo, iremos apresentar de forma sucinta os resultados obtidos neste estudo.

4.1. Total das categorias

Categorias	Unidades de registo	%
Relações Públicas Internacionais	94	32%
Desafios de Comunicação	48	16%
Angola	94	32%
Agências de comunicação	60	20%
Total	296	100%

Tabela 6: Contagem das unidades de registo por categoria

Na tabela 6 constam todas as categorias que definimos e o total de unidades de registo de cada categoria. Ressaltamos que ao todo analisámos 296 unidades de registo. As categorias “Relações Públicas Internacionais” e “Angola” são as que tem maior número de unidades de registo. Cada uma possui 32% do total das unidades de registo. Na categoria “Relações Públicas Internacionais” constam informações relevantes que demonstram a realidade da prática de

¹²⁵ Na apresentação dos resultados, optámos por não separar as agências de comunicação por país de origem, porque não é relevante para o estudo, nem influencia a análise dos resultados.

Relações Públicas Internacionais em Angola. A categoria “Angola” permite-nos conhecer os diferentes fatores contextuais que caracterizam a realidade angolana.

Apesar de possuírem menos unidades de registo, as categorias “Desafios de comunicação” e “Agências de comunicação”, com 16% e 20% respetivamente, são igualmente relevantes para compreendermos o objeto de estudo. Na categoria “Desafios de comunicação” constam os diferentes fatores externos e internos que as organizações que operam em Angola têm de contornar em contexto internacional, independentemente do seu setor de atuação. De forma idêntica, estão presentes nesta categoria as diversas estratégias e ações que as organizações desenvolvem para suprimirem essas problemáticas.

Na categoria “Agências de Comunicação” estão integradas todas as unidades de registo que nos permitem conhecer a atuação das agências de comunicação que participaram nesta investigação. A pertinência desta categoria assenta no facto de que através da mesma é-nos possível conhecer e compreender o mercado da comunicação angolano e as suas peculiaridades e, mais uma vez, como estas influenciam a prática de RPI em Angola.

Ao longo deste subcapítulo, iremos apresentar individualmente os resultados obtidos em cada uma das categorias anteriormente mencionadas e respetivas subcategorias¹²⁶.

4.2. Categoria “Relações Públicas Internacionais”

Subcategorias	Unidades de registo	%
Contexto	10	10,6%
Existência de estratégias	10	10,6%
Denominação da atividade	10	10,6%
Importância	15	15,9%
Desenvolvimento de estratégias de RPI	41	43,6%
Relação com a Diplomacia Pública	8	8,5%
Total	94	100%

Tabela 7: Contagem das unidades de registo da categoria "Relações Públicas Internacionais"

¹²⁶ A tabela com os resultados (número de unidades de registo) por sub-subcategoria está no apêndice 5.

Entre as subcategorias que integram a categoria “Relações Públicas Internacionais,” destacamos a subcategoria “Desenvolvimento de estratégias de RPI”, com 43,6% do total das unidades de registo. Em comparação com as outras, esta subcategoria possui muito mais unidades de registo, uma vez que nesta subcategoria os entrevistados apresentaram simultaneamente diversas estratégias.

A subcategoria “Importância” foi a segunda com maior percentagem de unidades de registo (15,9%). É consensual entre os entrevistados que as Relações Públicas Internacionais são uma área muito importante, inclusive a maioria dos entrevistados justificaram o porquê de atribuírem grande relevância às RPI. Concluímos que os entrevistados conheciam o conceito de Relações Públicas Internacionais antes de serem abordados pela entrevistadora.

As subcategorias “Existência de estratégias”, “Contexto” e “Denominação da atividade” tiveram o mesmo número de unidades de registo (10 unidades de registo cada). Em relação à subcategoria “Contexto”, ao analisarmos as informações recolhidas junto das agências de comunicação, inferimos que os entrevistados conheceram o conceito de RPI em três contextos distintos: académico, pessoal e profissional.

A subcategoria “Denominação da atividade” foi criada no sentido de percebermos como são designadas as estratégias de comunicação que as agências desenvolvem. Nem sempre os entrevistados denominaram as estratégias utilizadas, sendo que alguns não o fizeram porque não desenvolvem estratégias de comunicação para a comunidade internacional.

Na subcategoria “Existência de estratégias” foram apenas consideradas as unidades de registo das organizações que denominaram as estratégias de comunicação por Relações Públicas Internacionais e as unidades de registo das organizações que afirmaram que as estratégias de RPI e DP são muito semelhantes, por isso, na sua opinião, as estratégias que identificaram são de ambas as áreas.

Relativamente à subcategoria “Relação com a Diplomacia Pública”, com 8,5% do total das unidades de registo, foi questionado aos entrevistados se, para os mesmos, existe alguma relação entre a Diplomacia Pública e as Relações Públicas Internacionais, e grande parte afirmou que sim. Através desta subcategoria, inferimos também se os entrevistados conseguiam diferenciar as Relações Públicas Internacionais da Diplomacia Pública.

4.3. Categoria “Desafios de comunicação”

Subcategorias	Unidades de registo	%
Entraves	21	44%
Operacionalização	27	56%
Total	48	100%

Tabela 8: Contagem das unidades de registo da categoria "Desafios de comunicação"

Relativamente à categoria “Desafios de comunicação”, esta possui apenas duas subcategorias. No entanto, foi possível identificar 48 unidades de registo. Na subcategoria “Entraves” são-nos apresentados os diversos desafios que dificultam a atuação, em contexto internacional, das organizações que desenvolvem atividade em Angola (44% do total das unidades de registo).

A subcategoria “Operacionalização” teve mais unidades de registo (56% do total das unidades de registo). Nesta subcategoria estão presentes as diversas estratégias e ações que as agências implementam para colmatar os diferentes entraves que impelem as organizações a posicionarem-se de forma positiva na arena internacional.

4.4. Categoria “Angola”

Subcategorias	Unidades de registo	%
Presença em mercados internacionais	21	22%
Organizações estrangeiras	10	11%
Limitações contextuais	63	67%
Total	94	100%

Tabela 9: Contagem das unidades de registo da categoria "Angola"

A categoria “Angola” é composta por três subcategorias, sendo a subcategoria “Limitações contextuais” a que tem maior número de unidades de registo e, consequentemente, maior percentagem de unidades de registo (67%). Nesta subcategoria destacamos os diferentes fatores

sociopolíticos e culturais do país que se refletem na atuação das suas organizações, limitando o seu sucesso em contexto internacional. Importa ressaltar que temos unidades de registo com mais de 10 limitações diferentes e algumas foram frisadas diversas vezes.

Com 22% do total das unidades de registo, na subcategoria “Presença em mercados internacionais” foram nomeadas algumas das organizações angolanas que atuam em diversos mercados.

A subcategoria “Organizações estrangeiras” possui a menor percentagem de unidades de registo (11%). Nesta subcategoria, mencionamos a existência de organizações estrangeiras em Angola.

4.5. Categoria “Agências de comunicação”

Subcategorias	Unidades de registo	%
Atuação em Angola	11	18%
Áreas de intervenção	49	82%
Total	60	100%

Tabela 10: Contagem das unidades de registo da categoria “Agências de comunicação”

Com apenas duas subcategorias, a categoria “Agências de comunicação” é composta pelas subcategorias “Atuação em Angola” e “Áreas de intervenção”. A subcategoria “Áreas de intervenção” possui mais unidades de registo, 82% do total das unidades de registo. Nesta subcategoria apresentámos os diversos serviços que as agências de comunicação proporcionam aos seus clientes. O facto de esta categoria possuir dez sub-subcategorias, demonstra que as agências proporcionam aos seus clientes um vasto leque de serviços.

Na subcategoria “Atuação em Angola” destacamos os diferentes fatores conjunturais que caracterizam a atuação das agências de comunicação que desenvolvem atividade em Angola. Através desta subcategoria, aferimos que nem sempre as agências desenvolvem na íntegra os serviços que promovem aos clientes, dado que é comum subcontratarem serviços de *outsourcing*, para que os seus clientes tenham acesso a diversos serviços¹²⁷.

