



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

**A CONSULTORIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM**  
**PORTUGAL:**  
**CENÁRIOS E TENDÊNCIAS.**

Nome do Autor: Cátia Azevedo

Nome da Orientadora: Sónia Sebastião

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Em Comunicação Social – Vertente Comunicação Estratégica

Lisboa  
2013

# Índice

<b>Introdução</b> .....	5
<b>I- Enquadramento Metodológico</b> .....	8
<b>II- O valor das Relações Públicas</b> .....	13
1. Definição de Relações Públicas.....	13
2. Competências, valores e identidade da profissão.....	25
3. Tendências no sector.....	30
<b>III- O associativismo</b> .....	39
1. Associações de Relações Públicas.....	39
2. A ordem dos profissionais de Relações Públicas.....	40
3. Proposta/sugestão de implementação.....	47
<b>IV- Análise Empírica</b> .....	50
1. Dinâmica das entrevistas e justificação.....	50
2. A prática de Relações Públicas em Portugal.....	52
3. A opinião dos profissionais da área.....	79
<b>Considerações Finais</b> .....	111
<b>Bibliografia</b> .....	116
<b>Anexos</b> .....	122

## Resumo

O tema da dissertação de mestrado é “A consultoria de Relações Públicas em Portugal: cenários e tendências.” Pretende-se fazer um retrato da função de Relações Públicas em Portugal, evidenciando as suas tendências, tendo em conta a sociedade em rede e a fase de globalização imperante. É analisada a natureza da profissão, bem como a função do próprio profissional e a importância da comunicação no estabelecimento de relações entre a organização e os diferentes públicos (internos e externos).

A pergunta de partida que consideramos mais adequada para esta investigação é “Quais as principais tendências de Relações Públicas em Portugal?” Esta investigação tem como objectivos: compreender a crescente importância da profissão nas sociedades democráticas contemporâneas; demonstrar os principais valores, formação e competências necessárias à profissão de Relações Públicas; evidenciar a importância do associativismo no sector e identificar as principais tendências em termos de serviços prestados.

A técnica metodológica seleccionada para alcançar estes fins são a pesquisa bibliográfica onde incluímos a análise de estudos internacionais do sector e a entrevista semi-estruturada a profissionais que exerçam a sua função na área. Para o efeito, analisamos o *ranking* do jornal especializado em comunicação (*Briefing*), que analisa as principais consultoras de comunicação no mercado português e no mercado de exportação.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; tendências; públicos; associativismo; *online*; estudos internacionais.

## **Abstract**

The theme of the dissertation is "the public relations consultancy in Portugal: scenarios and trends." It is intended to do a portrait of the public relations function in Portugal, highlighting its trends, taking into account the network society and the prevailing globalization. It analyzed the nature of the profession, as well as the professional's own role and importance of communication in establishing relations between the organization and the different audiences (internal and external).

The question of departure which we consider most suitable for this research is "what are the main trends of public relations in Portugal?" This research aims to: understand the growing importance of the profession in contemporary democratic societies; demonstrate the core values, training and competencies necessary for the profession of public relations; highlight the importance of associations in the sector and to identify the main trends in terms of services provided.

The selected technique methodology to achieve these ends is the bibliographical research where we include international studies analysis and the semi-structured interview to professionals who exercise their function in the area. To this end, we analyze the ranking of specialized in communication newspaper (Briefing), analyzing the main communication consultancies in the Portuguese market and on the export market.

**Key-words:** Public Relations; trends; *publics*, associations; *online*; international studies.

## Introdução

O tema da dissertação de mestrado que realizamos e que tem como pergunta de partida “Quais as principais tendências de Consultoria em Relações Públicas em Portugal?”, contempla o retrato da função de Relações Públicas em Portugal, identificando o cenário actual e as tendências que emergem no sector em desenvolvimento. Os objectivos são demonstrar a importância da comunicação e da profissão de Relações Públicas nas sociedades democráticas contemporâneas, bem como as alterações associadas à nova sociedade em rede em que vivemos, com a omnipresença do *online*, identificando as principais tendências de serviços prestados pelas consultoras. Serão analisados os valores, formação e competências necessárias ao profissional em questão, o associativismo no sector e sua importância.

Em termos pessoais, este estudo revela-se um grande desafio, uma vez que se trata de um objecto actual, tendo em conta o futuro da profissão. Consideramos necessário que a identidade das Relações Públicas seja reconhecida para melhor e mais eficiente funcionamento das organizações e conseqüentemente dos seus públicos.

Em termos académicos, será uma contribuição para o estudo da disciplina, inserida no contexto da Comunicação Estratégica, com o objectivo de compilar informações e investigações antecedentes, acrescentando o valor actual e cada vez mais evidente desta profissão. Para além disso, esta dissertação representa uma contribuição para o conhecimento e reconhecimento da profissão, esclarecendo igualmente os jovens que tiraram cursos superiores na área para que adquiram consciência do que os espera em termos profissionais.

Por outro lado, é cada vez mais visível a necessidade de separação dos termos “comunicação” e “informação”. A comunicação procura tornar comum, assegurar a compreensão, a influência e o poder, enquanto por outro lado, temos a informação, que consiste na disponibilização de dados. É neste sentido que dentro do termo comunicação, o profissional de Relações Públicas pode servir a organização e os seus públicos. Tem portanto, um sentido relacional, isto é, o de criar relações “vestindo a camisola” e defendendo uma lógica de envolvimento e de compromisso.

Neste sentido, a investigação temática de Relações Públicas deverá pressupor o conhecimento e reconhecimento devido da profissão, os seus valores e competências, a sua formação e a sua importância para as organizações e para a sociedade contemporânea. Pretendemos clarificar esta posição ainda antes do desenvolvimento

da investigação, para que a tendência de confundir estes dois termos, não possa ser impeditiva da afirmação da profissão.

Uma vez que temos vindo a verificar constantes apropriações erradas do termo “Relações Públicas” que põe em causa o ofício e os seus valores, pretendemos esclarecer a real importância da profissão, desmistificando o uso indiscriminado do termo que revela alguma falta de clareza sobre a identidade das Relações Públicas em Portugal, reiterando a apropriação errada do mesmo.

A construção de identidade profissional e a obtenção de reconhecimento apenas poderão ser entendidos com o devido enquadramento dos contextos económicos, tecnológicos, sociais e organizacionais, tendo em conta ainda a influência desses factores sobre as profissões. É nesse sentido que realizamos o enquadramento necessário à conjuntura actual, aludindo à omnipresença do *online*; à globalização e aos novos desafios da consultoria de comunicação em Portugal e no estrangeiro.

Em termos estruturais, esta dissertação será dividida em quatro partes: a primeira inclui o enquadramento metodológico com a enunciação das técnicas metodológicas que serão utilizadas e a sua justificação; a segunda parte engloba o enquadramento teórico onde apresentamos a operacionalização de conceitos e uma revisão da literatura; na terceira parte apresentamos os dados recolhidos com as entrevistas semi-estruturadas realizadas a consultores de Relações Públicas no nosso país; na quarta e última parte fazemos a análise crítica e a discussão de resultados, procurando cumprir os objectivos da investigação e retirar ilações fundamentais do estudo realizado.

O objectivo inicial desta dissertação seria o de realizar tantas entrevistas quanto possível. Apesar de terem sido realizadas seis entrevistas, esta contrariedade não foi impeditiva à realização do trabalho, visto que foi feito o complemento empírico através da análise de estudos internacionais de referência de associações (como a *Global Alliance*) ou de publicações digitais especializados em Relações Públicas (*PR Daily*, *PR Week*).

Desta forma, apresentamos uma análise mais aprofundada, sendo possível estabelecer comparações entre a opinião dos entrevistados e os autores dos artigos internacionais. Verificamos que as opiniões não são muito divergentes e que se aproximam cada vez mais em diversos assuntos de destaque (a importância do *online*; a importância do associativismo; a necessidade de afirmação da profissão; o potencial da profissão de Relações Públicas na economia global).

Assim, e de um modo geral, esperamos contribuir para a clarificação da importância das Relações Públicas no mundo actual, afastando este conceito da vulgaridade com que é apresentado nos *Media* e que posteriormente é transmitido para a opinião pública, prejudicando e desvirtuando a profissão, os seus profissionais e o potencial inerente a este sector em crescimento (Zerfass *et al*, 2012).

Por outro lado, esperamos realizar o levantamento necessário sobre as principais tendências de Relações Públicas, com o intuito de clarificar quais as áreas onde devem ser feitos mais esforços e investimentos.

## I- Enquadramento Metodológico

Dado o objecto de estudo, consideramos mais adequado enveredar pela abordagem qualitativa. Esta escolha teve em conta que os métodos qualitativos possuem uma faceta que *“consiste no facto das explicações consideradas satisfatórias das actividades sociais requererem uma apreciação das perspectivas, culturas e ‘visões do mundo’ dos actores envolvidos”* (Moreira, 1994: 47).

Neste sentido, a primeira técnica metodológica usada na fase exploratória e na fase empírica onde realizámos a análise aos estudos internacionais é a pesquisa bibliográfica/documental. Segundo Moreira, *“o uso da informação disponível, qualquer que seja o seu carácter documental (numérico ou não numérico, elaborado ou em bruto), é praticamente indispensável em investigação social”* (2007: 153). O mesmo autor afirma que os documentos podem ser de diversos tipos, como cartas, artigos de jornais e revistas, regulamentos, contratos, entre outros.

Numa fase mais avançada, a metodologia a aplicar é a entrevista semi-estruturada, uma vez que pretendemos analisar e perceber as opiniões e posições de vários profissionais que actuam no ramo das Relações Públicas em Portugal relativamente a questões como os principais serviços prestados pelas consultoras; de que forma as Relações Públicas poderão ser valorizadas; qual a opinião acerca do sector e das associações existentes, entre outras questões importantes que permitirão esclarecer o cenário actual bem como as tendências da Consultoria em Relações Públicas em Portugal. A entrevista semi-estruturada revelou-se como a metodologia indicada para o efeito, visto que o tema de investigação alude exactamente à recolha da opinião dos mais experientes na área.

Existem vários tipos de entrevista, como a informal; a baseada num guião; a semi-estruturada; a estruturada; a exploratória, entre outras, dependendo das terminologias usadas pelos diferentes autores. Optamos pela entrevista semi-estruturada, por considerarmos ser a mais adequada ao objecto de estudo. Quer isto dizer que a entrevista servirá essencialmente para retirar as conclusões e esclarecimentos sobre a visão dos profissionais de Relações Públicas sobre temas como a profissionalização do sector, a identidade das Relações Públicas, as tendências futuras e o associativismo da profissão.

De seguida apresentaremos o guião de entrevista de forma detalhada. Este guião possui dezanove questões divididas em cinco grandes temas. O primeiro tema deste guião (O profissional de Relações Públicas) é composto por quatro perguntas. Na

primeira pergunta questionamos a propósito da definição de Relações Públicas, onde o objectivo é fazer um levantamento da opinião pessoal dos entrevistados sobre as competências e tarefas inerentes a esta profissão. A segunda questão verifica quais os factores condicionantes de sucesso de um consultor de Relações Públicas em Portugal, tendo em conta a sua missão e objectivos. A acrescentar, questionamos qual a opinião do entrevistado acerca da visão do papel do profissional de RP, no sentido do reconhecimento da profissão. Desta forma, pretendemos averiguar se a profissão é valorizada no nosso país no sentido de ser reconhecida, ou se por outro lado, subsiste ainda o desconhecimento da função. A última questão deste tema analisa a opinião dos entrevistados no sentido de indicarem como consideram que poderia ser melhorada a imagem deste profissional, com o objectivo de perceber o que poderia ser feito pelos consultores de modo a desmistificar ideias erradas e acrescentar valor à actividade.

O segundo tema desta entrevista, intitulado “A Consultoria de Relações Públicas”, possui cinco questões e tem como objectivo realizar uma análise da opinião dos entrevistados sobre o mercado de comunicação em Portugal, os desafios existentes e a conjuntura actual. A primeira questão é colocada no sentido mais genérico e verifica qual a visão dos entrevistados a propósito do mercado português de consultoria de Relações Públicas, com o objectivo de entender se é conferida alguma importância à divisão entre associados e não associados da APECOM, entendendo a importância do associativismo e a opinião sobre a maturidade do mercado de comunicação em Portugal. Para além disso, questionamos quais as principais alterações que a consultoria de RP tem vindo a sofrer no nosso país, com a intenção de verificar se são destacadas a emergência do *online*, as políticas de sustentabilidade, a globalização, ou a responsabilidade das organizações. Verificamos ainda quais os principais desafios para as consultoras em Portugal, com o intuito de recolhermos alguns exemplos de casos práticos e pedidos realizados pelos clientes, nomeadamente nos serviços requeridos às consultoras. A conjuntura económica e a influência que esta tem no sector da Comunicação em Portugal foi outra questão colocada, com o objectivo de verificar se em momentos de crise como o actual, continua a valorizar-se “a boa comunicação”. A última questão do tema respeitante ao mercado de Consultoria de RP, analisava a possibilidade de crescimento do sector a curto, médio ou longo prazo e respectivas alterações previstas.

O terceiro tema relacionava-se com os clientes e focava a identificação de tendências de serviços prestados pelas consultoras, bem como as alterações de comportamento dos clientes em momentos de crise, com o objectivo de verificar se existe um grau de

exigência diferente, um *timing* mais limitado para a concretização de projectos e um orçamento menos flexível. A última questão deste tema foi colocada com a finalidade de compreender a importância da comunicação nas organizações, questionando se em momentos de crise e com um orçamento mais reduzido, é na área da comunicação que existem os cortes imediatos.

O seguinte tema relaciona-se com a associação APECOM, no sentido de analisar a importância do associativismo para estes consultores. Para o efeito, foram colocadas várias questões, como quais as funções desta associação; quais os motivos e vantagens de associação ou desassociação à mesma; quais as diferenças entre uma consultora associada e não associada e, por fim, com o objectivo de analisar as propostas dos consultores, questionamos o que poderá ser feito em termos de associação de modo a valorizar o sector e os seus profissionais.

O último tema desta entrevista diz respeito ao *ranking* do jornal *Briefing* e à possibilidade de criação da Ordem dos profissionais de Comunicação e RP. Primeiramente, analisamos a opinião dos entrevistados no que respeita à concordância com o *ranking* anunciado que tipifica as principais consultoras de comunicação em Portugal, bem como os critérios subjacentes a este *ranking*, que geram alguma controvérsia. Posteriormente, na questão relacionada com a Ordem, questionamos quais os motivos que levam o entrevistado a posicionar-se a favor ou contra a criação desta ordem de profissionais de Comunicação.

Relativamente às entrevistas realizadas, Quivy destaca alguns cuidados a ter durante toda a entrevista, como o esforço do entrevistador em fazer o menor número de perguntas possível e o facto de o entrevistador formular as suas intervenções de forma mais aberta, deixando de lado intervenções precisas e autoritárias; abster-se de se implicar no conteúdo da entrevista, não tomando posição de nenhuma afirmação do entrevistado; procurar que a entrevista se desenrole num ambiente e contexto adequados e gravar sempre a entrevista, sob autorização do entrevistado, para que mais tarde seja analisada de forma mais pormenorizada (1994:72).

As vantagens associadas à entrevista semi-estruturada são a optimização do tempo e um tratamento mais sistemático dos dados. Por outro lado, este tipo de entrevista faz com que seja possível aprofundar temáticas para desenvolvimento mais avançado. Não sendo tão rígida, é possível ir introduzindo questões ao longo da entrevista, tendo contudo o inconveniente de requerer uma boa preparação do entrevistador para o encontro (ponto negativo). Será o entrevistador a ter o controlo da entrevista que, ao ser mais “liberal”, terá ainda assim de ter um fio condutor que cabe a quem realiza a

entrevista seguir. Em relação às etapas de aplicação metodológica (aspectos práticos) independentemente do tipo de entrevista que iremos realizar, existem alguns procedimentos que consistem em padrões de actuação e devem ser realizados antes, durante e depois da entrevista. Assim, antes da entrevista é importante definir o objectivo; construir o guião de entrevista; escolher os entrevistados; fazer a preparação dos entrevistados; agendar data, local e hora. Durante a entrevista, os procedimentos serão explicar quem somos e o que queremos; obter e manter a confiança; saber escutar; manter o controlo da diplomacia; utilizar perguntas de aquecimento e focagem; enquadrar as perguntas melindrosas; evitar perguntas indutoras. Depois da entrevista, deve registar-se as observações sobre o comportamento do entrevistado, bem como o ambiente em que decorreu a entrevista (Carmo & Ferreira, 2008).

Para tornar este estudo possível, os entrevistados foram seleccionados de forma criteriosa e prudente, optando-se por Consultores de Relações Públicas de Consultoras de Comunicação e Relações Públicas de referência em Portugal (de acordo com o *ranking* do jornal *Briefing* que analisa as principais consultoras de comunicação no mercado português e no mercado de exportação). Este mercado está em permanente mudança, com fusões de consultoras (por exemplo) e o *ranking* sofre alterações constantes. No entanto, e tendo já disponível o *ranking* mais recente (de Setembro de 2012), importa esclarecer em que consiste esta ferramenta de análise. O *ranking* seleccionado que analisa as principais consultoras de comunicação tem como principais critérios a facturação declarada (*fees*) e a criação de emprego (número de colaboradores) – ver anexo 4: *Ranking Briefing*.

Optamos por entrevistas a consultores de organizações associadas e não associadas à APECOM, procurando compreender as várias atitudes em relação ao associativismo, analisando a contraposição de posições.

Conseguimos concretizar 6 entrevistas. Dada a dificuldade de realização das mesmas por indisponibilidade dos entrevistados, devido a uma série de factores como o excesso de trabalho, a comunicação de crise, as férias em época festiva, entre outros. Para que o estudo não perdesse enquadramento empírico, decidimos analisar alguns estudos internacionais da *IPR*, *Global Alliance*<sup>1</sup>, *European Communication Monitor* e artigos de opinião de editores das revistas internacionais como a *PR Week*, *PR Daily*, entre outras, visto tratarem-se de estudos das principais organizações internacionais e

---

<sup>1</sup> A *Global Alliance* apresenta-se no seu sítio oficial (<http://www.globalalliancepr.org/website/?q=page/about-ga>) como a confederação de Relações Públicas mais importante do mundo em termos de associações de comunicação, representando 160 mil profissionais e académicos em todo o mundo.

revistas de referência, com dados recentes e credíveis, que permitem uma comparação com os resultados das entrevistas.