¹²⁷ Por vezes as agências recorrem à concorrência para poderem disponibilizar determinados serviços aos seus clientes. Em 2016, a agência de comunicação BACK criou uma submarca, *Marketing On Africa*, para que, além

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados obtidos neste estudo, tendo em conta os quatro objetivos da investigação, permitem compreender como é desenvolvida a *praxis* das RPI em Angola, bem como identificar a existência ou inexistência de correlações entre os diferentes fatores contextuais e conjunturais do país e o desenvolvimento de práticas de RPI no mesmo. Similarmente, possibilitam a discussão das diferenças entre a prática de RPI em países desenvolvidos e em países em vias de desenvolvimento.

1. “Averiguar se as organizações que operam em Angola desenvolvem estratégias de Relações Públicas Internacionais”

Os resultados permitem-nos inferir que as organizações que operam em Angola desenvolvem estratégias de Relações Públicas Internacionais. Porém, importa ressaltar que a maioria das organizações opta por não desenvolver estratégias de RPI, porque poucas são as organizações angolanas que operam em contexto internacional ou que comercializam os seus serviços e/ou produtos para mercados externos. Para além disso, o número de organizações angolanas que perspetivam projetar a sua operacionalização para o mercado internacional ainda é reduzido, mesmo para os mercados limítrofes. Como tal, grande parte das organizações angolanas acredita que não é pertinente comunicar com a comunidade internacional: “[a]lgumas empresas angolanas deram o passo da internacionalização e vieram para outros mercados, mas a verdade é que se conta pelas mãos as marcas que fazem isso. A visão angolana é mais a nível local” (anexo 2.5, página 64)”.

Embora os entrevistados não tenham mencionado todas as organizações angolanas que atuam em contexto internacional, concluímos que as organizações com presença internacional mais conhecidas são do setor da banca, grande consumo e telecomunicações. Os entrevistados mencionaram, a título de exemplo, as seguintes organizações angolanas que operam no estrangeiro: Sonangol, Transportes Aéreos Angolanos (TAAG), Blue, Cuca, Unitel, ZAP, Angola Cables, grupo Opaia, banco BIC e Banco de Negócios Internacional (BNI).

No que concerne às organizações estrangeiras que atuam em Angola, grande parte dos entrevistados foca a sua comunicação no mercado angolano, dado que, geralmente, o objetivo da abertura de uma filial no país é ter uma operacionalização direcionada para Angola e a sua

dos seus clientes, outras agências tivessem acesso aos seus serviços de assessoria de imprensa e Relações Públicas, sem que tivessem de entrar em conflito com as outras áreas de intervenção da agência.

comunidade. Foi igualmente possível concluir que algumas organizações estrangeiras desenvolvem práticas de RPI quando equacionam operar em Angola. Estas recorrem aos serviços disponibilizados pelas agências de comunicação, no sentido de obterem informações sobre a realidade angolana: “[a] agência tem muitos clientes estrangeiros e no nosso dia-a-dia temos de ser os porta-vozes do mercado, do enquadramento daquilo o que se passa em Angola, somos quase os leitores do mercado para quem está fora do mesmo” (anexo 2.2, página 42).

Para algumas organizações que operam em Angola, principalmente as nacionais, a falta de interesse pelo mercado internacional deve-se ao facto de diversos fatores internos e externos limitarem a sua atuação em contexto internacional. De forma geral, o conhecimento que a comunidade internacional tem de Angola e das suas organizações é falacioso, dado que o conjunto de perceções mentais que têm sobre o país se baseiam nos diferentes estereótipos e preconceitos que existem sobre Angola e os países que compõem o continente africano: “acho que esse é claramente um dos principais desafios, essa falta de conhecimento geral e estereótipo face à África e Angola” (anexo 2.1, página 35).

Igualmente, o facto de o poder político do país ser frequentemente associado a práticas corruptas e antiéticas descredibiliza não só o país como também as suas instituições. A ineficácia da gestão da marca Angola por parte do Executivo contribui para esta problemática. Nos últimos anos, notou-se que existe por parte do Executivo um esforço, no sentido de melhorar a imagem e a reputação do país junto da comunidade internacional, no entanto é insuficiente. Isto acontece porque o mesmo ainda demonstra inércia perante várias problemáticas que afetam significativamente a imagem do país e, por conseguinte das suas organizações: “[q]uando tem uma empresa, por exemplo, que quer exportar fruta para a Europa (...) não pode ao mesmo tempo haver uma notícia que há um surto de malária, durante semanas, e mesmo assim não há ninguém que se chegue à frente e diga que o problema ocorreu, que está a ser resolvido, que está contido, que é algo isolado, que estão a ser tomadas medidas para que o problema não volte a ocorrer nos próximos cinco anos, por exemplo” (anexo 2.7, página 79).

Estes desafios não só prejudicam a atuação das organizações, como também prorrogam e corroboram os estereótipos e preconceitos que existem sobre o país e as suas organizações. Consequentemente, por vezes, as organizações têm de se desassociar do país, para que a perceção negativa que a comunidade internacional tem de Angola não afete a sua imagem e reputação.

Outro fator que contribui para a prorrogação dos estereótipos existentes é a forma como as organizações angolanas se apresentam nos eventos internacionais, sendo que é comum centralizarem toda a sua comunicação nos aspetos culturais e tradicionais do país. É importante

realçar as singularidades culturais de Angola, porém isto deve ser coadunado com outros aspetos igualmente relevantes e diferenciadores, por forma a demonstrar que é possível aliar a tradição à modernidade e que as organizações angolanas são inovadoras e sofisticadas: “nós procuramos sempre levar conteúdos que permitam demonstrar uma África e uma Angola real a nível de desenvolvimento e de tecido empresarial, o que acaba por ser uma total surpresa para a audiência” (anexo 2.1, página 35).

Embora atuem em contexto internacional, nem sempre a presença das organizações é feita de forma estratégica e planeada no que concerne à sua comunicação. Como tal, mesmo as organizações que operam em diferentes mercados não desenvolvem estratégias de Relações Públicas Internacionais ou de outras áreas da comunicação, demonstrando assim que desvalorizam a comunicação: “[o] BNI também está em ambos os países. Sim, faria algum sentido começar a comunicar o BNI em Portugal” (anexo 2.5, página 61).

A maioria das agências que participaram no estudo não tem clientes que necessitam de promover serviços ou produtos que desenvolvem em Angola no estrangeiro. Contudo, grande parte conseguiu identificar as estratégias de comunicação que podem ser desenvolvidas para públicos estrangeiros. Também foi possível aferir que, de forma geral, as agências não só estão conscientes da existência de diversas problemáticas que ocorrem em contexto internacional, como também revelaram que sabem lidar com essas problemáticas.

Estes profissionais basearam-se no conhecimento que obtiveram em contexto académico e em experiências profissionais anteriores: “durante 4 anos trabalhei como gestor de comunicação do Banco Espírito Santo Angola” (anexo 2.7, página 72). Ainda que o foco da pesquisa seja o trabalho que as agências desenvolvem atualmente com os seus clientes, as experiências anteriores dos entrevistados são igualmente pertinentes, porque ficámos a saber que a maioria está preparada para desenvolver estratégias de RPI.

2. “Inferir se as práticas desenvolvidas pelas organizações que operam no país são denominadas por Relações Públicas Internacionais ou por Diplomacia Pública”

Os resultados permitem-nos inferir que não há unanimidade relativamente à denominação das estratégias de comunicação que as agências desenvolvem para promoverem os seus clientes na esfera internacional, embora sejam estratégias similares. Metade dos entrevistados designou as estratégias de comunicação por Relações Públicas Internacionais. Houve um entrevistado que denominou as estratégias que apresentou por Diplomacia Pública e outro afirmou que as estratégias podem ser denominadas por ambos os conceitos, porque as RPI e a DP são áreas

similares, portanto, aplicam as mesmas ferramentas e estratégias. Notou-se que alguns entrevistados desconhecem a área da Diplomacia Pública, sendo que alguns optaram por não responder as questões relacionadas com a Diplomacia Pública.

Acreditamos que a maioria denominou as estratégias por Relações Públicas Internacionais, porque quando foi pedido aos entrevistados para apresentarem a sua agência, e conseqüentemente, os serviços que disponibilizam aos clientes, nenhum dos entrevistados mencionou a Diploma Pública.

Por outro lado, de forma geral, os entrevistados demonstraram que conhecem a área das Relações Públicas Internacionais e das Relações Públicas, inclusive alguns mencionaram que uma das áreas de intervenção da sua agência são as Relações Públicas. Para além disso, todos os entrevistados afirmaram que as RPI são uma área muito importante para as organizações que operam em diferentes países: “só quem têm uma atitude muito pouco clara sobre as coisas e tem pouco mundo, é que não atribui uma enorme importância às Relações Públicas Internacionais. Esta área demonstra que é necessário respeitar os contextos das geografias nas quais queremos desenvolver quaisquer atividades, quer sejam negócios ou não” (ver anexo 2.3, página 49). Todos os entrevistados nomearam sem dificuldade o contexto em que tiveram contacto pela primeira vez com o conceito de RPI, sendo maioritariamente em contexto académico e profissional.

A maioria da amostra acredita que existe uma associação entre as RPI e a DP, defendendo que apesar de serem áreas distintas, estas devem complementar-se: “[t]êm de estar total e profundamente alinhadas” (ver anexo 2.8, página 92). Porém, nem sempre os entrevistados conseguiram identificar as diferenças entre estas duas, afirmando que estas áreas têm estratégias e formas de operacionalização similares ao nível da comunicação.

3. “Identificar quais são as práticas de RPI desenvolvidas pelas organizações que operam no país”

Os resultados permitem-nos inferir que em Angola são desenvolvidas diversas estratégias de RPI para promover as organizações que desenvolvem atividade junto da comunidade internacional. As estratégias passam por conhecer o ambiente social do mercado internacional e mapear os *stakeholders* e, por conseguinte, adaptar a atuação da organização às particularidades culturais e conjunturais de cada mercado. As agências monitorizam o país estrangeiro, para que os seus clientes saibam tudo o que acontece nesse país e o que é dito sobre sua organização.

Algumas agências aplicam as estratégias anteriormente apresentadas com o apoio dos seus parceiros que operam em outros países. Estas parcerias são benéficas para as agências, porque lhes permite ter acesso a dados relevantes do mercado estrangeiro mesmo quando não possuem uma presença física nos mesmos. De forma idêntica, permite às organizações terem acesso aos *media* internacionais e suprimirem alguns custos, uma vez que a implementação de ações de RPI costumam ser dispendiosas. Isto acontece porque pode ser necessário efetuar deslocações externas, assegurar as despesas dos convidados, caso estes se desloquem para Angola a convite da organização; e pode ser necessário comprar espaço nos *media* estrangeiros, o que pode ser dispendioso.

A interação com os meios de comunicação dos países estrangeiros é considerada relevante, visto que estes meios são canais de comunicação de excelência que permitem às organizações comunicar com os *stakeholders* do mercado estrangeiro. Para terem acesso aos *media* internacionais, nem sempre as organizações que operam em Angola necessitam de contactar esses meios a partir do seu país de origem, visto que atualmente vivem em Angola correspondentes de diferentes meios de comunicação estrangeiros relevantes, nomeadamente, Lusa, RTP, Reuters, Bloomberg e a France-Presse: “muitas vezes são os primeiros interlocutores porque são jornalistas locais, ou correspondentes que estão a viver em Angola que acabam por recolher as matérias para depois replicá-las para os órgãos de comunicação para onde trabalham a nível global” (anexo 2.8, página 90).

A presença de correspondentes de meios de comunicação internacionais em Angola, demonstra que a comunidade internacional se interessa pelo país. No entanto, nem sempre é fácil ter acesso e ser mencionado nos *media* internacionais, porque milhares de organizações competem pela atenção mediática. Perante o excesso de informação, os meios de comunicação são cada vez mais seletivos e exigentes. Por conseguinte, é difícil despertar o seu interesse: “hoje em dia, a nível europeu, os jornalistas são tão assediados, com tantas agências de comunicação ou entidades a enviar informação, os jornalistas estão *overloaded* e, por isso, têm de ser cada vez mais restritivos e exigentes porque estão inundados de informações que eles não irão utilizar” (anexo 2.8, página 86).

A participação em eventos internacionais – feiras, fóruns, encontros e debates – é igualmente relevante. As organizações não só participam nestes eventos, como também desenvolvem eventos similares em Angola, às vezes com o apoio do Executivo. Aquando da participação em eventos externos, nem sempre as organizações que operam em Angola são reconhecidas pelos seus pares, sendo este um desafio a colmatar.

4. “Contribuir para o desenvolvimento e valorização das Relações Públicas Internacionais”

Os resultados permitem-nos inferir que, em Angola, as Relações Públicas continuam em processo de desenvolvimento, tanto a nível académico como profissional¹²⁸. Acreditamos que o desenvolvimento de estudos sobre as RP, neste caso em específico sobre uma das suas áreas de intervenção, irá contribuir para a valorização desta área e alteração do seu *status quo*, uma vez que através destes estudos é possível demonstrar o papel relevante que as RP ocupam nas diferentes sociedades quando são aplicadas de forma estratégica.

Neste sentido, acreditamos que a investigação empírica que sustenta este estudo científico irá enriquecer o *corpus* das Relações Públicas Internacionais e, conseqüentemente, das Relações Públicas, uma vez que através do mesmo foi possível confirmar que as organizações que operam em Angola desenvolvem práticas de RPI, tanto as nacionais como as estrangeiras. Identificámos igualmente quais as organizações que operam em Angola e têm atividade no mercado internacional, destacando as diversas estratégias de comunicação que desenvolvem para incrementarem a sua atuação.

Além do mais, através desta investigação, que se focou na *praxis* das RPI num país africano em vias de desenvolvimento e com uma democracia jovem, foi possível concluir que, de forma geral, as práticas de RPI que são aplicadas pelas organizações que operam em Angola são similares às práticas desenvolvidas pelas organizações dos países desenvolvidos. Porém, a aplicação de algumas depende das problemáticas conjunturais e contextuais de cada país: “Angola é um país jovem que passou por muito, e há muito pouco tempo. É tudo muito recente. Estão a fazer um esforço enorme, mas ainda há áreas em que existem muitas fragilidades” (anexo 2.8, página 93). Por vezes, para que as organizações que atuam em contexto internacional sejam bem-sucedidas é necessário solucionar alguns entraves impostos pelo contexto do seu país de origem e pelo mercado internacional.

Embora o foco da pesquisa não tenha sido o estado da arte das RP, conseguimos concluir que, em Angola, as Relações Públicas estão subdesenvolvidas e que ainda existe “falta de cultura ou conhecimento por parte dos gestores das empresas sobre o que são as Relações Públicas, qual a sua importância, como é que funcionam, quando é que podem ver resultados e como são medidos os resultados” (ver anexo 2.7, página 76).

¹²⁸ Como visto na revisão de literatura, Capítulo I, subcapítulos 1 e 2.

Para muitas organizações que operam em Angola, principalmente as nacionais, a comunicação continua a não ser uma prioridade, mesmo quando possuem um departamento de comunicação e/ou solicitam os serviços das agências de comunicação. Há organizações que desenvolvem ações pontuais de comunicação ou ficam intencionalmente sem comunicar com os seus *stakeholders* durante um longo período, por vezes durante anos, porque não compreendem quais são os benefícios inerentes ao desenvolvimento de uma comunicação proativa e contínua. Similarmente, há organizações em que, os colaboradores do departamento de comunicação não têm formação ou experiência na área, demonstrando assim que para a organização, a comunicação é algo tão simples que pode ser desenvolvida por qualquer pessoa.

Apesar disso, aferimos que há um esforço em desenvolver as RP no contexto angolano. Outrora, os profissionais que desempenhavam funções relacionadas com o envio e receção de documentos e materiais de escritório eram denominados por Relações Públicas. Atualmente, há uma maior valorização da área e dos seus profissionais. Apesar de ainda ser necessário promover as vantagens e a pertinência da área, as perceções depreciativas e irrealistas começam a dissipar-se: “[s]ó recentemente, há cerca de oito anos ou menos, é que as Relações Públicas passaram a ser percecionadas de uma forma mais profissional, mais parecida com a sua realidade” (anexo 2.10, página 99).

CONCLUSÃO

Através desta investigação, foi possível aferir que em Angola são desenvolvidas práticas de RPI, porém sabemos que poucas organizações implementam estratégias de RPI. Isto ocorre porque existe, por parte das organizações angolanas, pouco interesse na arena internacional, sendo que grande parte foca a sua atuação e comunicação no mercado nacional. Aquando do processo de internacionalização, poucas são as organizações que percecionam a comunicação como uma área pertinente. Como tal, é comum as organizações não desenvolverem qualquer tipo de estratégia de comunicação quando interagem com públicos estrangeiros.