## II - O valor das Relações Públicas - Enquadramento Teórico

Neste capítulo serão descritas e analisadas as diversas definições do termo Relações Públicas, tendo em conta o meio académico e o meio profissional, como as definições das associações profissionais (*IPR*, *IPRA*<sup>2</sup>, entre outras). Consequentemente, serão igualmente descritas as competências, os valores e a identidade da profissão em Portugal e, comparativamente, fora do nosso país. Para o efeito, torna-se importante analisar o presente e o futuro das profissões de Comunicação em Portugal, identificando as tendências existentes no sector, que idealmente o farão crescer, desenvolvendo-se positivamente e com a representatividade desejada.

### As Relações Públicas

Bowen (2009) diz-nos que é necessário que os jornalistas, estudantes e profissionais consigam alcançar o entendimento geral desta área e sector, da sua real importância para a sociedade, bem como para as organizações e para os indivíduos, de forma a existir uma maior valorização e credibilização da profissão.

De acordo com Bernays *“as Relações Públicas são um instrumento vital de adaptação, interpretação e integração entre os indivíduos, grupos e sociedade”* (1980:7) e têm como principais objectivos: informar; persuadir as pessoas e também a integração das pessoas com pessoas.

Cabe ao profissional de Relações Públicas estabelecer os canais de comunicação entre a administração e o público interno (colaboradores) e externo (fornecedores, clientes, investidores, entidades públicas). O seu método de trabalho consiste em investigar e analisar a opinião dos públicos através de estudos, inquéritos e sondagens, planear e organizar acções comunicativas propondo medidas tendentes à manutenção ou à modificação da opinião, conforme os objectivos previamente definidos.

Dentro da empresa, os técnicos de Relações Públicas são responsáveis pelas estratégias e fluxos de comunicação interna, pela gestão dos intangíveis como a imagem que os trabalhadores têm da organização e a cultura organizacional existente. Ao nível externo cabe-lhe definir os valores institucionais da organização que devem ser promovidos junto dos públicos estratégicos. Neste âmbito, o Relações Públicas deve participar na preparação das estratégias de *Marketing* e Publicidade, nos contactos com os órgãos de comunicação social, na elaboração e divulgação das

---

<sup>2</sup> A *IPR* (*Institute of Public Relations*) e a *IPRA* (*International Public Relations Association*) são associações profissionais de Relações Públicas a nível Internacional.

publicações da organização, na comunicação aos investidores, na organização de eventos internos e externos, bem como na análise de tendências de mercado, entre outras funções igualmente relevantes.

Já Cutlip, Center e Broom (2000) definem as Relações Públicas como uma função da administração distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou temas importantes; ajuda a administração a manter-se informada sobre a opinião pública e pronta a responder perante ela; define e sublinha a responsabilidade da administração em servir o interesse dos públicos; ajuda a administração a ficar a par da mudança e a usá-la; serve como um mecanismo de aviso prévio para antecipar modas; usa a pesquisa e uma comunicação racional, sã e ética como ferramentas principais.

As Relações Públicas representam o esforço planeado e contínuo para o estabelecimento e a manutenção do entendimento entre uma organização e seus públicos. Este relacionamento não é automático, implicando esforço e dedicação do profissional de RP, que visa não a popularidade ou a aprovação, mas antes a compreensão. As Relações Públicas têm também muito a ver com reputação, isto é, o que a organização transmite nos seus conteúdos e o que os concorrentes e clientes dizem sobre a própria organização (Fawkes, 2004:4).

Ao mesmo tempo, quando falamos de Relações Públicas, a percepção que transparece é na maioria das vezes negativa, com um tom displicente, sem conhecimento dos seus domínios. Mesmo no contexto organizacional, os empresários e gestores, conscientes da importância da comunicação, frequentemente confundem ou reduzem-na a publicidade ou a questões de *marketing* (Sobreira, 2010:25).

A acrescentar a todos estes factores, trata-se portanto, de uma profissão que poderá não ter a devida representatividade e legislação associada, sendo que as associações do sector acabam por revelar um papel diminuto face ao que seria espectável no sentido valorativo da profissão e nas competências que lhe são atribuídas.

Para Grunig (2006), as Relações Públicas são, no seu estado mais primário, o que as pessoas de relações públicas fazem, isto é, um conjunto de actividades técnicas. Ainda assim, a maioria das pessoas confunde esta profissão com Publicidade, relações com os *Media*, campanhas de informação ou como suporte ao *Marketing*.

É importante ter em conta as definições académicas, embora se deva atentar nas definições das associações profissionais como forma de complementar a definição de RP e as funções e pressupostos inerentes à prática desta profissão. Ora, no caso da *IPRA*<sup>3</sup> (*International Public Relations Association*) por exemplo, esta associação defende que os profissionais devem (e tendo em conta vários pressupostos – ver código de conduta integral em anexo – anexo 3) actuar sempre com integridade e de forma honesta e transparente, evitando conflitos, honrando a confidencialidade e não procurando clientes de outrem por meios enganosos.

O *IPR* (*Institute for PR*<sup>4</sup>) defende que com a transformação social, económica, política e tecnológica que se verifica, nenhuma outra disciplina vai ser mais importante para os líderes de negócios ao longo dos próximos cinco anos do que a comunicação organizacional, nomeadamente as Relações Públicas.

A *CIPR* (*Chartered Institute of Public Relations*<sup>5</sup>) defende que a sobrevivência e sucesso das organizações dependem sempre da sua reputação, podendo inclusivamente ser o seu maior activo, destacando-a das restantes e dando-lhe vantagem competitiva. As Relações Públicas, principalmente no mercado competitivo em que vivemos, ajudam a gerir a reputação, a comunicação e a construir boas relações com os seus *stakeholders*<sup>6</sup>.

A definição de Relações Públicas desta associação, em última instância, diz-nos que as RP são o resultado daquilo que a organização faz, do que diz e do que os outros dizem sobre ela. Visa influenciar opiniões e comportamentos, estabelecendo e mantendo a compreensão mútua entre a organização e os seus públicos. Faz, posteriormente, a ligação da teoria com a prática, defendendo que as RP assumem muitas formas em diferentes organizações, com diferentes títulos (comunicação empresarial, *marketing*, relação com clientes). Idealmente, as RP não contam apenas a história de uma organização, como também ajudam a moldar a sua própria história e a forma como esta funciona, dando uso às suas ferramentas profissionais, como pesquisas de comunicação, *feedback* e avaliação.

---

<sup>3</sup>Página Oficial *IPRA* - <http://www.ipra.org/index.php>, consulta a 25-11-2012.

<sup>4</sup>Página Oficial *IPR* - <http://www.instituteforpr.org/>, consulta a 25-11-2012.

<sup>5</sup>Página Oficial *CIPR* - <http://www.cipr.co.uk/>, consulta a 25-11-2012.

<sup>6</sup>*Stakeholders* consistem nas partes interessadas da organização, isto é, aqueles que estabelecem algum tipo de relação de interesse com a organização: os seus clientes, fornecedores, colaboradores, concorrentes, investidores. Com um papel mais complexo do que os públicos, os *stakeholders* participam na estrutura e no funcionamento da organização. Ao determinarem uma parte da existência da organização, os *stakeholders* influenciam e são influenciados pelas suas acções, tendo legitimidade sobre a mesma,

## Os Públicos em Relações Públicas

Importa esclarecer em que consistem os conceitos de públicos e de relações, dada a frequência com que usamos este termo nas explicações a propósito da profissão de Relações Públicas, bem como na sua existência no exercício da profissão e na própria designação.

Os públicos consistem em grupos de indivíduos com os quais as organizações estabelecem algum tipo de relação. A teia de públicos das organizações é complexa, variada e inclui diferentes tipos de públicos, como por exemplo: consumidores, fornecedores, investidores, colaboradores, instituições políticas, moradores locais, concorrentes, parceiros. Essa panóplia de públicos depende do tipo de organização, da sua área de atuação e missão.

Um dos conceitos chave do RP é a ideia de que esses públicos têm necessidades diferentes de informações e exercem diferentes influências nas organizações, sendo a compreensão destas diferenças uma habilidade vital ao exercício da profissão RP (Fawkes, 2004:5).

Os públicos são a razão de ser da relação visto que determinam os diferentes modos da interação entre a organização e os públicos. Os tipos de relações que podem ser estabelecidas dependem da ligação que os públicos têm com a organização.

É, portanto, fundamental identificar os públicos e conhecê-los, para que, ao lidar com eles, as organizações sejam bem-sucedidas nessa relação. A partir desse conceito, e das relações que existem, estabelecem-se várias tipologias de públicos, considerando os principais e prioritários para a acção da organização, seja por necessidade de relacionamento institucional, promocional e de negócio (França, 2003:17).

Antes de prosseguirmos com a análise dos diversos tipos de públicos, importa esclarecer a diferença que existe entre os termos “*stakeholders*” (partes interessadas) e “públicos”. O termo “*stakeholders*” tornou-se quase omnipresente em todos os negócios e literatura relacionada com relações Públicas e as teorias sociais e culturais contemporâneas referem-se à filosofia da semiótica ou semiose como justificação para o facto de as interpretações estarem sempre dependentes do discurso, que inclui a selecção das palavras certas (Mackey, 2006:2).

Ora, os conceitos de “*stakeholders*” e “públicos” são muitas vezes usados no mesmo contexto, como sinónimos e nos estudos de RP torna-se difícil encontrar uma distinção entre o uso dos dois termos.

O uso contemporâneo da noção de “*stakeholders*” na literatura de Relações Públicas tem duas origens: a primeira data de 1980, através da esfera empresarial dos EUA; a segunda data de 1990 na esfera política do Reino Unido, onde falávamos de uma questão de orgulho nacional como forma de construção de relações de confiança não apenas dentro de uma organização mas de uma sociedade. Esta confiança seria sustentada no reconhecimento de um propósito mútuo para o qual todos trabalhariam e no qual todos teriam benefícios.

Podem ser identificados quatro tipos de *stakeholders*: os accionistas, os colaboradores, os clientes e o público em geral, sendo o *stakeholder* qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou é afectado pela realização dos objectivos da organização. Em oposição, os públicos não têm necessariamente uma participação na estrutura organizacional.

Posto isto, e mais do que preocupar-se unicamente com os seus *stakeholders*, as Relações Públicas devem ter em conta o cidadão, fazendo a segmentação dos seus públicos, consoante os seus interesses, tendo uma visão mais ampla e estratégica (Mackey, 2006:12).

De seguida apresentamos diferentes tipologias de públicos e a sua explicação tendo em conta autores de referência e aplicando esta análise ao caso específico das Relações Públicas.

Ledingham e Bruning (1998) foram dois dos autores que se destacaram no estudo dos tipos de públicos existentes em Relações Públicas. Assim, parte-se do pressuposto que as relações entre as organizações e os seus públicos-chave deverá ser sempre o centro da unidade de estudo quando falamos em Relações Públicas.

O profissional de Relações Públicas pode ser assumido dentro da organização como a função de gestão que estabelece e mantém relações benéficas entre a organização e os públicos sobre quem depende o seu sucesso ou o seu fracasso. A expressão “Relações Públicas” implica a pesquisa, enquanto a prática da disciplina deve concentrar-se na análise das relações da organização com os seus diversos públicos, tendo em conta as dimensões em que essa relação é construída, determinando o impacto que essa relação tem dentro da organização e nos próprios públicos.

Foram vários os autores que analisaram a gestão de relações e a importância das relações entre os públicos e a organização. Entre eles Ledingham e Bruning (1999) que defendem que as organizações e públicos-chave têm três tipos de relações: profissionais, pessoais e comunitárias.

Esta perspectiva de gestão do relacionamento entre os públicos e as organizações tem o potencial de servir como plataforma para orientar a investigação teórica e prática, proporcionando um método de avaliação consistente com a gestão e mais quantitativo. Além disso, esta perspectiva distancia as RP da ideia de manipulação da opinião pública, passando o foco a estar relacionado com a construção e manutenção de relações positivas na organização. Neste sentido, necessitamos de ter em conta a integração de disciplinas de comunicação de massa, comunicação interpessoal, psicologia social, o *marketing* e gestão.

Para que as organizações pratiquem as Relações Públicas numa perspectiva relacional, devem primeiro assumir e reconhecer que essa postura pode afectar a vida dos membros dos seus públicos e os públicos devem também assumir que podem afectar a organização e que podem ser afectados por esta. A consistência e o diálogo passam então a ser as condições necessárias à facilitação do diálogo no relacionamento entre a organização e o público, no sentido de criar abertura, confiança e compreensão (Ledingham & Bruning, 1999:2-12).

Por outro lado, o modelo bidireccional ou modelo simétrico, analisa as Relações Públicas como um processo de intercâmbio recíproco entre a organização e os seus públicos, onde as relações bem sucedidas envolvem mútuos benefícios tanto para a organização como para os públicos envolvidos. As relações devem então ser valorizadas pelas organizações e pelos seus profissionais, na tentativa de desenvolver relacionamentos de longo prazo e de confiança ao invés do principal foco estar voltado apenas para actividades simbólicas de melhoria da imagem organizacional.

Esta análise demonstra que o envolvimento organizacional e o apoio à comunidade deve gerar lealdade entre a organização e os seus públicos-chave, sendo esse envolvimento e suporte reconhecido por esses públicos fundamentais. As organizações devem portanto focar as relações nos seus públicos e comunicar o envolvimento nas actividades que constroem este relacionamento. Para além disso, os públicos têm também um papel importante na definição do planeamento estratégico de cada organização, isto é, as dimensões de relacionamento devem ser vistas como parte integrada do *mix* que inclui variáveis distintas como as características do produto, o preço, o nível de tecnologia, a percepção de qualidade, a demografia e o comportamento dos membros que constituem os públicos. O valor de cada variável pode alterar-se, embora não existam dúvidas quanto à significativa contribuição das Relações Públicas neste campo, especialmente quando são desenvolvidas em torno

de actividades valorizadas pelos membros do público e baseadas em relações de confiança, compromisso e investimento (Ledingham & Bruning, 1998:63).

Hallahan (2000) sublinha ainda a existência dos públicos inactivos, relacionados com o activismo social, área que tem vindo a assumir importância no exercício das RP. Os públicos inactivos são grupos de interesse que demonstram baixos níveis de conhecimento e de envolvimento na organização (nos produtos, serviços, nas causas ou nos membros), mas que possuem um papel importante ao seu funcionamento. Verifica-se que nos últimos anos, a teoria das Relações Públicas concentra-se essencialmente nos públicos interessados e preocupados com as actividades das organizações, sendo esquecidos os grupos que não possuem motivação nem capacidade ou oportunidade de conhecer, manifestar-se e participar nos esforços de influência das políticas e práticas das organizações (os públicos inactivos). Este foco no activismo implica que os indivíduos que constituem o público possam estar interessados, motivados e suficientemente capacitados para pensar sobre os problemas de modo a envolverem-se em conversas com outros, com o objectivo de tomar medidas.

Ainda assim, considera-se que muitos públicos podem operar num nível de conhecimento e de envolvimento baixo. Esta relação mínima de ambas as partes, pode revelar-se mais rica, intensiva e significativa, até porque as organizações podem não ter disponíveis os recursos financeiros, temporários e humanos para o estabelecimento de relações estreitas com todos, ao mesmo tempo que os públicos inactivos têm outras preocupações e interesses. Nesse sentido, a perspectiva de estabelecimento de relacionamentos mínimos com os públicos inactivos revela-se como um grande desafio em termos de comunicação, contrastando com os públicos que são altamente activos, onde a comunicação é muitas vezes reactiva, interactiva e conflituosa. São estas diferenças na forma e na estratégia de comunicar com os diferentes públicos que devem ser analisadas de modo coerente, de forma a beneficiar a organização (Hallahan, 2000: 500).

O mesmo autor denuncia a confusão existente entre o conceito de públicos e os conceitos de receptores de mensagens, segmentos de mercado e grupos de indivíduos com características demográficas e psicográficas idênticas, alertando-nos para o facto de não devermos utilizar estes conceitos como sinónimos. Assim, um público pode ser definido de forma mais simples, como um grupo com o qual uma organização está a estabelecer um relacionamento, podendo demonstrar vários graus

de actividade-passividade, podendo ou não interagir com os outros sobre a sua relação com a organização.

Por outro lado, e ao contrário do que sugerem os críticos, a inactividade não deve ser confundida com a manipulação deliberada ou o controlo por parte de forças poderosas na sociedade. Os públicos inactivos não devem ser associados a falta de capacidade ou de interesse. Em grande parte, a inactividade dos públicos está relacionada com a complexidade e interdependência da sociedade actual. Hoje em dia os indivíduos deparam-se com uma grande variedade de actividades e preocupações distintas na sua vida diária, com sobrecarga de informação e de problemas. Consequentemente, alguns públicos tornaram-se mais selectivos nas questões em que devem estar envolvidos e consideram importantes, dando destaque apenas a relações profundas com os mais próximos (amigos, cônjuges) e apenas algumas organizações (escolas, empregadores). As restantes relações existentes desenvolvem-se propositadamente de forma superficial e limitada, o que acaba por demonstrar que as Relações Públicas não devem tratar cada relacionamento organizacional com o seu públicos da mesma forma, mas antes adequá-lo às necessidades e intenções de cada um (Hallahan, 2000:503).

Existem então vários tipos de públicos, a saber: **Público Inactivo**: grupos de pessoas que possuem níveis comparativamente baixos de conhecimento sobre uma organização, envolvendo-se pouco nas suas acções. Este tipo de públicos são geralmente as partes interessadas (*stakeholders*) que podem ou não reconhecer as consequências das acções das organizações, podendo estar satisfeitos com a relação existente entre as duas partes, desde que esta relação atenda às suas necessidades; **Públicos despertos**: tal como nos públicos inactivos, este tipo de público é composto por elementos com baixos níveis de conhecimento das organizações e das suas actividades, embora incluam indivíduos que reconhecem um potencial problema, sendo o seu nível de envolvimento agravado. A sua motivação pode ser desperta por diversos factores, como a experiência pessoal, a imprensa e publicidade sobre determinada situação, grupos de interesse, entre outros aspectos. A transformação de indivíduos de inactivos para um estado desperto e, eventualmente, para um estado activo, constitui o foco da teoria situacional; **Públicos conscientes**: inclui os grupos de indivíduos que sendo conhecedores das organizações e das suas actividades, os seus membros podem não ser afectados directamente. Deste público fazem parte por exemplo, cientistas e políticos atentos, isto é, a camada da sociedade que está mais informada sobre os assuntos públicos, sendo líderes de opinião pela posição que ocupam na sociedade. Este tipo de público, em contraste com os públicos despertos,

pode ter um conhecimento vincado da organização, articulando as origens, os processos e as consequências de possíveis problemas; **Públicos activos:** são compostos por indivíduos que partilham um alto envolvimento e conhecimento de uma determinada organização ou problema, estando dispostos a acompanhar as situações e organizá-las, caso haja necessidade. Este tipo de público está habitualmente relacionado com a defesa, podendo servir como missionário para uma causa, representar movimentos sociais, interesses de grupo ou de partidos políticos, nas interações com uma organização; **Não-públicos:** este tipo de públicos é composto por membros sem conhecimento e sem qualquer envolvimento com a organização. Contudo, se esses indivíduos atingirem um alto nível de conhecimento e de envolvimento, deve ser-lhes atribuído o estatuto de público inactivo. Todos estes tipos de público devem ser tidos em conta quando analisamos a estratégia de cada organização, sem subestimar a capacidade de cada um deles, com todos os benefícios que estes podem trazer para o seio organizacional (Hallahan, 2000:511).