Quando as organizações que operam em Angola pretendem despertar o interesse da comunidade internacional, estas desenvolvem diversas estratégias de comunicação. Todavia, não existe unanimidade relativamente à denominação das estratégias de comunicação que são desenvolvidas para os públicos estrangeiros. Existe igualmente dificuldade por parte dos entrevistados em identificar as nuances e fronteiras que diferenciam as RPI da DP.

No que concerne às organizações que afirmaram que desenvolvem estratégias de RPI, as estratégias mais comuns são: identificação das particularidades do mercado internacional; gestão e mapeamento de *stakeholders* internacionais; adaptação ao contexto cultural de cada país; interação com meios de comunicação estrangeiros; desenvolvimento e/ou participação em eventos que permitem promover serviços e/ou produtos junto de *stakeholders* estrangeiros. Quando existe, por parte de uma organização estrangeira, a pretensão de atuar em Angola, estas desenvolvem a primeira e a segunda estratégias apresentadas e, posteriormente, quando já estão no mercado, as restantes.

Diversas problemáticas, internas e externas, condicionam em contexto internacional a atuação das organizações que operam no país. A imagem de Angola na arena internacional é negativa, devido à atuação do seu Governo, dado que o mesmo é frequentemente associado a práticas corruptas. Esta problemática descredibiliza as entidades políticas e as organizações que operam no país. Para além disso, proliferam entre a comunidade internacional diversos estereótipos e preconceitos sobre os países africanos, sendo que os mesmos são retratados como países inferiores e aquém dos padrões institucionalizados pelos países desenvolvidos.

Porém, a resolução da maioria das problemáticas que foram apresentadas pelos entrevistados não depende por exclusivo das organizações, mas também do Governo angolano. Através deste estudo, aferimos que a gestão ineficiente da marca Angola tem contribuído para o desconhecimento da realidade angolana por parte da comunidade internacional e para a proliferação de perceções pejorativas que diferem da realidade do país.

Neste sentido, é crucial desenvolver estratégias de RPI, dado que contribuem para o alcance dos objetivos e missão das organizações quando aplicadas de forma estratégica e correta. Inclusive, os entrevistados foram unânimes em relação à pertinência das RPI no atual contexto de globalização, ressaltando que, face à crescente interdependência que demarca as relações entre as diferentes organizações e países, independentemente do seu nível de desenvolvimento, é imperativo desenvolver diversas estratégias de comunicação que permitem extinguir os desafios que ocorrem a nível comunicacional e relacional.

No caso de Angola, os entrevistados mencionaram que participam em diferentes eventos, nos quais destacam o desenvolvimento económico do país. Também interagem com os meios de comunicação internacionais para demonstrarem a realidade angolana e desconstruir a perceção negativa que existe sobre as suas organizações. O conhecimento da comunidade internacional permite às organizações saberem como é que podem despertar a atenção da mesma.

Embora implementem estratégias para interagirem com a comunidade internacional e atenuarem os desafios, em Angola, tal como acontece nos países desenvolvidos, as RPI ainda não são verdadeiramente valorizadas. Como foi possível verificar, esta área assume uma enorme importância no atual contexto de globalização – onde as relações estabelecidas são complexas e demarcadas por uma crescente interdependência. Porém, tanto a nível académico como profissional, a área está subdesenvolvida.

As RPI ainda não estão devidamente regulamentadas, embora existam diretrizes de atuação (códigos deontológicos) desenvolvidos pela IABC e pela PRSA. No que concerne à vertente académica, o desenvolvimento da conceptualização teórica sobre a área é lento e a literatura existente aborda praticamente uma única realidade. Esta explora com maior ênfase a prática de RPI nos países desenvolvidos. Ou seja, existe a necessidade de desenvolver estudos que abordem contextos económicos e culturais distintos, dado que estes fatores influenciam a prática de RP.

Tanto a nível académico como profissional, as RP e, conseqüentemente as suas áreas de intervenção, ainda não ocupam um lugar de destaque, subsistindo a ideia errónea de que a comunicação não é uma área relevante. Independentemente do seu país de origem, as agências que operam em Angola reconhecem que o facto de o setor da comunicação ser ainda uma área por explorar faz com que a área da comunicação seja desvalorizada. Para além disso, têm de lidar com diversas problemáticas complexas, desde a falta de dados estatísticos que apoiem a tomada de decisão até à desvalorização da comunicação por parte dos gestores de topo.

Como tal, ainda é necessário demonstrar à gestão de topo a pertinência das Relações Públicas e os benefícios inerentes à sua aplicação. Ou seja, urge enfatizar que os diferentes recursos, principalmente os monetários, que são aplicadas nas RP são um investimento e não meramente um custo desnecessário ou um luxo. O desenvolvimento de práticas de RPI implica vários custos, sendo que, por norma, o investimento necessário é superior em comparação ao orçamento investido em práticas desenvolvidas internamente. Neste sentido, se os gestores não compreenderem as RP, não irão querer investir em práticas de RPI, mesmo quando são imprescindíveis para alcançar os objetivos que delinearam aquando do processo de internacionalização.

A falta de conhecimento da área da comunicação, por parte dos gestores, contribui para a perceção falaciosa de que a comunicação é algo simples e desprovida de qualquer estratégia. Por isso, é necessário apostar no desenvolvimento de estudos que permitam demonstrar o valor e a pertinência das RP.

A presente investigação contribuiu para o desenvolvimento das RP em Angola, porque explora a vertente prática de uma das suas áreas de intervenção, cuja operacionalização poderá contribuir para o alcance dos objetivos de política externa e o reconhecimento do tecido empresarial do país junto dos seus pares na arena internacional. De igual modo, é um contributo prático para os consultores de comunicação que trabalham no mercado da comunicação angolano, porque salienta as vantagens intrínsecas à aplicabilidade das RPI, as estratégias e ações que podem ser desenvolvidas e as complexidades que terão de colmatar em contexto internacional.

Embora tenha sido possível identificar práticas de RPI em Angola, sabemos que o atual estado da arte da *praxis* desta área no país não é a melhor realidade. De forma geral, a atuação das organizações na arena internacional não se iguala aos padrões dos países desenvolvidos, sendo que ainda é necessário enfatizar a relevância da área junto dos gestores de topo das organizações.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora tenhamos recolhido informações relevantes sobre a prática de RPI em Angola – identificámos as organizações que atuam em contexto internacional, as estratégias que desenvolvem e quais são as suas limitações e falhas a nível da comunicação –, os dados recolhidos junto da amostra do estudo não permitem a extrapolação dos resultados, visto que os dados analisados retratam a realidade de um contexto específico. Para além disso, a amostra do estudo não é representativa. No âmbito deste estudo, foram contactadas diversas agências de comunicação, angolanas e portuguesas, porém várias organizações mostraram-se indisponíveis para participar.

Igualmente, destacamos que uma das lacunas deste estudo foi o facto de o mesmo abordar de forma significativa a atuação do tecido empresarial que opera em Angola, dado que estes são a maioria dos clientes das agências que participaram no estudo. Apesar de esta lacuna não enviesar os resultados obtidos, contactámos o último embaixador itinerante de Angola e o anterior porta-voz do Ministério das Relações Exteriores, mas não houve recetividade em participar no estudo.

Perante as limitações inerentes às investigações científicas que são desenvolvidas em contexto académico, o foco do estudo foi a vertente profissional das RPI.

INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Os resultados exploratórios do nosso estudo – é o primeiro estudo sobre RPI em Angola do ponto de vista das agências de comunicação – permitem-nos inferir que este campo de estudo é bastante vasto, possibilitando assim o desenvolvimento de estudos mais aprofundados que incorporem as múltiplas facetas desta área e ressaltem a sua pertinência no sucesso das organizações angolanas na esfera internacional.

Acreditamos que seria relevante desenvolver um estudo, sob a perspetiva das RPI, que retrate a atuação das instituições estatais angolanas na arena internacional. A pertinência deste tema deve-se ao facto de os entrevistados terem mencionado que urge gerir corretamente a marca Angola em contexto internacional, uma vez que a má imagem do país e a sua descredibilização afetam negativamente todas as organizações que atuam no país, independentemente da sua área de atuação e local de origem. Portanto, deveriam ser desenvolvidos estudos que abordem, simultaneamente, a atuação destas instituições e apresentem soluções para melhorar a reputação e a imagem do país, para que seja possível extinguir preconceitos e estereótipos. A realização de um estudo deste âmbito torna-se ainda mais premente, porque existe, por parte do atual Governo angolano, a pretensão de aumentar o poder de atração do país para despertar a atenção de investidores estrangeiros. Inclusive, no âmbito da sua política externa, têm sido desenvolvidas diferentes estratégias.

Outra vertente da *praxis* de RPI que não foi explorada no nosso estudo é a atuação em contexto internacional dos profissionais de comunicação que atuam em Angola, sejam estes angolanos ou estrangeiros. No caso dos profissionais angolanos, seria pertinente compreender quais são os códigos deontológicos pelos quais se regem quando desenvolvem práticas de RPI, dado que em Angola não existem códigos deontológicos que regulam a atuação dos profissionais de RP. Relativamente aos profissionais estrangeiros, seria interessante compreender se aplicam os códigos deontológicos do seu país de origem ou os códigos de ética internacionais, desenvolvidos pelas organizações e associações internacionais de RP, como a IABC e a PRSA.

BIBLIOGRAFIA

African Development Bank Group (2018) Angola Economic Outlook. [Internet] Disponível em <https://www.afdb.org/en/countries/southern-africa/angola/angola-economic-outlook/> [Consult. 05 de abril 2018].

Alves-Mazzotti, A. J. (2006) A “revisão da bibliografia” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In Lima, J. A., Pacheco, J. ed. *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses*, Porto, Porto Editora, pp. 29-40.

Angola Formativa (s.d.) Comunicação Aplicada: Marketing, Publicidade e Relações Públicas. [Internet] Disponível em <http://www.angolaformativa.com/pt/oferta-formativa/bacharelato/comunicacao-aplicada-marketing-p/> [Consult. 18 de junho 2018].

AngoNotícias (2014) Luanda será o principal pólo de desenvolvimento económico do país. [Internet] Disponível em <http://www.angonoticias.com/Artigos/item/43015/luanda-sera-o-principal-polo-de-desenvolvimento-economico-do-pais> [Consult. 26 de junho 2018].

AngoNotícias (2012) Teorização do direito costumeiro em Angola passa pelo estudo de outras ciências. [Internet] Disponível em <http://www.angonoticias.com/Artigos/item/36007/teorizacao-do-direito-costumeiro-em-angola-passa-pelo-estudo-de-outras-ciencias> [Consult. 05 de abril 2018].

ANGOP (2016) Ministério da Comunicação Social aborda publicidade com associação de marketing. [Internet] Disponível em http://m.portalangop.co.ao/angola/pt_pt/noticias/politica/2016/10/45/Ministerio-Comunicacao-Social-aborda-publicidade-com-associacao-marketing,d7fd7220-3868-46ea-baba-138c9eb91b21.html [Consult. 27 de maio 2018].

Assembleia Nacional (2016) Associação Angolana de Empresas de Publicidade e marketing defende auto-regulação do sector. [Internet] Disponível em <http://www.parlamento.ao/noticias/iii-legislatura/-/blogs/associacao-angolana-de-publicidade-e-marketing-defende-auto-regulacao-do->

[sector#http://www.parlamento.ao/glue/AN_Navigation.jsp?>](http://www.parlamento.ao/glue/AN_Navigation.jsp?>) [Consult. 18 de junho 2018].

Bailey, R. (2006) Media relations. In Tench, R., Yeomans, L. ed. *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall, pp. 310-330.

Belei, R., Gimeniz-Paschoal, S., Nascimento, E., Matsumoto, P. (2008) O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. *Cadernos de Educação*, 1 (30), pp. 187-199.

Cambridge Dictionary (s.d.) Wikipedia. [Internet] Disponível em <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/wikipedia> [Consult. 20 de maio 2018].

Campaign (2000) Powell on politics. [Internet] Disponível em <https://www.campaignlive.co.uk/article/powell-politics-chris-powell-chairman-bmp-ddb-labours-advertising-agency-1972-1997-written-book-describing-turbulent-relationship-left-low-level/37229> > [Consult. 20 de maio 2018].

Cano, M. (2014) *Estratégias de Advocacy no Terceiro Setor enquanto função das Relações Públicas: estudo de Caso de Campanhas de Advocacy do IMVF*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

CIA (2018) Angola. [Internet] Disponível em <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html> [Consult. 16 de junho 2018].

Chartered Institute of Public Relations (s.d.) Our organisation [Internet] Disponível em <https://www.cipr.co.uk/content/our-organisation> [Consult. 20 de dezembro 2017].

Chartered Institute of Public Relations (s.d.) About PR. [Internet] Disponível em <https://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr> [Consult. 20 de dezembro 2017].

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (s.d.) Organizações Europeias e Internacionais. [Internet] Disponível em <http://www.cmvm.pt/pt/Cooperacao/organizacaoeseuropeiasinternacionais/Pages/organizacaoes.aspx> > [Consult. 10 de fevereiro 2018].

Commission on Public Relations Education (s.d.) About the Commission. [Internet] Disponível em <<http://www.commpred.org/about/>> [Consult. 15 de março 2018].

Coombs, T., Holladay, S. (2010) *PR Strategy and application: managing influence*, Oxford, John Wiley & Sons, pp. 283–306.

Cowan, G., Arsenault, A. (2008) Moving from Monologue to Dialogue to Collaboration: The Three Layers of Public Diplomacy. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616 (1), pp. 10-30.

Creswell, J. W. (2009) *Research design: qualitative, quantitative and mixed approaches*, 3ª ed, Thousand Oaks, SAGE Publications.

Cull, N. J. (2009) The Evolution of PD as a Concept and its Core Approaches. *Public Diplomacy: lessons from the past*, Los Angeles, Figueroa Press, pp. 16-24.

Curtin, P. A., Gaither, T. K. (2007) The challenges of International Public Relations. *International Public Relations: negotiating culture, identity, and power*, London, SAGE Publications, pp. 1-16.

Curtin, P. A., Gaither, T. K. (2007) The future of International Public Relations practice. *International Public Relations: negotiating culture, identity, and power*, London, SAGE Publications, pp. 253-263.

Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (1999) *Effective Public Relations*, 7ª ed, New Jersey, Pearson.

Daymon, C., Holloway, L. (2005) The nature of qualitative research and its relevance to public relations and marketing communication. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, 2ª ed, London, Routledge, pp-3-17.

Daymon, C., Holloway, L. (2005) Access and ethical issue. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, 2ª ed, London, Routledge, pp.69-87.

Daymon, C., Holloway, L. (2005) The quality of research: reliability and validity. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, 2ª ed, London, Routledge, pp. 88-102.

Daymon, C., Holloway, L. (2005) Sampling. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, 2ª ed, London, Routledge, pp. 157-165.

Daymon, C., Holloway, L. (2005) Interviews. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, 2ª ed, London, Routledge, pp. 166-185.

Decreto-Lei nº 14/15. D.R. I Série. 115 (115-08-11) 3027.

Defourny, V. (2009) Public information in the UNESCO: toward a strategic role. In Sriramesh, K., Verčič, D. ed. *The global Public Relations Handbook: theory, research, and practice*, 2ªed, New York, Routledge, pp. 958-974.

Diário de Notícias (2018) Crise levou 70% do Investimento Direto Estrangeiro em Angola. [Internet] Disponível em <http://www.dnoticias.pt/mundo/crise-levou-70-do-investimento-direto-estrangeiro-em-angola-HA3211786#> [Consult. 16 de junho 2018].

Diário Económico (2015) Quem é quem nas agências de comunicação. [Internet] Disponível em <https://lifeworld.net/wp-content/uploads/2015/11/Especial-Quem-é-Quem-nas-Agências-de-Comunicação-12-Novembro-2015.pdf> [Consult. 24 de março 2018].

Diário de Notícias (2018) Mais de meio milhão de angolanos trabalham para o Estado. [Internet] Disponível em <https://www.dn.pt/lusa/interior/mais-de-meio-milhao-de-angolanos-trabalham-para-o-estado-9398955.html> [Consult. 16 de junho 2018].

Djembe Communications (s.d.) Os nossos escritórios. [Internet] Disponível em <http://www.djembecommunications.com/language/pt/os-nossos-escritorios/> [Consult. 23 de junho 2018].

Djembe Communications (s.d.) Quem Somos. [Internet] Disponível em <http://www.djembecommunications.com/language/pt/quem-somos/> [Consult. 23 de junho 2018].