Em suma, todas as definições relacionadas com esta área, destacam o facto do profissional de Relações Públicas envolver a necessidade de gerir a comunicação para construir bons relacionamentos e compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos. No entanto, é importante reconhecer que nestes pressupostos a principal função atribuída às RP é a de promover os interesses da organização, embora alguns autores se oponham a esta ideia, justificando-se pelo facto de tais definições tenderem a apresentar uma visão do RP como um canal neutro de comunicação e reflete apenas "meia verdade", isto é, ocultam o principal trabalho de um profissional de RP que consiste em manipular a opinião pública para benefício das organizações (Tench & Yeomans, 2006:36).

Analisando as Teorias das RP, existem duas perspectivas diferentes, relativamente ao papel das Relações Públicas: a perspectiva simétrica, que consiste numa visão optimista (ou ingénua, como alguns apelidam), onde o profissional é mediador e se compromete tanto para a organização, como para com a sociedade em geral, construindo relações benéficas e duradouras; e a perspectiva crítica consiste na visão negativa e redutora, mas que alguns consideram pragmática, atribuindo às actividades de Relações Públicas, um mero papel propagandista e de interesse (Gonçalves, 2010:3).

Ainda assim, a teoria crítica, de acordo com L'Étang não vê a disciplina apenas num sentido destrutivo. Segundo a autora, as Relações Públicas são muito mais do que uma função.

L'Étang defende que as Relações Públicas podem ser “activistas”, isto é, podem estar do lado dos públicos a condicionar a acção das organizações, não tendo de ser necessariamente uma relação de poder entre organizações e públicos, e onde o ideal seria que houvesse maior simetria nesta relação. O paradigma crítico por outro lado, procura evidenciar as desigualdades sociais que existem (herança da teoria Marxista, onde se denunciavam as desigualdades com base na raça, no sexo, na idade) e é reflexiva, ou seja, obriga que a função de Relações Públicas pense sobre ela própria e reflita sobre o que está a fazer. Em suma, é uma teoria que procura compreender o que “são” as Relações Públicas e não apenas o que “fazem” as Relações Públicas (L'Étang, 2005: 9).

Em oposição, a visão funcionalista conduz a uma perspectiva dominante de poder e em que existe assimetria, ou seja, a organização tem poder sobre os públicos. Este paradigma de excelência assente no funcionalismo, faz com que essa assimetria se acentue.

## **A profissão de Relações Públicas em Portugal**

O surgimento de profissões ligadas ao ramo da Comunicação data do período pós-revolução industrial e fim do século XIX, início do século XX. Foram estas as épocas em que se deu a sua reconfiguração, dadas as necessidades de foro diverso: político, social, económico e religioso, aliado à necessidade de transmissão de mensagens persuasivas de forma clara e evidente (Sobreira, 2010:177).

As Relações Públicas ocupam um lugar central nas sociedades democráticas contemporâneas. É actualmente uma profissão praticada por todo o mundo por milhares de profissionais e para benefício das organizações. Ainda assim, apesar da visibilidade persuasiva que lhe é conferida, muitas pessoas ainda não sabem de que se trata esta profissão, revelando total desconhecimento ou uma visão distorcida não correspondente à realidade (Gonçalves, 2010:1).

Gisela Gonçalves (2010) diz-nos que no caso específico de Portugal, este facto tem a ver com a multiplicação de posições de comunicação e Relações Públicas associadas a gestão em entidades públicas e privadas, onde conseqüentemente esta actividade se “cola” às relações técnicas de *Media* praticadas normalmente por ex-jornalistas com interesses privados. É esse o motivo para que não exista actualmente uma identidade pública e consensualmente partilhada de modo transparente acerca da consultoria de Relações Públicas em Portugal.

É consensual que as Relações Públicas tiveram origem nos EUA. No caso português, na década de 60 do século XX, é possível identificar um pioneiro que implementou no laboratório nacional de engenharia civil, o que viria a ser o primeiro “gabinete de relações exteriores” – Domingos Avelar Soeiro. Este autor revela que em 1959 respondeu ao primeiro anúncio publicado no “*Diário de Notícias*”, que se revelava “*inesperado, inédito, mas muito oportuno. Título em inglês e a referência à entidade interessada: ‘um organismo oficial’, com funções a desempenhar: ‘Public Relations!’*” (Soeiro, 2007).

Analisando mais especificamente este caso em termos temporais,

Poder-se-ia aliar a muitas outras condicionantes o regime político anterior a 1974, que não permitiria uma prática comunicacional desimpedida, livre de constrangimentos. Paralelamente ao que se verificava com outras ciências humanas, sociais, relacionais, as Relações Públicas não encontraram condições de implementação eficaz e, conseqüentemente, regista-se pouca ou quase nenhuma bibliografia original publicada, bem como promoção de formação académica correspondente (Borges, 2002:2).

Borges (2002:3) defende que as Relações Públicas existiam ainda antes do 25 de Abril, embora não fossem vistas com a devida representatividade e legitimação.

Já com um atraso de sensivelmente 50 anos face aos EUA, as RP em Portugal nasceram em 1960 embora apenas nas grandes empresas multinacionais. Em 1964 foi criado o curso de Relações Públicas e Turismo, no *Instituto de Novas Profissões* e em 1968 criou-se a SOPREP – *Sociedade Portuguesa de Relações Públicas*. Ainda assim, muito graças à fraca qualificação profissional existente até à data, as Relações Públicas encontraram algumas adversidades ao seu desenvolvimento.

Apenas após a crise de 1974 existiu uma sucessão de acontecimentos que de alguma forma marcaram a actividade de Relações Públicas em Portugal: a 16 de Abril de 1978, em Assembleia Geral da *Confédération Européen des Relations Publiques*, em Lisboa, foi aprovado o Código de Lisboa, (como Código Europeu de Conduta Profissional de Relações Públicas); ainda na década de 70, inicia-se a formação profissional no sector, como no caso do *Instituto de Aperfeiçoamento Técnico Acelerado*.

A nível académico, no ano lectivo de 1979/80, foi leccionada uma disciplina de Relações Públicas nos estudos da área de Humanidades, do 10º e 11º anos. A 21 de Janeiro, o Decreto-Lei 26/89, cria as Escolas Profissionais, que formam técnicos intermédios de nível III, nomeadamente num curso de Comunicação, *Marketing*, Publicidade e Relações Públicas.

É apenas em 1989 que acontece a introdução de formação académica de nível superior (primeiro a nível de bacharelato e só depois, de licenciatura), onde se verifica o aumento do número de consultoras de comunicação, também devido à entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia. No mesmo ano de 1989 foi criada a APECOM de modo a substituir a SOPREP e a APREP – *Associação Portuguesa de Relações Públicas*, que não está extinta mas totalmente inactiva (Sobreira, 2002).

Embora outras ciências sociais como a Antropologia ou mesmo a Sociologia tenham amadurecido e crescido com o tempo, as Ciências da Comunicação no geral e mais especificamente as Relações Públicas, continuam a ser alvo de considerações erradas e de associações negativas (Gonçalves, 2007).

Existe portanto uma analogia clara e que deve ser analisada com a devida importância: se as Relações Públicas cuidam a imagem das organizações e vinculam-na de forma a melhorar a relação e o envolvimento existente com os seus públicos, torna-se ainda mais curioso que não tenha até à data conseguido abster-se destas associações erróneas e transmitido a mensagem de forma clara.

Gonçalves (2007) defende que

Em Portugal, embora numa dimensão menor, as RP também têm sido alvo de críticas ferozes por parte dos que associam a profissão a estratégias de manipulação da opinião pública e de jogos do poder dos “*spin doctors*”. Mais concretamente, o livro ‘*Sob o signo da verdade*’ de Manuel Maria Carrilho (2006) veio levantar o véu sobre o poder das agências de comunicação no controle da agenda jornalística e provocar o debate sobre a sua influência na definição das opções de voto (2007:8).

Como já vimos acima, existiram várias razões associadas a este facto e que contribuíram para o atraso e desconsideração existente neste ramo profissional. Ainda assim, e embora já tenha sido mencionado que o ensino e a formação de base tardou

em existir, essa não será a única razão encontrada, visto que, apesar de tudo, encontramos com alguma frequência profissionais a exercer na área e que em muito dignificam a profissão de Relações Públicas, sem nunca terem tido uma verdadeira formação de base (embora cada vez em menor número).

## **Competências, valores e identidade da profissão**

Os valores e competências associadas à profissão de Relações Públicas implicam uma análise pormenorizada para que se entenda, na história intelectual da disciplina, nos jornalistas, académicos, críticos e nas pessoas em geral, qual a razão para que se questione os pressupostos desta actividade. Mais assertivamente, deverá ser questionado se a crítica e desconhecimento se deve a falta de compreensão ou se se trata de um reflexo do real comportamento dos profissionais da área.

A literatura ajuda-nos a encontrar algumas razões para tal desfasamento da realidade. Muita “tinta” já correu, principalmente entre os académicos e profissionais da área, na tentativa de justificar quais as razões que estão na origem em saber o que são as Relações Públicas e qual o motivo para tamanho descrédito. Alguns acabam por concluir que passa muito pela imagem transmitida pelos órgãos de comunicação social, em que algumas figuras públicas, facilmente associados pela sociedade ao espectáculo e ao entretenimento “fácil”, se auto-intitulam “Relações Públicas” de um bar ou discoteca, passando uma descredibilização total e afastando-se da correcta visão de estratégia no seio das organizações. Rosa Sobreira sugere mais alguns motivos para esta distorção da realidade, afirmando que algumas razões de carácter inquietante, tais como a fragilidade intelectual dos profissionais e dos universitários, acabam por não conseguir sobrepor-se aos “*usurpadores da designação de relações públicas*”. Por outro lado, aponta ainda uma outra razão que justifica este desconhecimento, fazendo menção à formação existente em Portugal, onde temos cursos que agrupam as três valências de RP, Publicidade e *Marketing*, no mesmo plano curricular (Sobreira, 2010:25).

As Relações Públicas implicam uma gestão estratégica e devem ser entendidas com o intuito de cultivar relações com os públicos que participam no comportamento da organização. Existe valor para a organização pois envolve relacionamentos e fornece voz aos diversos públicos que têm o poder de decisão.

Neste sentido, se as Relações Públicas fornecem aos públicos uma voz em decisões estratégicas, as organizações com comportamentos organizacionais responsáveis, de forma recíproca, devem melhorar a qualidade das relações com os públicos. Da

mesma forma, as relações de qualidade têm tanto de valor financeiro como de não financeiro: reduzem os custos de regulamentação, de legislação e de contencioso, bem como os riscos de decisão e de execução, aumentando a receita das organizações. Simultaneamente, reduz-se a exposição pública nefasta, visto que existem menos situações negativas a serem relatadas pelos jornalistas. A única forma de gerir uma reputação será através da gestão de comportamentos organizacionais que são reflectidos para o exterior e se as Relações Públicas são um processo de cultivo de relações com os públicos, os valores da profissão devem reflectir a visão de que é possível produzir bons relacionamentos (Grunig, 2006).

Embora se possa defender que os interesses das organizações e dos públicos são incompatíveis, a realidade demonstra-nos que as organizações que interagem com os seus públicos e lhes dão responsabilidades, são também as mais bem-sucedidas baseado tanto em critérios financeiros, como não financeiros. A acrescentar, as Relações Públicas simétricas ajudam a sociedade em geral, melhorando a rede de relações que compõem a sociedade. O valor simétrico de preocupação para outros, bem como para connosco, faz das Relações Públicas uma profissão. A profissão, por definição, está relacionada com o bem maior, tanto ou mais do que auto-interesse. Em contraste, o paradigma da gestão estratégica, centra-se na participação de executivos de Relações Públicas na tomada de decisões estratégicas para ajudar a controlar o comportamento das organizações. Para alguns teóricos organizacionais, as Relações Públicas são uma ponte para uma função ou um objectivo, em vez de um “tampão”. O objectivo final será sempre o de construir relações com as partes interessadas. O paradigma acentua a comunicação de duas vias simétricas de muitas espécies para fornecer aos públicos uma voz em decisões de gerência e facilitar o diálogo entre a gerência e os públicos - ambos antes e depois de as decisões serem tomadas (Grunig, 2006).

Apesar de toda a desconsideração existente nesta profissão, cabe aos actuais académicos, estudantes e profissionais, melhorar a imagem que poderão veicular da disciplina, começando primeiramente por “educar” familiares e amigos sobre a real importância da profissão no seio organizacional e ainda com mais relevância na época de globalização em que vivemos.

Borges (2002) diz-nos que no seu entender, as empresas não podem perpetuar esta “*atitude míope*”, que vê a Comunicação como um acessório do planeamento estratégico económico, sem qualquer significado relevante. A comunicação relacional, através da aproximação dos *stakeholders*, demonstra-nos que esta tem tido bastante

relevância no desenvolvimento das organizações, devendo ser planeada por quem tiver melhores qualificações. Por outro lado, num ambiente tão competitivo como o que vivenciamos actualmente, não podemos dividir a abordagem sistémica das organizações com a Responsabilidade Social que estas têm de demonstrar e praticar (2002:4).

Sobre este assunto Elias acrescenta que

Numa moldura contemporânea repleta de constantes mutações, em que o planeamento estratégico da comunicação tende a considerar tacticamente essas mutações, as RP adquirem um novo papel na área da comunicação: o de prolongar uma mediação tecnológica concomitante com a do discurso social (2007:1).

O mesmo autor acrescenta que na era da Internet, novos desafios são colocados e urge a necessidade de uma nova abordagem na área das Ciências da Comunicação. Nas RP em particular, estas passaram a ter forma de nos *web sites*, ter uma extensão de *media* para divulgar, partilhar, transmitir e receber utilizadores participativos.

### **Os Consultores de RP no topo administrativo**

Dada a importância da teoria dos públicos, as funções do RP e as especialidades das Relações Públicas pela frequência com que são usadas as expressões no decorrer das entrevistas e na posterior análise, torna-se incontornável uma explicação mais detalhada deste assunto, tendo em conta vários autores de referência.

A Teoria simétrica de Relações públicas reconhece a primazia da coligação dominante na tomada de decisões organizacionais e influência na prática de Relações Públicas, embora revele pouco sobre este poderoso círculo interior. Este estudo de Berger foi realizado com base em entrevistas a 21 executivos de RP, retratando a matriz de restrições que prejudicam e limitam a função, dificultando a tarefa do profissional. Dado que o principal objectivo das RP se baseia em servir a sociedade, os profissionais e académicos necessitam de abraçar um papel activo na defesa do poder partilhado com activismo (Berger, 2005:1).

A coligação dominante é um conceito fundamental na teoria dominante de Relações Públicas. A participação neste poderoso grupo de tomadas de decisão permite a melhoria substancial do *status* dos praticantes, auxiliando a organização na resolução

dos seus problemas, ao mesmo tempo que passam a ser mais responsáveis socialmente.

Um pressuposto fundamental desta perspectiva é de que os profissionais vão actuar correctamente uma vez dentro da coligação dominante, isto é, vão ou terão vontade de tentar representar as vozes e interesses dos outros, moldando a ideologia das organizações e tomando decisões no sentido de beneficiar a profissão, a organização e a sociedade. Existem portanto três relações de poder da coligação dominante: poder sobre as relações, que se refere a um modelo tradicional, onde a decisão é caracterizada pelo controlo; o instrumentalismo e o auto-interesse, sendo as Relações Públicas uma variável de influência nessa visão.

A coligação dominante tem suas origens no trabalho de teóricos organizacionais como Grunig, (1992), Cyert e March (1963), Hage (1980), onde primeiramente foi abordada a teoria de que uma coligação de indivíduos, incluindo a gestão de topo, define as metas organizacionais e os valores deste grupo formam o comportamento organizacional. Também Thompson (1967) utilizou o termo “círculo interno” para se referir a este grupo de formadores de opinião.

Esta perspectiva reflecte o controlo de energia nas organizações, onde os membros desta extraem energia a partir de uma variedade de fontes de autoridade, coacção, carisma, conhecimento, decisões de informação, recompensa e sanções, para influenciar os detentores do poder, competindo igualmente para moldar as decisões organizacionais, as alocações de recursos e interpretações. Nesta visão, o poder é considerado um atributo individual que depende também da capacidade, apesar de poder ser considerado tendo em conta o departamento ou a estrutura organizacional.

No entanto, após terem identificado a coligação dominante como um *locus* de poder organizacional, os teóricos de Relações Públicas enfrentaram um grande problema ao verificarem que os profissionais de RP raramente eram membros do círculo interno. Acredita-se que os profissionais são excluídos do círculo interior porque a administração não compreende o papel de Relações Públicas. Por outro lado, os profissionais de RP que possuem experiência suficiente e uma perspectiva de gestão são, portanto, mais propensos a fazê-lo no círculo interno. Assim, as organizações beneficiariam incluindo as Relações Públicas na gestão da coligação dominante, visto possuírem capacidades na resolução de conflitos que crescem neste mundo organizacional complexo. Os gestores de Relações Públicas podem ajudar as organizações a praticar o modelo de duas formas simétricas de RP, o que ajuda a

equilibrar as organizações, os auto-interesses com os interesses dos outros através de relações significativas e no diálogo com os públicos.

A coligação dominante é então um conceito central na teoria de Relações Públicas, visto que este grupo interno de poder faz escolhas estratégicas, aloca recursos e influencia as práticas de RP. Os profissionais devem ser parte da coligação dominante para que possam influenciar favoravelmente as escolhas organizacionais, a ideologia e as suas práticas. Ao fazê-lo, as RP ajudam as organizações a gerir as suas obrigações de responsabilidade social e a construir relações significativas com outros (Berger, 2005:5).