Dinheiro Vivo (2013) Angola tem publicidade made in Portugal. [Internet] Disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/buzz/angola-tem-publicidade-made-in-portugal/> [Consult. 27 de maio 2018].

Dinheiro Vivo (2018) Angola liberaliza investimento estrangeiro e garante proteção. [Internet] Disponível em <<https://www.dinheirovivo.pt/economia/angola-liberaliza-investimento-estrangeiro-no-pais-e-garante-protecao/>> [Consult. 16 de junho 2018].

Ditutala, D. (2015) *Abandono escolar no ensino superior: estudo de caso do instituto superior politécnico metropolitano de Angola*. Tese de Mestrado, Escola de Sociologia e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Dyke, M., Verčič, D. (2009) Public Relations, Public Diplomacy, and strategic communication: an international model of conceptual convergence. In Sriramesh, K., Verčič, D. ed. *The global Public Relations Handbook: theory, research, and practice*, 2^aed, New York, Routledge, pp. 904-928.

ECO (2017) Crise em Angola cortou um terço das remessas para Portugal. [Internet] Disponível em <<https://eco.pt/2017/08/23/crise-em-angola-cortou-um-terco-das-remessas-para-portugal/>> [Consult. 24 de março 2018].

Eco (2018) João Lourenço é o novo presidente do MPLA. José Eduardo dos Santos deixa liderança 39 anos depois. [Internet] Disponível em <<https://eco.pt/2018/09/08/joa-o-lourenco-e-o-novo-presidente-do-mpla-jose-eduardo-dos-santos-deixa-lideranca-39-depois/>> [Consult. 13 de outubro 2018].

Edwards, L. (2006) Public relations origins: definitions and history. Em Tench, R., Yeomans, L. ed. *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall, pp. 3-16.

Eiró-Gomes, M., Duarte, J. (2004) *Que públicos para as Relações Públicas?* Actas do III SOPCOM, VI Lusocom e II Ibérico – Volume II, Braga, Universidade do Minho, pp. 613-623.

Eiró-Gomes, M., Nunes, T. (2013) Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade? In Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia, pp.1033-1040.

Eiró-Gomes, M., Simão, J. (2013) A comunicação entre quem representa e quem é representado: a falta de regulamentação do lobbying em Portugal. In Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia, pp.1023-1028.

Esteves. M. (2006) Análise de conteúdo. In Lima, J. A., Pacheco, J. ed. *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses*, Porto, Porto Editora, pp. 105-126.

Expansão (2015) O mercado da comunicação em Angola. [Internet] Disponível em <http://expansao.co.ao/artigo/61225/o-mercado-da-comunicacao-em-angola?seccao=3> [Consult. 24 de março 2018].

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Platen, S., Simonsson, C., Andersson, R. (2016) Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals [Internet] Disponível em <https://lup.lub.lu.se/search/publication/d4422634-813b-4326-98bf-df8a8f180275> [Consult. 20 de novembro 2017].

Fawkes, J. (2004) What is Public Relations? Em Theaker, A. ed. *The Public Relations Handbook*, 2ªed, London, Routledge, pp. 3-17.

Fitzpatrick, K. (2008) The collapse of american public diplomacy what diplomatic experts say about rebuilding america's image in the world - a view from the trenches. [Internet] Disponível em <http://www.publicdiplomacy.org/Fitzpatrick2008.pdf> [Consult. 21 de maio 2018].

Fitzpatrick, K., Fullerton, J., Kendrick, A. (2013) Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual and Practical Connections. *Public Relations Journal*, 7 (4), pp. 1-21.

Freedom House (2018) About Us. [Internet] Disponível em <https://freedomhouse.org/about-us> [Consult. 24 de fevereiro 2018].

Freedom House (2018) Populists and Autocrats: The Dual Threat to Global Democracy. [Internet] Disponível em <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2017> [Consult. 24 de fevereiro 2018].

Freedom House (2018) Freedom of the Press 2017. [Internet] Disponível em <https://freedomhouse.org/report/freedom-press/freedom-press-2017> [Consult. 17 de março 2018].

- Freire, J. (2004) *Associações Profissionais em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- Freitag, A. R., Stokes, A. Q. (2009) Common ground. *Global Public Relations: spanning borders, spanning cultures*, New York, Routledge, pp. 3-16.
- Freitag, A. R., Stokes, A. Q. (2009) Evolution of the profession. *Global Public Relations: spanning borders, spanning cultures*, New York, Routledge, pp. 17-31.
- Freitag, A. R., Stokes, A. Q. (2009) Theories and methods. *Global Public Relations: spanning borders, spanning cultures*, New York, Routledge, pp. 32-49.
- Freitag, A. R., Stokes, A. Q. (2009) Comparative metrics. *Global Public Relations: spanning borders, spanning cultures*, New York, Routledge, pp. 53-70.
- Freitag, A. R., Stokes, A. Q. (2009) Structural comparisons. *Global Public Relations: spanning borders, spanning cultures*, New York, Routledge, pp. 71-86.
- Freitag, A. R., Stokes, A. Q. (2009) The state of the public relations profession. *Global Public Relations: spanning borders, spanning cultures*, New York, Routledge, pp. 87-113.
- Freitag, A. R., Stokes, A. Q. (2009) A look to the future: emerging global trends likely to influence international public relations practice. *Global Public Relations*, New York, Routledge, pp. 280-303.
- Gardner, H. (1983) *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, New York, Basic Books.
- Goodman, M. (2004) Today's corporate communication function. Em Oliver, S. ed *Handbook of corporate communication and public relations, pure and applied*, New Jersey, Routledge, pp. 200-226.
- Governo de Angola (s.d.) A história. [Internet] Disponível em <http://www.governo.gov.ao/historia.aspx> [Consult. 27 de março 2018].
- Governo de Angola (s.d.) O perfil do país. [Internet] Disponível em <http://www.governo.gov.ao/opais.aspx> [Consult. 14 de junho 2018].

Gregory, A. (2006) Management and organisation of public relations. Em Tench, R., Yeomans, L. ed. *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall, pp. 18-34.

Gregory, A. (2010) Research and analysis. *Planning and Managing public relations campaigns: a strategic approach*, 2ªed, London, Kogan Page, pp. 47-69.

Grunig, J. E., Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, L., Repper, F. (1992) Strategic management, publics and issues. Em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.117-151.

Hatzios, A. K. (2006) *Perceptions of utility and importance of international Public Relations education among educators and practitioners*. Tese de Mestrado, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture [Internet] Disponível em <<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>> [Consult. 04 de março 2018].

IABC (s.d.) About us. [Internet] Disponível em <<https://www.iabc.com/about-us/>> [Consult. 15 de março 2018].

Instituto Nacional de Estatística (2017) Angola - recenseamento geral da população e habitação – 2014. [Internet] Disponível em <http://www.embajadadeangola.com/pdf/Publicacao%20Resultados%20Definitivos%20Censo%20Geral%202014_Versao%2022032016_DEFINITIVA%2018H17.pdf> [Consult. 27 de maio 2018].

Johnston, J., Zawawi, C. (2014) An overview of Public Relations. Em Johnston, J., Sheehan, M. ed. *Public Relations: Theory and Practice*, 4ªed, Crows Nest: Allen & Unwin, pp. 3-9.

Jornal de Angola (2012) A constituição e o sistema de governo presidencialista-parlamentar. [Internet] Disponível em

http://jornaldeangola.sapo.ao/opinioao/artigos/a_constituicao_e_o_sistema_de_governo_presidencialista-parlamentar [Consult. 05 de abril 2018].

Jornal de Angola. Empresas angolanas em concertação de negócios [Internet] Disponível em http://jornaldeangola.sapo.ao/economia/empresas_angolanas_em_concertacao_de_negocios [Consult. 11 de agosto 2018].

Jornal de Angola (2018) Internet gratuita chega a 160 mil pessoas este ano. [Internet] Disponível em http://jornaldeangola.sapo.ao/sociedade/internet_gratuita_chega_a_160_pessoas_este_ano [Consult. 28 de maio 2018].

Jornal de Angola (2018) Ministro anuncia desafios para o reforço da política externa. [Internet] Disponível em http://jornaldeangola.sapo.ao/politica/ministro_anuncia_desafios_para_o_reforco_da_politica_externa [Consult. 24 de março 2018].

Jornal de Angola (2014) Publicidade e Marketing têm qualidade [Internet] Disponível em http://jornaldeangola.sapo.ao/sociedade/publicidade_e_marketing_tem_qualidade [Consult. 27 de maio 2018].