O autor adianta que a melhor forma de defesa desta resistência em RP é uma maior habilidade por parte do profissional, um maior conhecimento e experiência que poderão traduzir-se numa defesa efectiva de poder compartilhado na coligação dominante. Outra forma de resistência poderá ser ainda o estabelecimento de alianças do profissional com outros indivíduos, grupos e funções.

A Teoria Simétrica de Relações Públicas enfatiza uma orientação relacional caracterizada pelo diálogo, pelo compromisso e pelo poder partilhado. Embora os teóricos reconheçam que a coligação dominante existe no poder organizacional, ainda muito pouco foi revelado a propósito das relações de poder dinâmicas no círculo interno das organizações. Posto isto, existem lacunas na literatura acerca do que deveria ser feito, do que impede que seja feito e da forma como poderá ser realizado. Neste sentido, aqueles que procuram servir os interesses da organização e da sociedade são susceptíveis de encontrar os seus papéis rodeados de complexidade e constrangimentos.

As diversas definições de papéis e interesses apontados ao profissional de RP e encontrados até mesmo entre os profissionais que exercem na mesma função, torna ainda mais difícil a determinação do papel do profissional e de como ele poderá ser útil numa organização.

Atualmente, a literatura existente caracteriza e define dois papéis principais para os profissionais de Relações Públicas: técnico e gerente. No entanto, limitar o campo de actuação deste profissional a estes dois papéis, acaba por se tornar muito redutor.

Esta complexidade sugere que é imperativo considerar um terceiro papel ao profissional de Relações Públicas, que passará a ser o de activista, sendo que este papel cresce e desenvolve-se fora do poder exterior e de todas as formas de resistência existentes. O maior activismo através de esforços combinados entre

milhares de praticantes, professores e estudantes, acabam por resultar numa comunidade activa e influente. Assim, estes membros activos teriam forma de combinar a defesa do poder compartilhado com a militância no interesse do poder compartilhado, recorrendo a algumas táticas dos grupos de movimento sociais, transmitindo as suas opiniões em diversos eventos onde estivessem presentes os meios de comunicação social, atraindo a sua atenção de modo a veicularem as informações pretendidas.

Com este papel activo das Relações Públicas, o profissional é forçado a tornar as relações de poder e de dominação mais transparentes, reconhecendo igualmente o poder que as organizações detêm na prática de Relações Públicas (Berger, 2005:23).

## **Tendências no sector**

Alguns autores, como Gonçalves (2010) criticam os profissionais de RP, alegando que estes não sabem na maioria das vezes o que envolve a educação da disciplina, nem têm conhecimento das grandes organizações da área nem o que está a ser realizado a nível académico e profissional, quer a nível nacional quer internacional. A disciplina de Relações Públicas é fortemente associada ao *Marketing* e à promoção, onde existe omissão de verdade e preocupação excessiva com a imagem e com as vendas, o que acaba por revelar a falta de transparência na área e onde a credibilidade da função acaba por ser dificultada por falta de comunicação das reais funções e competências necessárias neste campo.

Em 2006, o relatório intitulado “*The Professional Bond*”, da Comissão de Educação das RP dos EUA, emitiu uma chamada de atenção para a necessidade de apoio ao ensino da disciplina, devendo os educadores lutar para contribuir para uma visão compartilhada e verdadeira do que envolve as Relações Públicas, mencionando a ética, o serviço à sociedade e o profissionalismo. Acerca do papel social positivo das RP, a sociedade está ainda longe de conseguir entender o papel das RP como provedor de informações, equalizador de acesso, mediador, gerente de crise, conselheiro ético, entre outros. Assim sendo, e visto que os principais influenciadores da sociedade actual são os jornalistas, os funcionários públicos, as organizações não governamentais, os *media* e o entretenimento, as RP só têm a ganhar em consciencializar esses influenciadores sobre as verdadeiras funções de gestão do RP, afirmando o seu *status* de profissional.

Os meios de comunicação no seu todo tendem a ignorar as verdadeiras funções de RP, sendo portanto uma fonte de desinformação sobre o papel completo e objectivo

deste profissional. Os *media* ligados ao entretenimento são também responsáveis por perpetuar estereótipos negativos, como são exemplo alguns programas de televisão e filmes recentes, como no caso de *Sex and the City* (1998), *Absolute Power* (2003), *Scandal* (2012); filmes como: *Wag the Dog* (1997), *Thank you for Smoking* (2005).

Sobre esta representação, Miller (1999) examinou romances e filmes entre 1930-1995 para representações de profissionais de Relações Públicas, concluindo que as RP eram vistas com cepticismo e desprezo. Dado que a academia e a própria indústria de relações públicas não respondem a essas deturpações de forma significativa, criam-se deste modo equívocos no público em geral que não são revistos e esclarecidos. É à academia que cabe o esclarecimento, sob pena de minarem a sua credibilidade e a credibilidade futura da profissão. É visível a todos que a distorção do que significa a função deste profissional, prejudica a influência que esta pode ter nas organizações e a capacidade para atrair alunos com capacidades de gestão estratégica e que sejam honestos e ambiciosos. Conclui-se, segundo este autor, que a disciplina de RP é auto-limitante, onde urge a necessidade de educação sobre a função e as suas responsabilidades fundamentais, transmitindo conhecimento (Miller, 1999).

Tal como na ciência, o conhecimento do trabalho de Relações Públicas prende-se com um sentido de uma realidade singular, que pode ser descrito, compreendido e finalmente explorado. Deve portanto trabalhar-se no pressuposto de que o comportamento humano é o resultado do pensamento racional e impulsos irracionais, e que a manipulação adequada daquelas faculdades irá produzir respostas desejáveis para o remetente. Sem esses pressupostos, o seu trabalho não faria sentido. As pessoas devem partilhar uma natureza subjacente humana comum, ou um aparelho comum neurológico e cognitivo. As respostas individuais para uma mensagem igual pode variar, mas o sistema de processamento cognitivo subjacente e a informação deve ser o mesmo. Portanto, pode-se compreender a natureza do sistema subjacente cognitivo, as respostas às mensagens pode ser previsto e, finalmente, controlado. Tal como na ciência positivista, a previsão e o controlo são elementos-chave, também o serão para o profissional de Relações Públicas em tornar a comunicação eficaz, e onde o desafio maior será o de "*encontrar a forma de fazer praticantes individuais eficazes, e desta forma, tornar as organizações eficazes*" (Radford, 2012).

## **A nova economia Global e a emergência do *online***

Segundo Giddens "*a modernidade é inerentemente globalizada*" (1995:51). Para este autor, a globalização é a intensificação das relações sociais de escala mundial. Assim,

existem relações onde as localidades distantes são ligadas às outras e que faz com que as ocorrências locais, acabem por ser influenciadas pelo que se passa a muitos quilómetros de distância. Este fenómeno reflecte como a transformação local faz parte da globalização. O autor enfatiza que, “*o Estado-nação tornou-se demasiado pequeno para os grandes problemas da vida*” (1995:53), consequência das relações sociais estarem mais distendidas e ao mesmo tempo, fazer com que se verifique um aumento de pressões, pela identidade cultural e regional.

Das principais implicações globalizantes, o autor destaca a difusão universal das tecnologias da máquina, com especial impacto no industrialismo, que acaba por afectar várias etapas da vida quotidiana das pessoas. Até mesmo nas sociedades mais agrícolas, as relações acabam por se alterar, passando a existir novas relações entre a organização e o meio ambiente.

Também o impacto globalizador dos *Media* foi tratado por este autor, do qual afirmou que “*a expansão global das instituições da modernidade seria impossível se não fosse a partilha de conhecimento que é representada pelas notícias*” (Giddens, 1995:63).

Independentemente da posição que se possa tomar, existem algumas alterações verificadas a vários níveis no mundo globalizado. Assistimos, entre muitos outros aspectos, ao desenvolvimento e a velocidade dos meios de comunicação, bem como ao aprofundamento do debate em relação aos direitos de cidadania e à condição humana.

Todo o processo de globalização traz consigo uma panóplia de riscos e ameaças à sociedade contemporânea. As desigualdades entre países e regiões, bem como entre indivíduos de uma mesma sociedade são crescentes. Os riscos são imensos (o aquecimento global, por exemplo, fruto da própria acção do Homem sobre a natureza) e os desafios, que acabam por se revelar oportunidades a explorar, como o facto de se lidar com os problemas mundiais de forma global e sustentável.

Relativamente à sustentabilidade, este tema tem agora maior importância nas organizações que se vêm obrigadas a comunicar políticas sustentáveis e a crescente preocupação com o meio ambiente. A sustentabilidade influencia a comunicação numa economia global, visto que os públicos são agora mais exigentes nesse aspecto. Sobre este assunto, Almeida diz-nos que “*as décadas de 60 e 70 do século passado foram férteis para a descoberta e para a fundamentação rigorosa de toda uma gama vasta de problemas que ficaram conhecidos como as ameaças ambientais e ecológicas globais*” (2006:19). Foi então a partir desta premissa que as organizações

começaram a perceber a dimensão do problema associado às questões ambientais, tendo-as aproveitado como oportunidade. Passou a ser uma forma de diferenciação e uma forma de construir uma imagem corporativa de preocupação, melhorando consequentemente a reputação das organizações neste mesmo contexto, onde o profissional de Relações Públicas merece especial destaque na preparação e divulgação desta imagem.

Ora, em pleno ambiente de Globalização e graças ao facto de a sociedade em geral ter mais conhecimento, estar mais crítica, com maiores níveis de formação e com maior acesso à informação, faz com que exista uma maior capacidade de análise das mensagens veiculadas pelas empresas e uma posterior comparação e avaliação de alternativas que possam ser mais viáveis. Acerca deste assunto, Ramos diz-nos que *“quanto à mudança geracional, os velhos modelos tradicionais são ultrapassados pelas novas pautas de avaliação. O meio ambiente e a ecologia estão na moda”* (2007:35). É, portanto exigível que as empresas e organizações em geral acompanhem o progresso das sociedades e dêem respostas às novas necessidades e preocupações do público em geral.

Enquanto há alguns anos atrás a causa ecológica se revelava um verdadeiro elemento de diferenciação, os produtos ecológicos caminham para que já não tenham valor acrescentado nem constituam um elemento diferenciador, uma vez que se trata de uma *“valia mínima”*, isto é, uma exigência que tem de se verificar para qualquer organização que pretenda superar desafios, sobreviver e expandir-se (Ramos, 2007:35). Desta forma, verificamos que as questões ambientais, como factor globalizador (ou consequência deste) impõe-se em várias áreas, tanto de forma individual, como colectiva (em sociedade) e organizacional (em empresas). Para além disso, passou a ser um motivo de união entre vários países, nomeadamente através da assinatura do *Protocolo de Quioto*, que consiste num tratado internacional onde estão subjacentes compromissos de redução da emissão de gases que provocam efeito de estufa. Foi também nesse sentido que várias empresas sentiram necessidade de se repositonar diante deste novo desafio e problemática de Globalização, estabelecendo uma comunicação eficaz diante do seu público, como forma de se posicionar num mercado cada vez mais globalizado. É precisamente através deste tipo de comunicação ambiental acima descrita que a empresa pode melhorar a sua imagem e consequentemente, a sua reputação. Assim sendo, a comunicação ambiental acaba por estar ao serviço das organizações que possam estar verdadeiramente preocupadas e empenhadas na defesa do meio ambiente, ou por outro lado, poderá ser utilizada para fins corporativos menos transparentes,

nomeadamente satisfazendo apenas interesses dessa organização, com o objectivo de divulgar uma imagem de responsabilidade ambiental, que pode não corresponder à verdade.

No entanto, quando o profissional de RP consegue transmitir a mensagem de forma correcta e quando a preocupação é real, as organizações que fazem uso deste tipo de comunicação e acções acabam por consolidar a sua imagem, alcançando credibilidade e confiança. Esses valores acabam por ser associados (ainda que possa ser inconscientemente) aos produtos e serviços do ramo de actuação da empresa.

Outra característica não menos importante da Globalização é a velocidade. A velocidade é o motor da mudança de uma sociedade e de um indivíduo, sendo vista como lucro. Só quem é mais rápido e inova alcança poder e dinheiro. De acordo com Paul Virilio “ (...) o tempo não é mais inteiro, mas indefinidamente fraccionado em quantos instantes, instantaneidades, quanto permitem as técnicas de comunicação e de telecomunicação” (apud Gastal, 2006:2).

A propósito deste assunto, Sebastião diz-nos que:

(...) a compreensão da contemporaneidade implica o estudo e a teorização dos fenómenos decorrentes da sociedade marcada pelo desenvolvimento das tecnologias da informação (TIC), associados á velocidade e à versatilidade características das mesmas e que ‘escorrem’ para a vida social, face à sua “*liquid form*” (2012:60).

O mesmo acontece com as organizações. De acordo com Gameiro (2008) para se manterem competitivas, as empresas evoluem progressivamente para formas de organização mais globais, com especial enfoque nas novas tecnologias, visto que através destas, reduzem os tempos de desenvolvimento de novos produtos, cada vez mais complexos. Por outro lado, dão maior importância também às novas exigências no tempo de resposta aos clientes e ao aumento da qualidade. Ora, este quadro conduziu naturalmente a novos paradigmas organizacionais, com maior concentração de empresas nas suas *core competencies*, que conduz a complexos desafios para as organizações e para os seus profissionais (Gameiro, 2008:6).

Assim sendo, os profissionais de comunicação são cada vez mais desafiados a integrarem nas suas estratégias comunicacionais, de forma credível e criativa,

mensagens centradas essencialmente na responsabilidade empresarial, que contempla, entre outros aspectos, a comunicação de valores sociais ou ambientais.

Baptista (2003) defende que quando as organizações se estão a informatizar, a forma como a comunicação é utilizada influencia o processo de entrada de novas tecnologias, alterando padrões de produção e identificando novas estratégias para a direcção. Segundo este autor, para que a comunicação seja utilizada adequadamente por parte das diferentes organizações, é necessário que haja um *“amplo entendimento da cultura e clima organizacional”* (Baptista, 2003:2), levando a que esta seja um veículo facilitador nas diferentes questões da organização, agindo também como forma de amenização dos diferentes impactos causados pelas mudanças nas empresas.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Urrutia diz-nos que *“as novas tecnologias de comunicação fortaleceram a relação entre os grupos e organizações, introduzindo um novo modelo livre de constrangimentos hierárquicos, que flui em todas as direcções e dá origem a uma organização chamada virtual”* (2002:3). Para que as organizações evitem a burocracia, prestem um bom serviço aos seus clientes e assegurem a participação dos interessados, devem construir uma comunicação interna eficaz que faça uso das novas tecnologias isto é, da Internet e da comunicação *online* (Urrutia, 2002:3).

A nova economia global que se verifica desde os anos 80 e principalmente no século XXI, trouxe consigo inúmeras alterações a nível económico, político e social, sendo o crescimento das Relações Públicas apenas um exemplo disso mesmo (Weaver, 2001).

A aplicação das novas tecnologias da informação e da comunicação no âmbito da comunicação das organizações provocou alterações nas atitudes e nos comportamentos no espaço de trabalho. Estas alterações, apesar de representarem uma revolução na comunicação, não alteram, nem podem alterar os preceitos básicos da comunicação (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2003).

O ideal democrático actual que anteriormente estava associado a poderes ditatoriais, bem como o acelerado desenvolvimento da tecnologia e a internacionalização das organizações, contribuíram cada um com o seu grau de importância para que os processos comunicacionais, laborais, identitários e de responsabilidade social se tenham alterado, bem como a complexificação da rede de *stakeholders*, resultando

portanto em novos e urgentes desafios para as organizações (Pasadeos, Berger & Renfro, 2010).

Os mesmos autores afirmam que este amadurecimento ganha forma quando analisamos o número de artigos científicos publicados, estudos e livros sobre esta temática, principalmente sobre temas que cada vez mais se revelam como tendências futuras, como as Relações Públicas Internacionais, a comunicação de crise e as novas tecnologias da informação e da comunicação, bem como a própria abertura consecutiva de cursos relacionados com esta profissão (Pasadeos, Berger & Renfro, 2010).

A *Web* tornou mais fácil para as organizações a publicação de experiências de várias formas, incluindo *press releases*, o que permite que, de certa forma, as empresas, instituições e organizações sem fins lucrativos passem a funcionar de forma muito mais idêntica às multinacionais, em termos de ferramentas de trabalho - menos custos, mais rapidez. A informação passa a estar mais acessível a todos e a *Web* promove essa proximidade com os seus públicos, colaboradores e *stakeholders* (Scott, 2006).

Quando Castells despertou o interesse para questões como a “Sociedade em Rede”, a “Era da Informação”; e a “Sociedade do Conhecimento”, em 2000, percebeu-se que estaríamos perante um novo paradigma, onde o modelo de Comunicação deixou de ser tão físico, passando a basear-se no suporte digital. Esta tendência pressupõe algumas alterações como a interactividade, a omnipresença, a convergência dos suportes, a partilha, os processos de produção, divulgação e armazenamento da informação e não menos importante, a fragmentação das massas, onde a comunicação no seu todo passou a ser muito mais global e interactiva.

Todas estas alterações acabam por demonstrar a aposta que a academia está a fazer nesta área, que se revela com enorme potencial e poder de expansão, embora exista ainda um longo percurso a percorrer para desmistificar a associação negativa imediata existente nas RP.

Naturalmente, os meios e métodos para atingir e realizar as funções do profissional de RP, alcançando os seus objectivos têm mudado, conforme as mudanças da sociedade. Enquanto o autor refere meios como o jornal, as revistas, o cinema, a rádio e a televisão, a estes acresce hoje em dia a Internet, nomeadamente as redes sociais, que se têm revelado uma importante ferramenta de Relações Públicas *online*. A este propósito, Grunig (2009) diz-nos que muitos profissionais de Relações Públicas

passaram a ver os *media* sociais digitais como uma força revolucionária que muda a forma de pensar e altera a própria forma de praticar a profissão, escusando-se a aceitar que se trata apenas de mais uma “moda”, que se alterará com o tempo.

A acrescentar o mesmo autor defende que os novos *media* digitais têm o potencial de tornar a profissão de RP mais global, estratégica, bidirecional, interactiva e socialmente responsável. No entanto, existem grupos de profissionais que continuam a usar este novo meio da mesma forma, sem quaisquer alterações, não aproveitando o seu potencial, tornando-o um meio estratégico de interacção com os públicos, que pode inclusive trazer informações de extrema relevância para o ambiente organizacional e, conseqüentemente, para a tomada de decisão. O mesmo autor diz-nos que caso os *media* sociais sejam usados no seu pleno potencial, é certo que a disciplina ganhará com isso, tornando-se mais global e estratégica.