Jornal de Negócios (2009) Retrato da economia angolana [Internet] Disponível em https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/retrato_da_economia_angolana [Consult. 05 de abril 2018].

Kazi, A., Yusoff, R., Khana, A., Kazi, S. (2014). Sains Humanika The Freelancer: A Conceptual Review. Research Gate [Internet] Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Abdul_Ghafoor_Kazi2/publication/282729746_Sains_Humanika_The_Freelancer_A_Conceptual_Review/links/5619f85408ae044edba91b8/Sains-Humanika-The-Freelancer-A-Conceptual-Review.pdf [Consult. 22 de dezembro 2017].

Kitchen, P. (1997) *Public Relations principles and practice*, 2ªed, London, Thomson Learning.

Kitchen, P., Watson, T. (2008) Corporate Communication: Reputation in Action. In Melewar, T.C. ed. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, London, Routledge, pp.121-140.

Kittler, M., Rygl, D., Mackinnon, A. (2011) Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high-/low-context concept. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11 (1), pp. 63-82.

Kochhar, S., Molleda, J. (2015) The evolving links between International Public Relations and Corporate Diplomacy. In Golan, G. J., Yang, S., Kinsey, D. F. ed. *International Public Relations and Public Diplomacy*, New York, Peter Lang, pp. 51-69.

Kunczik, M. (2009) Transnational public relations by foreign governments. In Sriramesh, K., Verčič, D. ed. *The global Public Relations Handbook: theory, research, and practice*, 2^aed, New York, Routledge, pp. 842-871.

L'Etang, J. (2009) Public Relations and Diplomacy in a Globalized World: An Issue of Public Communication. *American Behavioral Scientist*, 53(4), pp. 607–626.

Lages, C., Simkin, L. (2003) The dynamics of public relations: key constructs and the drive for professionalism at the practitioner, consultancy and industry levels. *European Journal of Marketing*, 37 (1), pp. 298-328.

Leonard, M., Stead, C., Smewing, C. (2002) The Three Dimensions of Public Diplomacy. *Public Diplomacy*, London, The Foreign Policy Centre, pp. 8-21.

Lesly, P. (1997) *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*, 5^aed, Chicago, Contemporary Books.

Lift Consulting (2013) A comunicação e as relações públicas no mercado angolano. [Internet] Disponível em <https://www.lift.com.pt/single-post/2013/10/28/A-comunicação-e-as-relações-públicas-no-mercado-angolano> [Consult. 24 de março 2018].

Lima, J. A. (2006) Ética na investigação. In Lima, J. A., Pacheco, J. ed. *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses*, Porto, Porto Editora, pp. 127-157.

Löwensberg, D. (2006) Corporate image, reputation and identity. In Tench, R., Yeomans, L. ed. *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall, pp. 250-264.

Meios & Publicidade (2009) É duro conquistar o mercado. [Internet] Disponível em <http://www.meiosepublicidade.pt/2009/04/e-duro-conquistar-o-mercado/> [Consult. 27 de maio 2018].

Menos fios (2016) Em 2017, 75% dos acessos à internet em Angola serão por dispositivos móveis [Internet] Disponível em <https://www.menosfios.com/2017-dispositivos-moveis-vaio-liderar-acesso-internet-angola/> [Consult. 28 de maio 2018].

Moreira, V. (2015) *Forças Armadas portuguesas em Missões de Paz: Comunicação e Reconhecimento Relações Públicas e Diplomacia Pública*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

Moreira, V., Eiró-Gomes, M. (2015) Relações Públicas e Diplomacia Pública: um outro olhar sobre o smart power. In Livro de Atas 9º Congresso SOPCOM: Comunicação e Transformações Sociais, pp. 347 -359.

Morgado, A. F. (2011) *Relações Públicas e a Nova Diplomacia Pública: Fronteiras Difusas ou Conceitos Distintos?* Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

Morley, M. (1998) The global village – it’s here. *How to manage your global reputation*, London, Palgrave Macmillan, pp. 1-7.

Morley, M. (1998) The specialization of International Public Relations. *How to manage your global reputation*, London, Palgrave Macmillan, pp. 45-67.

Morris, T., Goldsworthy, S. (2008) The structure of PR industry. *Public Relations for Asia*, Palgrave Macmillan, pp.13-16.

Moss, D., Likely, F., Sriramesh, K., Ferrari, M. (2016) Structure of the public relations/communication department: key findings from a global study. [Internet] Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811116304271> [Consult. 20 de novembro 2017].

Mpeho, R. B. (2014) Introduction. *From Political Monolithism to Multiparty Autocracy: The Collapse of the democratic dream in Congo-Brazzaville*, London, Lulu Publishing, pp. 19-55.

Nesse, B. (2016) Intercultural Communication: High- and Low-Context Cultures. [Internet] Disponível em <<https://online.seu.edu/high-and-low-context-cultures/>> [Consult. 15 de março 2018].

Neto, C. (2010) *Gestão de relações com stakeholders multiculturais: uma abordagem baseada nos valores*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

Novo Jornal (2017) Angola tem 28.3 milhões de habitantes. [Internet] Disponível em <http://novojornal.co.ao/sociedade/interior/angola-tem-283-milhoes-de-habitantes-36573.html?seccao=NJ_Sec->> [Consult. 14 de junho 2018].

Nvivo (s.d.) What is Nvivo. [Internet] Disponível em <<http://www.qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo>> [Consult. 27 de junho 2018].

Nye, J.S. (2008) Public Diplomacy and Soft Power. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616 (1),L pp. 94-109.

Observador (2017) Guerra Civil. Como Angola foi dividida em 1975. [Internet] Disponível em <<https://observador.pt/especiais/guerra-civil-como-angola-foi-dividida-em-1975/>> [Consult. 26 de maio 2018].

Observador (2017) Trabalhadores estrangeiros em Angola têm mais do que o dobro de gastos. [Internet] Disponível em <<https://observador.pt/2017/06/26/trabalhadores-estrangeiros-em-angola-tem-mais-do-que-o-dobro-de-gastos/>> [Consult. 16 de junho 2018].

Observatório da Comunicação Institucional (2015) Angola, relações públicas e o futuro. [Internet] Disponível em <<http://observatoriodacomunicacao.org.br/colunas/angola-relacoes-publicas-e-o-futuro/>> [Consult. 24 de maio 2018].

Oliver, S. (2007) *Media Relations: a borderless world view*. Public Relations Strategy, 2ªed, London, Kogan Page, pp. 93-103.

Oliver, S. (2007) *Research Methods: measures and motives*. Public Relations Strategy, 2ªed, London, Kogan Page, pp. 104-118.

Pagon, M., Banutai. B., Bizjak, U. (2008) Leadership competencies for successful change management [Internet] Disponível em https://www.dgaep.gov.pt/upload/ri_estudos%20presid%20c3%a0ncias/studyseslovenis_leadership_competencies.pdf [Consult. 25 de dezembro 2017].

Pereira, K. (2011) *Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?* Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

PR Moments (2018) Postcard from Africa: An overview of Africa's PR scene. [Internet] Disponível em <https://www.prmoment.com/category/opinion/postcard-from-africa-an-overview-of-africas-pr-scene> [Consult. 28 de maio 2018].

Pritchard, M., Fawkes, J., Tench, R. (2006) Role of the public relations practitioner. Em Tench, R., Yeomans, L. ed. *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall, pp. 36-61.

Prout, C. H. (1997) Organisation and Function of the Corporate Public Relations Department. Em Lesly, P. ed. *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*, 5ªed, Chicago, Contemporary Books, pp. 685-695.

Public Relations Society of America (s.d.) Official Statement on Public Relations. [Internet] Disponível em <http://www.prsa.org/AboutPRSA/Documents/OfficialStatementonPublicRelations.pdf> [Consult. 20 de dezembro 2017].

Public Relations Society of America (s.d.) About Public Relations. [Internet] Disponível em <https://www.prsa.org/all-about-pr/> [Consult. 21 de dezembro 2017].

Public Relations Society of America (2012) A Modern Definition of Public Relations. [Internet] Disponível em <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/> [Consult. 21 de dezembro 2017].

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª ed, Lisboa, Gradiva.

Raposo, A. (2009) *Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

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, Escola de Sociologia e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Rede Angola (2015) Luanda entre as 20 cidades mais atractivas para negócios. [Internet] Disponível em <http://m.redeangola.info/luanda-entre-as-20-cidades-mais-atractivas-para-negocios/> [Consult. 26 de junho 2018].