Parece ser comum entre os autores de que a *Web* mudou tudo e que nada jamais será igual outra vez. Para a maioria dos profissionais, os meios alteraram a forma de praticar Relações Públicas. No entanto, existem ainda outros profissionais que obstinadamente utilizam os *media* digitais da mesma forma que usaram os meios tradicionais. Os *media* digitais não irão mudar, do ponto de vista teórico, a teoria de Relações Públicas. Em vez disso, os novos meios facilitam a aplicação dos princípios e, no futuro, irá tornar-se cada vez mais difícil para os profissionais de todo o mundo não acompanharem a utilização desses princípios (Grunig, 2009).

Vários autores desta área, como Grunig (2009) e Bowen (2009), argumentam que a teoria global das Relações Públicas é uma teoria normativa que defende que, futuramente, as RP serão mais eficazes, principalmente quando forem capazes de seguir os princípios genéricos e aplicá-los com as variações necessárias, consoante as condições políticas, sociais, culturais e económicas daquele país. Estes princípios poderão ser sumariados: fortalecimento das RP, onde o líder de comunicação é parte ou tem acesso ao departamento de dirigentes que tomam decisões na organização; função de comunicação integrada, onde um só departamento trataria de coordenar os diferentes departamentos responsáveis pelas diferentes actividades de comunicação; a gestão separada, visto que a utilização das RP como ferramenta de apoio a outros departamentos, como o *marketing*, recursos humanos, direito ou finanças, acaba por revelar a sublimação da disciplina que tem como consequência óbvia não tornar possível mover os recursos de comunicação de um público estratégico; deve ser chefiada por um responsável sénior em vez de um técnico de comunicação, que embora sejam essenciais para o dia-a-dia, não serão capazes de gerir programas de

Relações Públicas de forma exímia; deverá estar envolvida na gestão estratégica, uma vez que desenvolve programas de comunicação com os públicos estratégicos (internos e externos) afectados pelas alterações, consequências de decisores e comportamentos organizacionais que suscitam a procura de “uma voz” nas decisões que os afectam, antes e depois de as mesmas serem tomadas; comunicação bidireccional e simétrica, isto é, com duas vias simétricas (em que ambos os pólos têm igual poder), onde a disciplina deve utilizar a pesquisa, a escuta, o diálogo, a capacidade de gerir conflitos, cultivando relacionamentos com os diferentes públicos estratégicos internos e externos; deverão ser mais diversas: as organizações eficazes tendem a aumentar a diversidade em termos de género de profissionais, origens raciais, étnicas e culturais, sendo multiculturais; o departamento de RP deve promover a ética e a responsabilidade social em todos os comportamentos e decisões organizacionais.

Foram então identificadas seis condições contextuais que deverão ser tidas em conta quando os princípios genéricos acima descritos são aplicados de forma global: a cultura; o sistema político; o sistema económico e o seu nível de desenvolvimento; a natureza do activismo e o sistema de *media* daquele país. Por vezes, são estas condições contextuais que tornam difícil aplicar os princípios de forma indiscriminada, num país com uma cultura individualista, ou um sistema político autoritário, por exemplo. Ainda assim, o autor acredita que poderão estes princípios ser aplicados de forma cuidadosa, em quase toda a parte, onde os *media* digitais são também uma força global, característica da fase globalizante em que nos encontramos, que ajudam a tornar possível a superação dessas condições contextuais que limitam a prática dos princípios globais das RP (Grunig, 2009).

Por outro lado, a transparência na Internet já afecta a prática de Relações Públicas, sendo um *driver* importante na gestão moderna, que implica comunicação aberta e verdadeira, bem como responsabilidade naquilo que se veicula. A transparência controlada implica por exemplo a publicação de informações para a internet de modo correcto, transparente e eficaz. No seu papel tradicional, as Relações Públicas criam a compreensão do contexto cultural de uma determinada empresa ou organização. Actualmente, este processo está alterado - as contribuições de Relações Públicas são cada vez mais submissas ao contexto dirigido à Internet (Philips & Young, 2009).

### III- O associativismo

Neste capítulo fazemos uma referência individual às associações de Relações Públicas existentes no nosso país, tendo em conta a sua missão e objectivos. A possibilidade da criação de uma Ordem dos profissionais de Relações Públicas como forma de defesa e promoção do sector será outro assunto analisado e onde conseqüentemente faremos uma proposta/sugestão de implementação.

#### O associativismo em Relações Públicas

Existem algumas associações de Relações Públicas, nomeadamente a *PROI* (*Public Relations Organisation Internacional, Inc.*); a *EUPRERA* (*The European Public Relation Education and Research*); a *IPR* (*The Institute for Public Relations*); a *PRSA* (*Public Relations Society of America*) e a *Global Alliance*.

No caso específico do nosso país existem três associações que agregam empresas ligadas à área da Comunicação. São elas: a *APCE* (*Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa*) que “constitui-se como um fórum de discussão e reflexão aberto a todos os interessados nas ciências da Comunicação, seja no sector empresarial, seja no domínio educativo.”<sup>7</sup> Fazem parte desta associação um conjunto de técnicos de comunicação, docentes, estudantes e empresas; a *APAP* (*Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing*) que surgiu inicialmente ligada apenas às agências de publicidade mas que tem vindo a tornar-se mais abrangente; a *APECOM* (*Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas*), que foi fundada em 1989, tendo como função dignificar as empresas associadas e a profissão do consultor de comunicação e Relações Públicas, através da recomendação de adopção do *Código de Estocolmo*.

As funções de associações como a *APECOM* seriam idealmente a de envolver a capacidade de união de todos os *players* deste sector de actividade, para que fosse possível representar verdadeiramente o sector da comunicação em Portugal. O associativismo tem então como dever maior o estímulo do debate das grandes tendências do sector, defendendo igualmente os princípios das consultoras. Deverá também tratar com especial enfoque a questão já levantada sobre a ordem dos profissionais das Relações Públicas, entre outros aspectos importantes, conseguindo deste modo ter uma voz activa e sonante no sector. Contudo, e como temos visto, o

---

<sup>7</sup> Sítio oficial da APCE: [http://www.apce.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=256&Itemid=34](http://www.apce.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=256&Itemid=34), consulta a 15/08/2012.

papel destas associações não tem sido suficiente para estimular, melhorar e promover o sector em questão.

A APECOM, como associação empresarial do sector e representando Portugal no mundo da comunicação, teria idealmente a função e o dever de ser um espaço de promoção e divulgação do sector e das associadas, onde se discutiriam as tendências e onde se analisasse o sector, as expectativas e necessidades dos *players* que actuassem em território nacional. É neste sentido que muitos autores e profissionais da área debatem e defendem que esta associação não se trata de um espaço indicado para rixas concorrenciais entre empresas, nem deverá, simultaneamente ser um espaço de uma exagerada fiscalização do sector, sendo no entanto claro que todas as situações que violem os códigos de conduta e de ética existentes devam ser analisadas. O desafio futuro será o de entender não o que a APECOM poderá fazer pelos associados, mas sim o que os associados, através da APECOM, poderão fazer pelo sector.

De forma conclusiva, e de acordo com Sebastião (2009), uma vez que

A ciência procura o conhecimento; a técnica procura a eficácia e a arte procura o subjectivismo, deveremos considerar que as Relações Públicas não têm um método: utiliza vários que pede emprestados às Ciências Sociais (...). São uma arte aplicada às ciências sociais, tendo como principal consideração o interesse público da sociedade e o interesse privado das organizações (2009:73).

Em Portugal, existe pouca investigação sobre o campo científico das Relações Públicas, o que de certa forma, acaba por dificultar o seu reconhecimento. Será então necessário que a comunidade científica e académica descubra uma agenda de investigação que fundamente as Relações Públicas europeias e contribua desse modo, para a criação da sua própria identidade (Gonçalves, 2010:84).

## **A ordem dos profissionais de comunicação**

Existem alguns autores, académicos e profissionais da área que defendem a criação de uma Ordem de profissionais de Comunicação, à semelhança do que acontece com outras profissões (ordem dos médicos; ordem dos advogados; ordem dos enfermeiros, entre outros), onde o objectivo é a criação de uma organização que encare a

actividade como algo benéfico e potenciador de compreensão mútua entre a sociedade e as entidades que recorrem aos profissionais, mas que, ao mesmo tempo, não seja entrave ao exercício da profissão ou uma espécie de reguladora. Mais do que um código deontológico - que tem uma função "limitada" - esta ordem representaria os interesses dos profissionais e, simultaneamente, auxiliaria na regulação do sector. De facto, a intenção seria a de ter associado a si um documento que vinculasse os profissionais do sector a princípios éticos que ainda não existe em Portugal, tendo influências em vários códigos como o da *Global Alliance*, o da *International Association of Business Communicators*, o do *Council of Public Relations Firms* ou o do *National Investor Relations Institute*.

No caso português, por exemplo, os estatutos da APCE foram alterados e prevêem agora a criação de um conselho consultivo e de ética, que passou a existir enquanto órgão social. Caso se detecte que um dos associados está a cometer irregularidades, o conselho vê-se obrigado a pronunciar-se. Em última instância, cabe à assembleia geral a decisão de expulsar um membro da associação por incumprimento do código de conduta (ver anexo 2).

Outro assunto abordado consiste no princípio agora consagrado na própria designação de gestor de comunicação organizacional e Relações Públicas. O objectivo passou por obter uma designação institucional para que a actividade fosse reconhecida, nomeadamente a nível fiscal.

Por outro lado, existem alguns académicos e profissionais (como os entrevistados Rodrigo Saraiva e Rodrigo Moita de Deus) que se manifestam contra a criação da Ordem dos Profissionais de Comunicação, justificando a sua posição pelo facto de esta ser uma prática profissional que reúne formações muito díspares, desde licenciados em comunicação, economistas, arquitectos, juristas, sociólogos, antropólogos, o que se revelaria um entrave à defesa dos interesses da profissão, desvirtuando a Ordem e não sendo consentâneo com a realidade da própria profissão.

Não cabe neste momento à associação vigiar a actividade dos profissionais de Relações Públicas - *"a intenção não será a de fiscalizar ou repreender, mas, pelo contrário, ser um parâmetro de referência para melhoria de práticas"* (Esteves, 2009). As sanções apenas existem em casos extremos em que já existiu inclusive condenação legal e onde se recomenda a expulsão do profissional. O código é então considerado um documento de autoeducação, mais do que uma ferramenta punitiva, que identifica expectativas em relação à profissão.

Marques (2009:1) defende que *“de uma forma mais ou menos explícita todos esses códigos foram construídos a partir do Código de Atenas, criado em 1953, e procuram dar resposta aos dilemas éticos com que qualquer profissional se pode deparar”*. O mesmo autor acrescenta ainda que apesar do objectivo maior das Relações Públicas ser o de criar, mudar ou consolidar uma relação entre duas partes, num clima de confiança e credibilidade, não podemos descurar a outra parte, isto é, o facto de no processo de Relações Públicas o emissor procurar sempre influenciar e persuadir o receptor das razões que inspiram a sua acção. Todo este papel de influência acaba por se revelar determinante no processo comunicativo das Relações Públicas, muito embora seja também a causa de algumas críticas mais ferozes de *“manipulação”* ou de *“tráfico de informação”* exercido sobre os meios de comunicação social (Marques, 2009:1). Neste sentido, o autor defende que os efeitos positivos do código passariam por encorajar os profissionais a não confiarem meramente em julgamentos subjectivos e interiorizassem realmente os valores inerentes à profissão, tais como a verdade, a lealdade, a confidencialidade, o respeito pelo interesse público ou a liberdade de expressão.

A criação de um CAE (*Código de Classificação das Actividades Económicas*) para a profissão tem-se arrastado ao longo dos anos. Álvaro Esteves foi, enquanto presidente da APECOM um dos que começou esta *“luta”*, a par com o presidente da APCE, no fim do governo de António Guterres. Após várias assembleias das duas associações e aprovação de documentos enviados às autoridades oficiais, tendo inclusive, recebido respostas positivas até do gabinete do primeiro-ministro, o governo acabou por se demitir e toda a negociação reverteu para o arquivo geral. Embora a APCE tenha retomado a questão, não existe uma meta delimitada de forma temporal para a concretização deste desejo.

Alguns profissionais do sector optam pelo *“código [CAE] da publicidade. Há quem use o dos tradutores”*, comenta Álvaro Esteves. Para ajudar à definição da profissão, o código de conduta veio delimitar a actividade do gestor de comunicação organizacional e relações públicas. *“É o profissional que desenvolve a sua actividade na construção e defesa da identidade e da reputação de organizações, nomeadamente, empresas, instituições públicas, privadas e sociais, e outras entidades, pessoas, bens ou serviços, assim como na expressão da sua identidade e credibilização, estabelecendo relações duradouras com os diferentes públicos”*, pode ler-se no documento – ver anexo 2 – (Esteves, 2009).

O código de conduta da APCE consagra as competências, os valores e os deveres do profissional de comunicação organizacional e Relações Públicas. Este gestor “*adere ao exercício da actividade profissional apenas com verdade, em defesa dos interesses da entidade com quem colabora, dos clientes desta, para com os colaboradores e os seus diversos públicos, não infringindo os princípios éticos por que se rege, salvaguardando o interesse público*”. Além disso, é leal à entidade que representa e protege a informação confidencial sobre a entidade para quem trabalha, “*não a utilizando, em qualquer caso, para seu próprio benefício, ou de terceiros*” – ponto acerca dos “Valores”. O código consagra ainda quatro deveres especiais. A saber: a formação (ter como preocupação a formação contínua), a divulgação (promover e divulgar a sua actividade profissional), a reputação (contribuir para a visibilidade e reputação da profissão) e a responsabilidade social (contribuir para a sensibilização da consciência social).

### **O contributo de alguns profissionais da área neste debate**

Alguns nomes conhecidos das Relações Públicas em Portugal que estão presentes essencialmente *online*, com *blogs* e *websites* reconhecidos por académicos e profissionais, manifestaram a sua opinião a propósito da possível criação da ordem dos profissionais de comunicação, levantando algumas questões importantes, características de quem está no activo e que por isso, terá obviamente uma visão mais alargada do panorama da comunicação em geral e das RP em particular.

O caso de Rui Calafate<sup>8</sup>, com o *blog* “*It’s PR Stupid*”, é essencial visto que este consultor defende afincadamente a criação da Ordem dos Consultores de Comunicação, não pretendendo ao mesmo tempo pôr em causa o trabalho que leva a cabo a associação APECOM e que deve continuar visto não ser incompatível com outras associações que possam existir (este *post* data de 2010, onde a APECOM manifestava um papel mais activo do que actualmente junto dos seus associados).

Do artigo constava informação importante e que de certa forma acabava por justificar a defesa da criação da Ordem. Dizia-nos Rui Calafate que a APECOM àquela data englobava mais de 30 empresas no sector, embora o sector no seu todo não se resumisse apenas a essa 30 empresas o que se revelava um problema. Deve por outro lado englobar as pequenas e grandes consultoras, directores e jovens trabalhadores na Consultoria de Comunicação. Um dos problemas apontados é o facto

---

<sup>8</sup> Calafate, R. (19 de julho 2010). “A Ordem dos Profissionais de Comunicação” in: *It’s Pr Stupid*, disponível em: <http://itsprstupid.blogspot.pt/2010/07/ordem-dos-consultores-de-comunicacao.html>, consulta a 14-01-2013.

de o trabalho realizado pelos consultores não ser reconhecido, inclusive na própria família de cada um de nós, onde poucos entendem o que realmente faz parte das funções deste profissional. É neste sentido que o mercado de conselho em Comunicação deve ganhar a visibilidade e credibilidade necessárias que possam justificar a razão das grandes empresas contratarem estes serviços. Este consultor diz-nos que *“isto passa pela clara definição do nosso estatuto profissional, separar o trigo do joio, dar força a quem trabalha de forma profissional em contraponto com os outros”*. Indica nunca ter gostado de sindicatos mas acredita no corporativismo forte, com instituições bem estruturadas e com objectivos claros, indicando quais as funções destacadas à possível Ordem, a ser criada: a definição do estatuto profissional de quem trabalha em Conselho em Comunicação; a detecção e valorização de quem trabalha em conselho de comunicação; o reforço através da certificação do papel destes profissionais; a definição e acompanhamento das regras claras para quem aqui trabalha; realização de acções de valorização pessoal e campanhas públicas de sensibilização do que é o sector, sendo a intenção final da Ordem, a de colocar os consultores no mesmo patamar de outras profissões prestigiadas como os médicos, engenheiros, advogados ou arquitectos. Se este reconhecimento da profissão for alcançado, surgirão outras oportunidades e o papel do consultor será mais forte e mais respeitado por todos. Rui Calafate acrescenta que uma Ordem dos Consultores de Comunicação não será *“mais um quintal”*, mas sim *“um quintal mais agregador, pois englobará todos os que trabalham no sector”*. Finaliza, com a preocupação de não ser mal interpretado, defendendo que o Bastonário desta ordem deveria ser alguém já com experiência, *“já deve ter cabelos brancos”*, que representem uma longa experiência no sector, com a capacidade de representar todos os Consultores.

Num outro artigo, publicado a 14 de Fevereiro de 2011, intitulado *“O tema da Ordem dos Consultores de Comunicação”*<sup>9</sup>. Rui Calafate começa por salientar o facto de ser defensor da criação da Ordem dos Consultores de Comunicação, destacando as muitas mensagens de apoio que recebera acerca do apoio prestado se necessário e a disponibilidade para estudar e conversar sobre o assunto. Por outro lado, menciona também algumas críticas daqueles que não concordam com esta criação, o que considera *“perfeitamente natural”*.

Nesta publicação, Rui Calafate destaca o texto que recebeu de Pedro Faleiro e que *“publica com muito gosto”*. Neste texto Pedro Faleiro diz que sempre defendeu a

---

<sup>9</sup> Calafate, R (14 de Fevereiro de 2011). “O tema da Ordem dos Consultores de Comunicação” in: It's PR Stupid, disponível em: <http://itsprstupid.blogspot.pt/2011/02/o-tema-da-ordem-dos-consultores-de.html>, consulta a 14-01-2013.

criação da Ordem dos Consultores de Comunicação para bem dos profissionais que actuam no sector, no sentido de clarificar a ideia sobre quem faz e o que faz, partilhando o seu repúdio pelas figuras que ao não terem conhecimento acerca de como designar uma determinada pessoa, acabam por utilizar expressões como “o *relações públicas*”, “o *comunicador*”, entre outras. Em contraposição, afirma nunca ter assistido a referências a alguém como sendo “o *psicólogo*”, “o *técnico oficial de contas*” ou outra profissão que não exerça de todo e identifica uma razão para que as designações erróneas de *Relações Públicas* e *Comunicador* sejam frequentes e que consiste no facto de existir uma necessidade de evitar a palavra “*desempregado*”, pelo desprestígio que representa. Assim, sempre é mais positivo ser qualquer coisa que ninguém ponha em causa e possa “*parecer bem na legenda da fotografia*”, tendo a imprensa engolido também “o *frete*”. Aliás, os próprios *media* tornaram-se verdadeiros gestores de recursos humanos na distribuição de profissões com legenda. É desta forma que ganha importância a necessidade de criação de uma organização que represente os seus profissionais e consiga pôr ordem na quantidade de atropelos sucessivos à profissão de *Relações Públicas* no nosso país.

Enquanto a APECOM representa as empresas do sector, a APCE representa um misto de empresas, profissionais, académicos e estudantes. Neste sentido, falta a existência de uma associação que represente apenas os profissionais da área, independentemente da organização onde exerçam, seja ela pertencente a uma entidade pública, a uma entidade privada ou a uma consultora de comunicação.

A parte final deste *post* dá conta do testemunho de Pedro Faleiro, cujo familiar teria recebido uma cédula profissional emitida pela recentemente criada Ordem dos Psicólogos, onde consta o número da carteira profissional que deve estar presente nos relatórios, trabalhos, artigos e tudo o que este profissional faça a nível profissional, servindo esta chancela para credibilizar o profissional e a profissão que exerce. Desta forma, Pedro Faleiro pretende também o seu “*intel inside*” que distinga aquilo que faz do que alguns “*poetas de Karaoke*” fazem.

Outro *post* analisado data de 17 de Janeiro de 2011 e tem como *título* “*A Ordem dos Consultores de Comunicação (2)*”<sup>10</sup>. Fazendo referência ao seu primeiro *post* onde mencionava este assunto publicado em Julho de 2010, Calafate realça o facto de ter sido um dos primeiros consultores a escrever sobre a necessidade da criação de uma

---

<sup>10</sup> Calafate, R. (17 de Fevereiro de 2011). “*A Ordem dos Consultores de Comunicação*” in: *It's PR Stupid*, disponível em <http://itsprstupid.blogspot.pt/2011/01/ordem-dos-consultores-de-comunicacao-2.html>, consulta a 14-01-2013.

Ordem dos Consultores de Comunicação, reforçando novamente a ideia de existir muitos profissionais e *opinion leaders* de acordo com esta criação. Saliendo que mantém o que escrevera acerca da Ordem ser compatível com outras associações empresariais como a APECOM, acaba por frisar a necessidade de alguém experiente na figura de Bastonário desta ordem, pelo menos na fase de arranque. Esse bastonário deverá ser alguém que facilmente consiga falar sobre o sector, que domine o universo mediático e não tenha receio de ser acutilante quando o ofenderem a si ou à Ordem, bem como à generalidade dos consultores. Apesar da necessidade de proferir um discurso optimista e de confiança, sendo diplomatas, *“nunca devemos levar ofensas desajustadas para casa. É uma regra simples para dormir de consciência tranquila”*.

Admitindo que para que o arranque desta Ordem se concretize, existem várias questões a analisar, vários modelos a procurar, acrescenta não ser possível com o trabalho de apenas uma pessoa, mas de muitas em conjunto que reúnam mais algumas e façam com que a ideia se alastre. Calafate admite ter facultado vários nomes interessantes de homens e mulheres interessantes, com boa vontade e experientes no sector e embora não tenha muita disponibilidade de tempo, assume-se para ajudar a construir uma Ordem dos Consultores de Comunicação, visto que de acordo com a sua disponibilidade, compromete-se a esforçar-se por ajudar com ideias e sugestões.

De seguida, apresentamos o caso de Alda Telles que também se pronunciou a propósito deste assunto no seu *blog* cujo nome é *“Código Fonte”*. A primeira publicação que menciona o assunto da Ordem dos profissionais de Comunicação data de 13 de Janeiro de 2012 e intitula-se *“A “ordem” dos profissionais de Comunicação”*<sup>11</sup>.

Alda Telles destaca o debate existente na blogosfera acerca da visibilidade dos assessores e dos consultores de comunicação, afirmando que concorda com o que tem sido dito por colegas como Luís Paixão Martins ou Luís Spencer Freitas. Destaca também o tema da criação da Ordem dos Profissionais de Comunicação, transcrevendo uma passagem de Carlos José Teixeira que nos diz que sendo esta actividade influenciadora do comportamento social, deve ser regulamentada por um código deontológico que para além dos direitos e deveres dos associados, deve igualmente apostar em punições. Desta forma, justifica a criação de uma possível

---

<sup>11</sup>Telles, A (13 de Janeiro de 2012). “A ordem dos profissionais de Comunicação” in: Código Fonte, disponível em: <http://fontecodigofonte.wordpress.com/2011/01/13/a-ordem-dos-profissionais-de-comunicacao/>, consulta a 15-01-2013.

“ordem ou coisa do género” e não apenas por associações que tratem o corporativismo, os prémios atribuídos e pouco mais além disso. Esta Ordem, a ser criada, deveria ter o mesmo tipo de figura legal que outras ordens como a dos médicos ou engenheiros, sendo dotadas de *“uma espécie de direito objectivo”*.

Alda Telles destaca o privilégio que sente ao ter integrado o grupo que lançou o código de conduta da APCE, destinado àqueles que trabalham em gestão de comunicação e RP e onde está prevista a fiscalização do seu cumprimento que *“é exercida, antes de mais, pelos associados da APCE e por quantos estejam em consonância com os princípios nele enunciados, cabendo à Direcção da Associação a responsabilidade da instrução de processos por eventuais infracções e pelo respectivo sancionamento, até à exclusão”* (ver anexo 2 – código de conduta APCE). Para que resulte numa real sanção pelo prevaricador, o reconhecimento da Associação e a sua representatividade não devem ser postos em causa pelo mercado. É nesse sentido que Alda Telles, como presidente do Conselho Consultivo e de Ética da APCE, indica ter o dever de propor à direcção um modelo de autenticação e creditação do exercício da profissão. Embora considere prematuro adiantar esse modelo, refere que o debate em torno da figura da Ordem será o menos indicado para a profissão, visto esta ser uma prática que reúne formações distintas como economistas, arquitectos, sociólogos, entre outros. Desta forma, a autora deste *post* não considera ser esse o caminho mais correcto a percorrer, mas sim o da adopção de melhores práticas internacionais, com o devido rigor que uma credenciação e os novos tempos exigem.

## **Proposta de implementação**

Após várias leituras e análise da literatura existente sobre o tema, é possível confirmar que não existe uma opinião unânime sobre a possível concretização da ordem dos profissionais de comunicação: enquanto uns consideram que seria positivo e enriqueceria a profissão e os seus pressupostos, acrescentando-lhe valor, outros opõem-se completamente a esta ideia e revelam-se contra tal incrementação.

Os primeiros defendem que a ordem seria compatível com a multidisciplinariedade existente nesta profissão; os segundos defendem que não deveria ser possível que a Consultoria de Comunicação pudesse ser praticada por licenciados noutras áreas como a Engenharia, a Arquitectura, o *Design* ou o Direito e que contam com a Ordem para delimitar esse campo de actuação.

As razões são diversas, mas, essencialmente, aquilo que é defendido e a opinião por nós partilhada, é de que a actividade de comunicação, e mais especificamente a de consultoria, não poderá ser moldada em termos tão genéricos, alargados e de senso comum, tornando as suas posições ao alcance dos mais variados profissionais, dando a ideia de falta de exigência e de rigor que, conseqüentemente, tem o efeito de descredibilização, onde servirão currículos diferenciados para a ocupação de cargos tão específicos.

Naturalmente, esta situação deve-se muito ao facto de ter existido no início um atraso na oferta académica, o que permitiu que esta profissão fosse exercida por profissionais que transitavam de outras formações para a área profissional da Comunicação, inclusive os próprios líderes de organizações clientes de Consultoras de Relações Públicas.

A realidade actual é bem diferente: os clientes contratam profissionais especializados em áreas como a Comunicação, o *Marketing*, as Relações Públicas ou a Publicidade. Desta forma, defende-se a necessidade de contratação de equipas com formação específica na área como requisito principal, de forma a dar consistência ao serviço de Consultoria em Comunicação. Assim, restringiríamos o acesso de outros que não aqueles que poderão contribuir positivamente para o desenvolvimento desta área específica, sem “beber” de outras formações ou opções académicas.

Assumindo ainda assim que essa multidisciplinaridade pudesse ser positiva, a verdade é que valores maiores se levantam, tratando-se da imagem de um profissional que há muito está posta em causa.

Mas, ainda assim, para que a criação da Ordem tivesse sucesso, teriam de ser analisadas várias questões, tais como os modelos a aplicar e as questões jurídicas e financeiras, tendo um bastonário que conseguisse defender o sector, estando preparado para o inevitável mediatismo que terá associado. A acrescentar, seria importante que esta ordem, a ser criada, não seja incompatível com outras associações do sector, nomeadamente a APECOM, que teria um papel preponderante ao leccionar cursos técnicos específicos para que os estudantes, durante a licenciatura ou quando terminassem a formação, na área específica de Comunicação, tivessem oportunidade de se especializar em determinada área, podendo complementar a sua formação-base de Relações Públicas, com outra qualquer especialidade que apreciassem e que fosse ao mesmo tempo pertinente para uma melhor interpretação da envolvente (Direito, Economia, Finanças).

Desta forma, a formação em Comunicação era exigida e fazia parte da base deste profissional, embora não lhe fosse negada a oportunidade de especialização e aplicação dessa mais-valia à consultora onde fosse exercer.

A ideia que defendemos é a de auto-regulação, isto é, uma regulação que ultrapasse as já analisadas relações de dever dos profissionais para com as empresas e com os clientes, bem como a relação de concorrentes para concorrentes. O objectivo da Ordem passaria de forma resumida a balizar mais concretamente a actividade, originando na opinião pública uma ideia mais positiva e de reputação para os seus profissionais e os seus valores, conferindo-lhes maior credibilidade, graças aos princípios orientadores de rigor e deontologia que lhes seriam atribuídos. Para além disso, deveria basear-se na previsão de sanções inequívocas para aqueles que passassem a margem de cumprimento das regras e princípios estipulados, credibilizando a profissão e punindo de forma exemplar aqueles que a descredibilizam.

## IV- Análise Empírica

### Dinâmica das entrevistas e justificação

As entrevistas semi-estruturadas consistem na metodologia utilizada para desenvolver este projecto e tornar possível no final, corresponder aos objectivos definidos para esta dissertação. A finalidade destas entrevistas será a de perceber as opiniões de diversos profissionais da área das Relações Públicas e que actuem em Portugal, em organizações variadas. Serão abordados vários assuntos: as associações existentes, as tendências de futuro e os valores da profissão, entre outros aspectos importantes que serão igualmente analisados.

Antes de mais, cumpre informar que foram sentidas algumas dificuldades na recolha da opinião dos entrevistados. As entrevistas pressupõem que exista disponibilidade da parte dos profissionais da área, o que acabou por se revelar bastante difícil e em alguns casos, impossível e que em parte poderá ser justificado pela fase complicada e de crise que atravessamos, pelo excesso de trabalho com gestão de informação em comunicação de crise que naturalmente afecta as organizações, principalmente na altura do final do ano, época de fecho de contas/facturação, de festas, de férias e de campanhas de Natal.

O critério de selecção dos entrevistados (amostra) foi feito de acordo com o *ranking* publicado em Setembro de 2012 no jornal *Briefing*, que anunciava as agências de comunicação que se destacaram no ano anterior (dados relativos a 2011). Os entrevistados que se mostraram interessados em fazer parte deste estudo foram: Miguel Almeida da *Unimagem*; Rodrigo Saraiva da *Parceiros de Comunicação*; Filipa Primo da *Inforpress*; Carlos Matos da *Imago*, Rodrigo Moita de Deus da *Next Power* e Ana Grácio da *LPM*.

Os temas abordados foram variados, sempre tendo em conta os objectivos deste trabalho e que se prendem com a compreensão da crescente importância da profissão nas sociedades democráticas contemporâneas; demonstração dos principais valores, formação e competências necessárias à profissão de Relações Públicas; evidenciação da importância do associativismo no sector e identificação das principais tendências em termos de serviços prestados.

Os entrevistados são Consultores de Relações Públicas de Consultoras de Comunicação e Relações Públicas de referência em Portugal (de acordo com o

*ranking* do jornal *Briefing* que analisa as principais consultoras de comunicação no mercado português e no mercado de exportação).

De acordo com o artigo publicado no Jornal *Briefing* no dia 21-09-2012 (Artigo Integral - ver anexo 4): “A LPM confirmou a posição de liderança destacada do mercado das consultoras de Comunicação, de acordo com os dados oficiais relativos a 2011 agora conhecidos”. De um modo geral, “as performances registadas pelas quatro principais consultoras contrastam, no entanto, com uma quebra acentuada das empresas médias. Neste plano negativo destacaram-se a Porter Novelli do grupo Omnicom (-25%) e a Unimagem (-24%), aquelas que mais sofreram em 2011”.

O conjunto de questões formuladas têm como principal objectivo fazer um retrato da função de Relações Públicas em Portugal, evidenciando as tendências actuais e futuras, tendo em conta a sociedade em rede e a fase de globalização imperante.

As entrevistas tiveram um carácter presencial, sendo apenas utilizadas para fins académicos. Os temas abordados nas entrevistas foram “O profissional de Relações Públicas”; “A Consultoria em Relações Públicas”; “Clientes” e a “APECOM” (Guião de entrevista – ver anexo 5).

Realizaram-se 6 (seis) entrevistas semi-estruturadas a consultores representantes de diversas empresas, que constem no *ranking* já mencionado.

A propósito dos entrevistados, faremos uma pequena apresentação de cada um dos elementos, tendo em conta a sua formação e experiências profissionais. No caso de Miguel Almeida (*Unimagem*), estudou no liceu Pedro Nunes e licenciou-se na Universidade Lusíada de Lisboa e no IESF. Foi Advogado na *Reynolds Associates*, Sócio Fundador na *Netsonda*, Vice - Presidente da Mesa da Assembleia Geral na *Mouldman – Gestão de Moldes S.A*, Vice - Presidente da Mesa da Assembleia Geral na *Rotoport – Fabrico e Comércio de Transformados de Plástico, S.A.*, sendo actualmente Presidente do Conselho de Administração na *Unimagem*.

Já Rodrigo Saraiva (*Parceiros de Comunicação*) é licenciado em *Marketing* e *Publicidade* pelo *IADE*. Exerceu funções em diversas consultoras de comunicação, como a *NextPower*, onde desenvolveu projectos em diversas especialidades da Comunicação, como *Public Affairs* ou o digital. Trabalhou com instituições públicas, nacionais e locais, e com empresas de sectores como Turismo, Saúde, Banca, Tecnologias ou Consumo, tendo passado ainda pela Câmara Municipal de Lisboa, onde desempenhou funções de Vereador e pelo Instituto Português de Juventude,

onde coordenou o projecto de voluntariado do Euro 2004 no Distrito de Lisboa. Destacam-se ainda as participações em diversos blogues, como o *PiaR* e *Albergue Espanhol*, onde se foca em Comunicação e Política respectivamente, tendo sido criador do *Imagens de Campanha*, onde foram analisadas, na perspectiva da Comunicação, campanhas políticas, como as autárquicas e legislativas de 2009. É ainda o dinamizador dos *PR After Work*, eventos de encontro de profissionais de Comunicação.

Filipa Primo (*Inforpress*) é licenciada em comunicação social pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP). Conta já com oito anos de experiência em comunicação dentro do grupo *Inforpress*. Nos últimos anos, foi responsável pelo desenvolvimento de áreas transversais da agência em Portugal, como a comunicação 2.0, *design* e audiovisual.

Carlos Matos (*Imago*) é *partner* e fundador da *Imago*. Foi durante 8 anos jornalista da secção de Economia do Jornal Expresso; 7 anos como editor da Secção Desportiva do mesmo jornal, tendo frequentado o 5º ano de Economia.

No caso de Ana Grácio (*LPM*), é licenciada em Comunicação Empresarial pela Escola Superior de Comunicação Social, em Benfica. Exerceu funções durante um ano no departamento de Comunicação de uma empresa do sector metalúrgico. Estagiou na área de clientes institucionais da *Porter Novelli* Portugal. Está na consultora de comunicação *LPM* desde Maio de 2005, onde se especializou em Gestão de Projectos de clientes na área de Turismo. Acompanha o cliente *Turismo de Portugal* desde o início do projecto.

Por último, Rodrigo Moita de Deus (*NextPower*) estudou no Liceu Pedro Nunes e licenciou-se em Direito na Faculdade de Direito da Universidade Clássica de Lisboa. Actualmente, assume funções como director-geral da empresa *Nextpower Comunicação*, tendo sido igualmente fundador do *blog* “*31 da Armada*”.

## **Análise das entrevistas**

De seguida faremos a análise das entrevistas tendo em conta as informações veiculadas pelos entrevistados (Transcrição integral das entrevistas em anexo – ver anexo 6).

Os temas abordados nas entrevistas foram variados, como o profissional de Relações Públicas (onde foi questionada a definição de Relações Públicas, as suas

competências, os factores condicionantes de sucesso de um consultor, o reconhecimento e desconhecimento do papel do profissional no nosso país bem como a forma como poderia ser melhorada a imagem deste profissional); a consultoria de Relações Públicas (onde foi questionada a visão do mercado português de consultoria de RP, as alterações que esta profissão tem sofrido, a influência da actual conjuntura, os principais desafios, a possibilidade de crescimento); os clientes (as novas tendências de serviços, as alterações de comportamento em momentos de crise, os cortes existentes em termos de orçamento disponível); o associativismo (as funções de associações como a APECOM, as vantagens e motivos da associação ou desassociação, o que pode ser feito para valorização do sector); o *ranking* e a ordem (*ranking* do *Briefing* e seus critérios, a possibilidade da criação da ordem).