Robbins, S. (2005) *Organizational behavior*, 11^aed, San Diego, Prentice-Hall.

Rolim, V. (2014) *Os Projetos de Literacia Financeira como prática de Responsabilidade Social Corporativa - Caso Cetelem*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

RTP (2016) População de Angola sobe para mais de 25,7 milhões de pessoas. [Internet] Disponível em https://www.rtp.pt/noticias/mundo/populacao-de-angola-sobe-para-mais-de-257-milhoes-de-pessoas_n906065 [Consult. 27 de março 2018].

Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E. (2012) Using Intercultural communication: the building blocks. *Intercultural communication: a reader*, 13^aed, Boston, Wadsworth, pp. 4-18.

Schröder, H. (2012) A relevance-theoretical analysis of intercultural misunderstandings in global communication. *The University of Nairobi Journal of Language and Linguistics*, 1 (2), pp. 42-61.

Sebastião, S. (2012) Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. [Internet] Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/271155887> [Consult. 28 de abril 2018].

Sebastião, S. (2015) As relações públicas internacionais e a diplomacia: elementos, modelos e actores. In Gonçalves, G., Martins, T. ed. *Interfaces da comunicação com a cultura*, 1ªed, Covilhã, LabCom, pp. 77-98.

Schreier, M. (2012) *Qualitative Content Analysis in Practice*, London, SAGE Publications.

Snow, N. (2015) Public Diplomacy and Public Relations: Will the twain ever meet? In Golan, G. J., Yang, S., Kinsey, D. F. ed. *International Public Relations and Public Diplomacy*, New York, Peter Lang, pp. 73-90.

Soares, J. V. (2011) Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal. *Comunicação Pública*. [Internet] Disponível em <http://journals.openedition.org/cp/440> ≥ [Consult. 18 de dezembro 2017].

Souza, L. F. (2013) Relações Públicas Internacionais: abordagens na era da globalização. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. [Internet] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/souza-leticia-2013-relacoes-publicas-internacionais.pdf> > [Consult. 26 de maio 2018].

Sriramesh, K., Verčič, D. (2004) A framework for understanding, and conducting, international public relations. [Internet] Disponível em https://www.researchgate.net/publication/320311277_A_framework_for_understanding_and_conducting_international_public_relations > [Consult. 15 de fevereiro 2018].

Sriramesh, K., Verčič, D. (2009) A theoretical framework for global public relations research and practice. In Sriramesh, K., Verčič, D. ed. *The global Public Relations Handbook: theory, research, and practice*, 2ªed, New York, Routledge, pp. 3-24.

Steyn, B., Puth, G. (2000) From technician to strategist. *Corporate communication strategy*, Sandown, Heinemann, pp.2-27.

Szondi, G. (2006) International context of public relations. In Tench, R., Yeomans, L. ed. *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall, pp. 112-140.

The Holmes Report (2018) Global Communications Reports 2017. [Internet] Disponível em <https://www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-communications-report> [Consult. 08 de janeiro 2018].

Theaker, A. (2004) Media relations. In Theaker, A. ed. *The Public Relations Handbook*, 2ªed, London, Routledge, pp. 121-130.

Theaker, A., Yaxley, H. (2012) What do PR practitioners do? *The Public Relations strategic toolkit: an essential guide to successful public relations practice*, London, Routledge, pp.16-27.

Thomas, D., Inkson, K. (2017) *Cultural intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village*. 3ªed. California: Berrett-Koehler Publishers.

Tkalac, A., Pavicic, J. (2009) Nongovernmental organizations and international public relations. In Sriramesh, K., Verčič, D. ed. *The global Public Relations Handbook: theory, research, and practice*, 2ªed, New York, Routledge, pp. 887-903.

TSF (2016) As medidas de Angola para responder à crise. [Internet] Disponível em <https://www.tsf.pt/internacional/interior/as-medidas-de-angola-para-responder-a-crise-5002448.html> [Consult. 05 de abril 2018].

TSF (2018) Vistos de Turismo para Angola vão passar a ser emitidos já em Luanda Angola. [Internet] Disponível em <https://www.tsf.pt/internacional/interior/visto-de-turismo-para-angola-facilitado-e-emitido-ja-em-luanda-9145179.html> [Consult. 16 de junho 2018].

Turner, A. (2013) Five must-have skills for a career in PR. [Internet] Disponível em <https://www.theguardian.com/careers/pr-five-must-have-skills> [Consult. 11 de fevereiro 2018].

UNICEF (s.d.) About UNICEF. [Internet] Disponível em <https://www.unicef.org/about-unicef> [Consult. 23 de junho 2018].

Universidade Agostinho Neto (s.d.) Comunicação Social. [Internet] Disponível em <https://www.uan.ao/curso/comunicacao-social/> [Consult. 18 de junho 2018].

- Verčič, D. (2009) Public Relations of movers and shakers: transnational corporations. In Sriramesh, K., Verčič, D. ed. *The global Public Relations Handbook: theory, research, and practice*, 2ªed, New York, Routledge, pp. 872-886
- Vilanilam, J. V. (2001) A Conceptual Framework for PR in India. *Public Relations In India: new tasks and responsibilities*, New Deli, SAGE Publications, pp. 1-45.
- Vilanilam, J. V. (2001) The growth and development of modern pr. *Public Relations In India: new tasks and responsibilities*, New Deli, SAGE Publications, pp. 46-82.
- Wilcox, D. L. (2006) The landscape of today's global Public Relations. [Internet] Disponível em https://www.researchgate.net/publication/28262854_The_Landscape_of_Today's_Global_Public_Relations [Consult. 18 de novembro 2017].
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Xifra, J. (2006) Qué son las relaciones públicas? *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas*, 8ª ed, Madrid, Pearson Educación, pp. 1-50.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Xifra, J. (2006) Ética y profesionalidad. *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas*, 8ª ed, Madrid, Pearson Educación, pp. 91-120.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Xifra, J. (2006) Departamentos y consultoras de relaciones públicas. *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas*, 8ª ed, Madrid, Pearson Educación, pp. 121-157.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Xifra, J. (2006) Gestión de conflictos: tratar con temas potencialmente conflictivos, riesgos y crisis. *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas*, 8ª ed, Madrid, Pearson Educación, pp. 305-338.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Xifra, J. (2006) Relaciones públicas internacionales. *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas*, 8ª ed, Madrid, Pearson Educación, pp. 649-679.
- Wilson, J. E. (2008) Hard Power, Soft Power, Smart Power. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616 (1), pp. 110-124.

White, M., Marsh, E. (2006) Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library Trends*, 55 (1), pp. 22-45.

World Bank (s.d.) Country overview. [Internet] Disponível em <http://www.worldbank.org/en/country/angola/overview> [Consult. 03 de abril 2018].

World Bank (s.d.) Data Bank. [Internet] Disponível em <https://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=AGO> [Consult. 27 de março 2018].

Wright, D. (2013) Structure and Development of the Public Relations Agency Industry in the United States: Operational Structure, Clients, Fees, and Talent. *Public Relations Journal*, 7 (1), pp. 136-148.

Xifra, J. (2009) Catalan public diplomacy, soft power, and noopolitik: A public relations approach to Catalonia's governance. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 1 (1), pp. 67-85.

APÊNDICES EM CD-ROM

Apêndice 1 – Consentimento Informado

Apêndice 2 – Guião da entrevista à Djembe Communications

Apêndice 3 – Guião da entrevista à UNICEF Angola

Apêndice 4 – Guião da entrevista às agências de comunicação

Apêndice 5 – Contagem das unidades de registo por sub-subcategoria

ANEXOS EM CD-ROM

Anexo 1 – Transcrição das entrevistas exploratórias

Anexo 1.1 – Djembe Communications

Anexo 1.2 – UNICEF Angola

Anexo 2 – Transcrição das entrevistas às agências de comunicação

Anexo 2.1 – Born

Anexo 2.2 – Brand Advertising Communication Knowledge

Anexo 2.3 – Brandia Central

Anexo 2.4 – Creation

Anexo 2.5 – Cupido

Anexo 2.6 – Grupo Zwela

Anexo 2.7 – João Líbano Monteiro & Associados

Anexo 2.8 – Luanda Communication Office

Anexo 2.9 – Spicy

Anexo 2.10 – YoungNetwork