Sobre a definição de RP e onde questionamos também quais as competências necessárias a este profissional (a primeira questão desta entrevista), alguns dos entrevistados decidiram enveredar por uma abordagem mais teórica, como foi o caso de Miguel Almeida e Rodrigo Saraiva. O primeiro diz-nos que *“no conceito de RP em termos terminológicos, há alguma confusão entre o que pensa e o que diz o **modelo anglo-saxónico e o modelo continental europeu** (...) é o tema mais aflorado quer em Inglaterra quer nos EUA, com as chamadas PR agency, enquanto em França, na Alemanha, em Espanha, em Portugal, fala-se mais em RP no sentido de comunicação ou relação com os Média (...)”* (ver anexo 6 – 1ª entrevista). O segundo defende que *“as **Public Relations** - aprecio mais a definição Anglo-saxónica - é acima de tudo encontrar caminhos, canais e conteúdos para comunicar com os mais diversos públicos (...) O desafio é encontrar os seus públicos e como os impactar, como os envolver directa ou indirectamente”* (ver anexo 6 – 2ª entrevista).

Por outro lado, foi possível verificar que existe a preocupação em adequar a teoria à prática, como no caso de Carlos Matos que enunciou uma série de pontos que mostravam quais as habilitações necessárias à função de RP, como o senso comum, a curiosidade, a personalidade forte, a capacidade de liderança, entre outros aspectos. Já Filipa Primo da *Inforpress* diz-nos que as Relações Públicas na prática são a tentativa de aproximar públicos, defender as suas necessidades e dar-lhes aquilo que precisam. Defende que ser RP é *“perceber os públicos das empresas e saber contar-lhes uma história, saber falar com eles, saber passar a mensagem”* (ver anexo 6 – 3ª entrevista). Por outro lado salienta a ideia da necessidade de saber para quem é que interessa comunicar, quem é o *target* principal e, fazendo esse mapeamento, saber utilizar as melhores técnicas, sejam elas escritas, audiovisuais, orais ou digitais. Para desenvolverem o seu trabalho eficazmente, o RP necessita de

ser criativo, pensar “*fora da caixa*”, saber trabalhar em equipa, por projectos, ser orientado à eficácia, ter boa escrita e ter cultura geral. Rodrigo Moita de Deus e Ana Grácio simplificaram as suas explicações, defendendo que a definição de RP é “*mudar o comportamento das pessoas*” e as competências necessárias ao exercício da profissão são “*a inteligência, a sagacidade e o brio*”, enquanto Ana Grácio nos diz que ser RP é ser “*um profissional que gere toda a comunicação de uma empresa/marca/instituição com os diferentes públicos desta*” (ver anexo 6 – 5ª e 6ª entrevista).

Podemos verificar através da análise das respostas de todos os entrevistados e de um modo geral que concordam com o facto de hoje em dia já não ser tão notório o desconhecimento deste profissional, tendo havido progressos nesse sentido. Cada vez menos se associam os RP a personagens ligadas a eventos ou entretenimento, revelando uma valorização (ainda que diminuta) deste sector. É consensual que existe ainda um longo caminho a percorrer na crescente valorização do sector da comunicação em geral e das RP em particular, nomeadamente a **nível financeiro**, a **nível de formação** e de adequação do mercado à conjuntura actual de crise.

A segunda questão trata o tema dos factores condicionantes de sucesso de um consultor de Relações Públicas em Portugal. Carlos Matos quis destacar dois principais pontos a propósito deste assunto, nomeadamente o facto de um dos maiores factores condicionantes ser **uma política de preços** que se pratica de forma **descontrolada** e irreal, que tem como consequência a fraca valorização do sector e que posteriormente terá implicações ao nível da formação, isto é, a formação dos quadros das empresas não serem valorizados. No limite, o que Carlos Matos prevê é que “*muitas das empresas do sector não vão resistir porque baixar os preços não é solução*” (ver anexo 6 – entrevista 4). Fugindo um pouco à questão do mercado e focando-nos mais no próprio profissional de RP, Filipa Primo adiantou que “*um consultor fechado à mudança não existe*”, explicando-nos que para os mais novos o desafio será o de perceber que a criatividade por si só não tem interesse e para os mais velhos, estarem preparados para enfrentar **tempos de mudança**, sendo diferentes e adequando-se às novas necessidades dos clientes. Rodrigo Saraiva admite que apesar do progresso feito, um dos factores condicionantes é de facto o **desconhecimento dos pressupostos desta função**: “*ainda existe muita gente que não tem a noção daquilo que os profissionais deste sector lhes podem dar (...) não têm noção da **abrangência de competências**; muitos deles acham que é um sector apenas para comunicar com os Media*”. Afirma ainda por outro lado que o facto de não

se valorizar financeiramente o sector revela uma desvalorização em termos reputacionais e de competências, agravado em tempos de crise como o actual. Contrastando com os restantes entrevistados, Rodrigo Moita de Deus resumiu a questão dos factores condicionantes de sucesso do profissional às suas próprias qualidades, alegando que *“você pode não ser competente e ser genial e isso é suficiente!”* Também Miguel Almeida foi muito claro na sua explicação, recorrendo a um *“gráfico mental”* onde constava como factores condicionantes à empresa, os fluxos e a imagem que se tem. Ora, nos circuitos/fluxos de informação transmitidos é necessário que a empresa seja consistente nos *inputs* que transmite aos *Media* para que daí advenha um *output* positivo e uma conseqüente correspondência verdadeira.

A terceira questão trata o reconhecimento ou desconhecimento do papel do Relações Públicas no nosso país. Foi consensual entre todos os entrevistados que já não estamos no debate do *“Relações Públicas de bar”*. Filipa Primo afirma não sentir essa dificuldade pois a sua consultora tem o *target* muito definido, trabalhando o seu *networking*, focando-se nas grandes empresas, dando o exemplo real de reuniões onde recolhem o *briefing* e os clientes já os conhecem, já sabem o que fazem, não confundindo as suas tarefas. Relativamente ao cidadão comum, esta entrevistada defende que o problema não passará tanto por aí mas (surpreendentemente) mais pelos recém-licenciados, onde o problema advém essencialmente da academia que não explica adequadamente como funciona o mercado das RP. Filipa Primo chega mesmo a afirmar que *“eu acho que vocês não sabem efectivamente a oferta que existe ou o que é que se pode fazer numa agência, ou o que estão preparados para fazer”*. Na mesma linha de raciocínio, Miguel Almeida chega a afirmar que **o papel das Relações Públicas é incontornável em Portugal** hoje em dia, onde salienta o facto de todas as empresas cotadas no *PSI 20* terem gabinetes de comunicação, bem como a necessidade de qualquer governante, partido ou empresa, terem necessidade de recorrer a uma agência de comunicação ou de RP. Rodrigo Saraiva, mais uma vez partilhando da mesma opinião, informa que apesar de ainda haver muita gente que encare este profissional como quem faz de intermediário com a imprensa, assume que já vai havendo muita gente que percebe a existência de outras capacidades para além das reconhecidas, como comunicar directamente com os consumidores, a comunicação interna ou a gestão de crise. Reconhece que há muitas pessoas que já entendem a profissão como positiva, na medida em que podemos ser parceiros de comunicação institucional, de relações governamentais e de envolvimento com os *stakeholders*. As RP têm conquistado muito espaço, sendo mais conhecida a enorme abrangência de serviços prestados, reconhecendo que *“agora estamos no ponto em*

*que temos de começar realmente a forçar para a valorização*” (talvez dando a entender uma necessidade cada vez mais evidente de associativismo organizado na defesa do sector).

Na mesma linha de raciocínio dos restantes entrevistados, Ana Grácio destaca a evolução do reconhecimento dos profissionais de comunicação em diferentes campos de actuação, justificando esse aspecto com aqueles que tiraram cursos específicos de comunicação e que, posteriormente, souberam impor-se no mercado. Para além disso, assistimos à existência de um maior número de consultoras de comunicação, onde os *Media* e os políticos nos dão mais destaque e protagonismo, o que em certa medida acaba por melhorar o reconhecimento e a valorização. Carlos Matos é quem, embora concorde com os restantes, se distancia um pouco mais das restantes opiniões. Realça o facto de subsistir alguma confusão, não entre o que é ou não “*croquete*” mas sim entre os serviços que se podem requerer a uma consultora de Relações Públicas. Quanto ao cidadão comum, só depende dos profissionais: gerando transparência, credibilidade e actuando de forma ética, esse reconhecimento acabará por acontecer natural e progressivamente.

Quando questionados sobre como pode ser melhorada a imagem do profissional de RP, os entrevistados mostram-se pouco criativos. Miguel Almeida diz-nos que a ideia errada de RP está a decair e “*é o que é*”, havendo uma notoriedade já considerável, sendo uma profissão já interiorizada na sociedade portuguesa, dando o exemplo das próprias novelas televisivas que falam deste ofício. Ana Grácio destaca a criação de uma associação onde estivessem presentes os profissionais da área e que servisse inevitavelmente para defesa dos seus associados, explica-nos: “*uma espécie de sindicato dos consultores que intercedesse pelos mesmos e ajustasse normas de conduta*”. Já Rodrigo Saraiva defende que existem vários campos de actuação (públicos) em que devemos investir. A parte da **formação** é dada como exemplo para demonstrar a distância da realidade, embora assuma que existam progressos. O entrevistado diz-nos que a questão está “*na forma como os alunos estão a ser formados: muito teórico e com uma teoria que espelha a realidade de há uns anos atrás (...) existem cursos desfasados daquilo que é a realidade da profissão*”. É sugerido um trabalho de parceria e de integração entre a academia e as empresas, salientando de forma mais destacada a necessidade de explicar correctamente o nosso papel aos jornalistas, visto que continuam a ser o nosso *core*, onde a intenção será que nos vejam como parceiros. Ainda sobre este assunto, Rodrigo Saraiva deixou-nos a seguinte afirmação sobre o conhecimento dos jornalistas da nossa

função: *“há muitos que percebem, depois há uns que percebem mas fingem não perceber e depois também há outros que não percebem de todo”!* É visível a crítica feita aos profissionais do ramo do jornalismo. Ainda assim, admite-se que com este público, depende também dos profissionais de RP transmitir o reconhecimento que muitas vezes cometem erros graves, não contribuindo em nada para a valorização do sector. Há portanto que incluir neste desconhecimento ou fraco reconhecimento, a culpabilização de alguns consultores, isto é, do próprio sector.

Quanto ao papel que poderia ser feito junto das empresas de modo a melhorar a imagem do profissional, Rodrigo Saraiva diz-nos que para o entendimento da profissão o caminho será o da percepção e que com o tempo e envolvimento, vai acontecendo e tem mesmo vindo a acontecer. Contudo, no que diz respeito à valorização, afirma que esta só vai ser possível se o sector se unir e caminhar junto nesse mesmo sentido, o que em tempos de crise, não se revela tarefa fácil. Rodrigo Moita de Deus manifestou a mesma opinião, afirmando nesta questão que *“as RP são demasiado endogâmicas (...) existem personalidades endogâmicas, é um mercado muito virado para si próprio, muito egocêntrico, comentam-se uns aos outros...é desnecessário”!* Filipa Primo também partilha da mesma visão e defende que o sector não é propriamente um sector que se auto-promova por si só, dado que não tem interesse para o cidadão (comum), isto é, o cidadão comum não necessita dos nossos serviços e não os compra. Por vezes, convém até que seja um sector bastante oculto, visto que são as empresas que têm de estar no *“spot light”*, têm de ser conhecidas, pelo facto de muitos dos projectos serem confidenciais.

Relativamente ao sector, Filipa Primo reconhece que a APECOM tem um papel de importância no reconhecimento do sector e da actividade económica como *cluster* e acrescenta ainda um dado importante: *“tivemos uma reunião em que tentaremos no próximo ano trabalhar mais a área da comunicação da associação. Não do consultor, das agências, mas trabalhar acções que promovam a associação a este sector económico num todo”*. Esta afirmação antevê que durante o próximo ano, a associação passe a ter um papel mais activo na defesa do sector da Comunicação, como seria espectável desde o início, na sua criação e que exponencialmente se foi deturpando. Carlos Matos foi o mais optimista e disse-nos que podemos melhorar a imagem dos profissionais de RP através da formação e da capacidade de acrescentar valor ao cliente, com pessoas responsáveis e de qualidade, apostando de forma mais veemente na formação com qualidade, baseada numa carreira de evolução qualitativa e quantitativa se possível, embora reconheça que hoje em dia, do ponto de vista

financeiro, este é um grande desafio. Ainda assim acrescenta *que “se calhar pode não funcionar a 50 mil € mas se calhar pode funcionar a 10 mil € e já ser uma coisa mais positiva”*.

No segundo grande tema da entrevista (a consultoria de RP em Portugal), a quinta questão é um pouco mais abrangente e tinha o objectivo de perceber a visão dos entrevistados sobre o mercado português de consultoria de RP, nomeadamente na divisão entre associados e não associados da APECOM. Miguel Almeida foi perentório ao afirmar que **não existe divisão entre associados e não associados da APECOM**, que a associação é um fantasma, não existe e está moribunda. Afirmando ainda que as consultoras seguiram um caminho **individualista** e pouco associativo, sem fusões no sector, acrescenta ainda que o sector hoje funciona desregradadamente e **sem ética**, onde *“há alguma selvajaria em termos de concorrência e em que isso agrava ainda mais as condições para que se possa evoluir para um sector mais concentrado, com maiores e melhores empresas e profissionais”*. Filipa Primo diz-nos também que a divisão entre associados e não associados não é relevante com o mercado ou a oferta que temos, dado que nenhum cliente pergunta se são ou não associados. Afirma ainda que não sendo uma associação muito forte e presente, obviamente que quem está e é associado, representa o mercado e deixa uma afirmação interessante em que nos diz que *“talvez pela história da associação, tenha deixado de parte associados que são relevantes no mercado, que entretanto saíram e que por **disputas** acabam por não estar presentes”*. Numa visão mais geral do sector e do mercado, esta entrevistada assume não termos um mercado tão maduro como outros mercados internacionais mas que se desenvolveu bastante nos últimos anos, tratando-se de um mercado onde prosperam as consultoras nacionais (o que na sua opinião é bastante positivo), e pouca oferta de grupos internacionais. As principais agências nacionais são empresas com capital próprio, familiares e quase sempre nacionais. Já existe maturidade visto estarmos a falar de consultoras com um volume de pessoas considerável (entre 30 a 80 colaboradores), oferta integrada, facturações acima de 1M €, actividade distribuída por várias regiões, como os PALOP e a América Latina, sendo um mercado no geral, bastante sólido. Contudo, Filipa Primo assume que existe um conjunto de oferta que dissipa e que não se trata exactamente de consultoria de comunicação, como pequenas agências de *design* de comunicação, pequenas agências digitais ou pequenas agências de assessoria de imprensa. Relativamente à consultoria de comunicação e *“pensando nos 360”*, Filipa Primo defende que existem **players muito competentes e interessantes**, profissionais com muitos anos de casa e **projectos maduros** com semelhanças daqueles que nos

chegam do Reino Unido ou de Espanha, embora sempre com abordagens diferentes. Portanto, conclui-se que já não existe o desfasamento de há uns anos atrás.

Nesta questão, Rodrigo Saraiva diz-nos também que quem lidera o mercado no nosso país são os portugueses em que multinacionais de RP e os grandes grupos de comunicação como a *Burson – Marsteller* ou a *Weber Shandwick* não entram no nosso país, o que em parte se deve ao facto de o negócio das RP e da Comunicação envolver muita **confiança e relação com os públicos**, e até mesmo por questões de influência, dependendo das “*caras*”, com a existência de um sector muito “*personalizado*”. Em Portugal, quando olhamos para uma empresa do sector, relacionamo-la imediatamente com uma cara, onde em algumas situações o próprio nome da empresa é o nome do director. Está associado a uma questão de egos, e segundo este consultor, “*difícilmente em Portugal vamos ter o sector todo unido numa causa, seja ela qual for, independentemente da existência de associações ou não*”. Acrescenta que isto se torna notório quando analisamos a fase de criação e nascimento da associação, onde estavam presentes todas as consultoras e que depois foram saindo, por zangas, o que fez com que a APECOM hoje em dia quase não exista, muito por culpa de quem esteve nas últimas direcções. Rodrigo Saraiva diz-nos que não vale a pena focar a questão da APECOM com objecto nos problemas do sector porque eles subsistem independentemente da existência da própria associação, que obviamente exige **empenho, dedicação e tempo** que os tempos actuais não permitem ter. Finalizando a resposta a esta questão, o entrevistado fez questão de mencionar o assunto da possível **criação da ordem** que defende não ser viável, alegando que deveria haver antes uma associação dos profissionais que dentro da sua estrutura tivesse forma de estar relacionada com as empresas e com a academia. Desta forma teríamos forma de ter um fórum, onde estariam presentes o mercado, as empresas do sector e as escolas.

Ana Grácio foca-se apenas na questão da APECOM como forma de explicação do mercado, criticando-a fortemente visto que “*não tem poder, não monitoriza, não acrescenta, valor, não promove estudos, rankings, não cria unidade*”. Para além disso, diz-nos que o mercado da comunicação (as consultoras existentes) não são devidamente representadas em Portugal, pois a APECOM não representa nem metade das consultoras que existem. Sobre esta questão, Carlos Matos diz-nos que o grande desafio é sermos capazes de mostrar aos nossos clientes que somos úteis e fundamentais para o negócio deles. Este grande desafio requer naturalmente uma evolução progressiva, com maior procura de qualidade e de formação. Relativamente

à divisão entre associados e não associados da APECOM, Carlos Matos admite que existem empresas que *“estão a estragar completamente o mercado mas elas próprias vão ser vítimas dessa atitude”*. O sucesso será alcançado através de mecanismos e ferramentas como por exemplo a **comunicação online**, onde existe de facto valor acrescentado com o propósito de municiar o cliente de ferramentas que darão resultados e permitem definir uma verdadeira estratégia. Numa perspectiva mais radical, Rodrigo Moita de Deus afirma que nunca pensou no assunto e onde a propósito da APECOM nos disse apenas que *“não sou, nunca fui e acho que provavelmente nunca serei associado da APECOM”*. Acrescenta ainda que não aprecia corporações nem sindicatos o que acaba por ser um exemplo de um consultor ainda não devidamente ciente das vantagens e oportunidades que o associativismo lhe pode trazer em termos de benefícios para a sua empresa e para o sector em geral em que actua.

A sexta pergunta desta entrevista questiona quais as alterações que a consultoria de RP tem vindo a sofrer em Portugal. Ana Grácio destaca o facto de a comunicação ter deixado de ser baseada apenas no emissor-destinatário e ser agora mais individual, espontânea e em duas vias em simultâneo. Acrescentou ainda a importância dos **conteúdos que se publicam nos media sociais**, acrescentando que qualquer um pode ferir a credibilidade de uma organização ou de uma marca através destes meios, pois os conteúdos reproduzem-se rapidamente e a nível global. O papel do profissional de comunicação (RP) nestes casos é perentório, ao antecipar e **monitorizar os meios**. Ana Grácio finalizou a sua exposição dizendo que os profissionais de comunicação são cada vez mais importantes na **antecipação e gestão de crise** das organizações. Filipa Primo destacou a **comunicação interna**, onde indica ter havido muitas alterações, acrescentando que quando começou pouco ou nada se fazia externamente às empresas e hoje em dia é um eixo muito importante. Quanto à **sustentabilidade**, veio por acréscimo com a reputação, integrando mais os públicos e onde *“a comunicação entra na sustentabilidade para desmistificar uma coisa que é muito técnica, que já existia nas empresas mas que não se conseguia perceber o que é que se podia comunicar”*. Esta comunicação veio então explicar alguns detalhes ao público interno, fazendo com que intervenham no processo, ao mesmo tempo faz com que o público externo, os jornalistas e os consumidores, se envolvam também através de pequenas acções. Quanto ao **digital**, não é visto pela consultora como uma tendência, pois já está completamente integrado, com todas as suas características, nomeadamente, a linguagem e método de trabalho diferentes. O **measurement** foi apresentado também como uma das principais modificações, isto é,

a forma como se presta contas acerca do trabalho, que acabou por credibilizar bastante a área da Consultoria de Comunicação, que muito deve ao *online* onde houve o incremento de novas formas de analisar o que é feito, fugindo ao tradicional AVE (*Advertising Value Equivalent*), ao número de recortes (que deixaram se ser argumento), mas sim ao cruzamento de vários itens. Em suma, Filipa Primo indica como principais alterações o facto de haver mais **Market Intelligence** e **Media Intelligence**.

Miguel Almeida, por sua vez, e em contraste com Filipa Primo, sugere que a área da sustentabilidade ainda não está devidamente desenvolvida, destacando positivamente a evolução e a presença do digital neste sector de mercado. Admite que existe uma preocupação de actualização nas consultoras que se reflecte posteriormente na criação de sectores e de serviços que estão mais disponíveis para o *online*, para os **blogs** e para **as redes sociais**, onde o objectivo é o de colocar as empresas e os clientes na esfera das redes sociais, mantendo essa presença. O entrevistado chega mesmo a afirmar que “*tenho muitas dúvidas se há alguma evolução em termos do apoio das empresas na área da sustentabilidade*” e que “*quanto às RP e às políticas de sustentabilidade, é um mercado ainda muito no início*”.

Por sua vez, Rodrigo Saraiva indica-nos que com o crescer das redes sociais, existe um alargar de novos canais onde se torna possível falar com os públicos de forma mais simples. Da mesma forma que para este, a definição da profissão “*é actuar em canais para comunicar com públicos, faz todo o sentido que as RP actuem nessa área*”. As empresas com melhor reputação são aquelas que comunicam em diferentes áreas e as que têm os dirigentes com noção do que é a comunicação, ao contrário do que acontecia anteriormente, em que a área do *Marketing* e da comunicação estavam completamente separadas. O entrevistado defende que hoje em dia o *Marketing* e a comunicação estão na alçada do mesmo dirigente, colocando-se os dois pelouros ao mesmo nível e caminhando em simultâneo para o mesmo objectivo. Rodrigo Moita de Deus destaca igualmente o facto de termos saído do papel para trabalhar com todas as ferramentas disponíveis e onde, no seu entender, a tendência será mudar ainda mais no futuro, onde se tratará mais de coordenação do que de execução. Por fim, Carlos Matos foi nesta questão o mais radical ao afirmar que “*a mudança paradigmática é de facto uma mudança de palavra da comunicação para reputação, com tudo o que isso implica*”. Hoje em dia, (e ao contrário do que se passava há uns anos atrás quando o entrevistado era jornalista e onde o que contava era exclusivamente os resultados), não basta às instituições estar no mercado, têm de

mostrar que respeitam e se preocupam com a área ambiental. Carlos Matos afirmar que *“temos um papel muito importante que é mostrar ao cliente que a **responsabilidade social** não pode ser assim uma coisa que a gente diz, porque depois há muito logro (...) é preciso que se perceba perante os seus trabalhadores, accionistas, públicos, que de facto as pessoas vejam e sintam que as coisas são feitas com naturalidade e sentimento, não é só numa visão puramente oportunista”*.

A sétima questão tenta fazer o levantamento dos principais desafios para as consultoras de comunicação em Portugal e neste aspecto, as perspectivas dos entrevistados foi distinta, com cada um a focar diferentes pontos que se revelaram de extrema importância na análise do sector. Filipa Primo destacou mais a parte “humana”, dizendo-nos que hoje em dia o mais importante é cuidar da equipa, visto que se pede à equipa e à consultora muito mais e há retenção de talentos. Dando o exemplo da sua agência (a *Inforpress*), Filipa Primo diz-nos que o fundamental para si e para os restantes consultores daquela agência é reter as pessoas e ter as melhores pessoas, fazendo os melhores recrutamentos, alertando para o facto de haver muita gente no mercado, mas nem sempre haver as melhores pessoas. Destaca ainda um outro ponto que envolve os clientes e que demonstra o facto de as agências terem de se adaptar rapidamente, a **uma velocidade muito superior** ao anterior, às necessidades dos clientes, sendo muito inventivos e *“fazendo mais com o mesmo”*. Esta adaptação envolve o entendimento de que o que se oferecia ao cliente há um ano já não é o que se pode oferecer agora, nem sequer perguntar-lhe. A **pressão de resultados** também é diferente – antes faziam resumos de trabalhos a 3 meses e por vezes 6 meses, enquanto agora é quase à semana. Ainda assim, em toda esta situação, Filipa Primo vê uma oportunidade visto que este ritmo de trabalho facilita a vida a quem trabalha nas consultoras pois estão preparados para tudo, trabalhando com marcas muito exigentes e, estando já neste nível de exigência, se torna mais fácil aplicá-lo posteriormente a outras realidades. Contudo, assume que é importante *“descer à terra”* e adequar o que estamos a oferecer (o que por vezes não acontece). Não raras vezes, o mercado oferece coisas que não são minimamente aceitáveis em termos de competição saudável (aspecto já focado por Carlos Matos na questão acima), o que acaba por desvirtuar a realidade do mercado e a percepção do cliente do que é e do que se prevê. Estas empresas que *“entram em pânico no mercado”* aderem a formatos de trabalho muito abaixo do valor normal e **deseducam os clientes**. Acima de tudo, os principais desafios para Filipa Primo são então ter uma atitude pedagógica com os clientes, explicando o **time consuming**, a tarefa e a equipa envolvida. Ponto igualmente destacado por Carlos Matos ao referir ser um dos

principais desafios a **capacidade de gerar pensamento**, mostrando aos clientes que lhes podem ser úteis e contribuir para a sua educação. O objectivo será o de fazê-los perceber que são uma ferramenta e uma função da gestão vital, principalmente em momentos de crise. Este consultor destacou o facto de considerar preocupante ouvir dizer que uma empresa dispensa os serviços da consultora em tempos de crise, admitindo que se assim for, alguma coisa está mal.

Para Rodrigo Saraiva, os principais desafios da Consultoria de Comunicação é estarem atentas às novas **dinâmicas sociais** (componente social, empresarial, económica), aos novos canais que surjam e entendê-los, encontrando as melhores formas de actuar. Acrescenta ainda que neste momento “*as coisas mudam muito, está tudo muito mutável*”, tendo de haver capacidade de adaptação e mutação permanente em tudo de forma a entender-se o que está a acontecer, não ficando “fechado na conchinha”. Assim, primeiramente temos de **perceber as mudanças e depois adaptarmo-nos**. Rodrigo Moita de Deus foi bastante claro ao afirmar que em época de crise como a que vivemos, assistimos à eliminação de algumas empresas mais pequenas e menos preparadas e à fragilização de empresas maiores, tornando os clientes mais exigentes, onde o grande desafio passa a ser o de repensar toda a estrutura de custos e de funcionamento das empresas. Desta forma, as agências veem-se obrigadas a trabalhar mais e melhor com menos dinheiro. Também focando o aspecto da crise por que passamos, Ana Grácio apresenta como desafio para as consultoras o facto de terem de comunicar em contexto de crise, visto que “*há menos dinheiro para investimentos, há problemas internos nas empresas que é necessário comunicar, como deslocações e reestruturações*”. Destaca a **criatividade** necessária ao profissional de comunicação para que consiga fazer **mais com menos recursos**, contornando este tema de crise que é tão central, principalmente nos *Media*.

Por fim, Miguel Almeida defende que ao abrirem-se áreas especializadas no **Marketing Digital**, no *online*, *blogs* e redes sociais, há uma maior exigência por parte dos clientes para um maior investimento e aposta nessas áreas em específico, mais do que aquilo que se fazia tradicionalmente. Trata-se portanto de um mercado que se encontra em **retração em volume de negócios** e onde as empresas cortam imediatamente na Publicidade e nas Relações Públicas, citando um estudo<sup>12</sup> que demonstra que a área das RP só consegue alcançar entre 2% e 3% dos *budgets* atribuídos, sendo portanto um “**parente pobre**” e representado um “**mercado insuficiente**”. O consultor diz-nos que em Portugal o sector está a contrair-se,

---

<sup>12</sup> *PR Scope 2011/2012* – Barómetro de Avaliação das Agências de Comunicação e Relações Públicas

havendo pedidos de todos os clientes para que se reduzam as avenças (quer sejam públicos ou privados, mas principalmente nos públicos). Deixou-nos a informação que existem directrizes de serviços estaduais públicos que precisam de autorização do ministério das finanças para renovar as avenças com as agências, estando esses pedidos a ser negados pelo ministério.

A oitava questão verifica a opinião dos entrevistados sobre a actual conjuntura e a influência que esta está a exercer sobre o sector da Comunicação em Portugal e se em cenário de crise se continua a valorizar a “boa comunicação”. Rodrigo Moita de Deus foi muito directo ao afirmar que o impacto da crise sobre o sector da comunicação tem como consequência o corte das margens, dos custos, sendo a única coisa positiva o facto de **aumentar a exigência e o desafio**, sendo uma forma de o sector evoluir. Por outro lado, diz-nos que *“numa altura económica em que o sector se aburguesou ou caminhava para o aburguesamento, deixou de ser aburguesado”*. Carlos Matos por sua vez defende que em momentos de crise como o actual, é preocupante que se dispense a comunicação porque qualquer *“vão de escada”* se apresenta como sendo um consultor, dando o seu próprio exemplo: *“uma empresa como a Imago Llorente Cuenca apresenta-se perante um cliente e às tantas estou a concorrer com tipos em que o cliente ao ler a minha proposta e a do outro não consegue aperceber-se das diferenças”*. Finaliza a este propósito dizendo que um dos desafios do sector nesta fase de crise é a capacidade de diferenciação. Filipa Primo destaca o facto de a crise ter desvirtuado o *budget*, tendo isso **impactos positivos**, (como saber orçamentar melhor as coisas, usar melhor o *budget*, propor coisas diferentes com menos) e **outros negativos** (como canibalizar determinadas ofertas que logo à partida não seriam viáveis, deixando também uma grande dúvida quanto à **capacitação das pessoas**, e onde muitas vezes se vende *“gato por lebre”*). Estamos a falar muitas vezes de uma equipa júnior e com poucas horas de trabalho, tratando-se de uma oferta um pouco nebulosa. Em cenário de crise e dando o seu exemplo pessoal de agência, Filipa Primo diz-nos que o que estão a fazer maioritariamente é ajudar os seus clientes a manterem-se nas empresas, a manterem a área da comunicação, a posicionarem-na e a reforçarem-se. A ideia será a de fazer os clientes crescer primeiro para poderem ser uma alavanca para ajudá-los.

Ana Grácio acredita que em contextos de crise, a comunicação acaba por se revelar uma mais valia, embora assumo que em momentos de maior dificuldade, é na área da comunicação que se sentem os primeiros cortes, sendo esta a área que mais demora a retomar, mesmo quando o mercado já reagiu. Aponta uma justificação para este

aspecto, dizendo-nos que esta situação se deve à **dificuldade de avaliação quantitativa e monetária das acções de comunicação**. Rodrigo Saraiva também acredita que em cenário de crise continua a valorizar-se a “boa comunicação”, acrescentando que a crise tem feito com que as pessoas acabem por perceber melhor a necessidade de bem comunicar e de ter os melhor profissionais que melhor podem ajudar. Se falarmos em termos económicos, tem havido uma grande influência, como aliás, acontece em todos os sectores, não havendo nenhum sector na actualidade que não fuja e não esteja a sofrer com isso. Ainda assim, Rodrigo Saraiva assume que o *Marketing* e a Publicidade possam ter sentido mais do que as RP, até porque nunca foi um sector muito valorizado e por isso **sente menos em termos percentuais e de quantidade**. Ainda que tendo esclarecido não estar a falar em nome da *Parceiros de Comunicação*, mas em nome próprio, Rodrigo Saraiva diz-nos que tem conhecimento de pedidos de redução de *fees*. Tanto a produção, como a activação, os eventos sentem a redução, o pouco investimento e os clientes pensam numa lógica de que “*um cêntimo é um cêntimo*”, o que acontece especialmente com as grandes empresas que estão muito mais cuidadosas e pretendem que tudo seja muito bem explicado, tratando-se portanto de uma **época para os resilientes**.

A nona questão desta entrevista verifica a opinião dos entrevistados a propósito da possibilidade de um crescimento no sector (a curto, médio ou longo-prazo). Filipa Primo defende que dificilmente alguma área crescerá, mesmo a digital. Acrescenta que é muito difícil este crescimento, a menos que estejamos a falar de nichos muito específicos, com maior alocação de trabalho, mas com ***budgets iguais ou mesmo inferiores***, onde o resultado acaba por ser uma facturação maior mas que não se reflecte na rentabilidade. Ana Grácio, à semelhança de Filipa Primo, diz-nos que a curto e médio-prazo não existe possibilidade de crescimento do mercado, acrescentando que o que acontece neste momento se baseia muito em fusões e aquisições, e, revelando uma visão mais negativa, prevê até uma **ligeira quebra nas receitas deste sector**.

Todos os outros entrevistados, em contraste com as anteriores, concordam que existe possibilidade de crescimento do sector. Rodrigo Moita de Deus, acredita que existirá crescimento não do sector em geral mas de algumas empresas, justificando pela questão da eliminação, isto é, quanto menos empresas houver a responder à exigência colocada, faz com que algumas empresas cresçam e outras nem tanto. Miguel Almeida foi claro ao concordar com a possibilidade de crescimento dizendo que “*o mundo da comunicação, num mundo global, é uma ferramenta relevante e*

*importante*". Ainda assim, assume que a crise económica afecta o sector, como qualquer outro, mas tratando-se de um **período transitório**, existirá um novo **crescimento sustentado** (como aconteceu até ao ano de 2010). Por outro lado, Carlos Matos foca novamente a questão de o mercado estar "*encharcado de oferta deficiente*", e que desta forma o crescimento não será para todos porque não é inesgotável. Ainda assim, assume que se for possível criar no cliente a necessidade de utilizar os serviços, existe possibilidade de crescimento do sector da comunicação no geral e das RP em particular. Na mesma linha de pensamento, Rodrigo Saraiva diz-nos que tendo em conta o cenário actual, a curto prazo não será possível este crescimento mas a sim médio prazo : "*há um potencial brutal e colossal de crescimento do sector*"! Justifica a sua afirmação dizendo que existem mais empresas e organizações a entenderem a necessidade existente de terem profissionais habilitados em comunicação. Quanto à valorização e reconhecimento financeiro Rodrigo Saraiva acredita que irão acontecer dado que o sector abrange um conjunto de actuações e de novos canais que vão surgindo e aos quais se adaptam rapidamente.

A décima questão faz parte do tema dos clientes e incide sobre o levantamento das novas tendências de serviços prestados pelas consultoras. Ana Grácio destacou apenas a gestão de crise e a monitorização nos *media* sociais. Miguel Almeida destacou o digital, dizendo que existe um maior pedido dos clientes para fazer alguma monitorização dos seus *blogs*, das suas redes sociais, embora assuma que continua a ser **maioritariamente uma comunicação muito tradicionalista**. Rodrigo Saraiva, partilha da mesma opinião destacando também o *online* e a **sustentabilidade**, bem como a gestão de crise, que envolve também a sua prevenção. Filipa Primo alongou-se mais na sua explicação, dizendo que não se aplicam mais os moldes que existiam anteriormente (como eventos, conferências de imprensa, *meeting's* internacionais), o que origina novas tendências, dando o exemplo da assessoria de imprensa no *online* ou um CEO fazer muito mais posicionamento *online* na sua relação com os *Media*. Por si só, nos próximos anos, Filipa Primo destaca resumidamente o digital, a comunicação interna, as campanhas virais, as acções de guerrilha e deixa-nos uma afirmação em que diz acreditar que daqui a poucos anos, quando houver mais *budget*, vai haver a **descentralização do online** para existir **novamente em força o offline**. Por outro lado, Rodrigo Moita de Deus indica que algumas tendências já não são de agora. Aponta a necessidade de incorporar todas as ferramentas para trabalhar como tendência principal. Ao mesmo tempo, acrescenta algumas tendências apontadas por outros profissionais e que no seu entender, não podem ser consideradas dessa forma.

Para Rodrigo Moita de Deus, *“a tendência de que se fala, a gestão de crise, é um mito...faz-me lembrar o Marketing Político, que é outro mito”!* Indica que não é negócio nem um serviço que fique *“bem no papel”* nem que se possa propagar. Demonstrando o seu **cepticismo** relativamente à (no seu entender) **pseudo-tendência** de gestão de crise, acrescenta que é impensável que uma empresa grande ou com uma crise muito vincada, contrate alguém para que em 3 dias, lhe resolva o problema. *“É um mito, é para os livros (...) as crises não se resolvem, evitam-se”!* A tendência é acima de tudo a necessidade de bons serviços, finaliza o consultor. Carlos Matos aponta como maior desafio a necessidade de cada vez mais os profissionais do nosso sector serem geradores de informação, utilizando-a em prol dos seus clientes. Explica de forma mais clara este aspecto afirmando que *“por um lado, sermos capazes de gerar pensamento e informação sobre um determinado assunto e obviamente aí, estamos a detectar oportunidades, estamos a conhecer a realidade para no fundo valorizar a informação no nosso cliente, seja onde for”*. Relativamente à comunicação *online* este consultor diz-nos que apesar de ter havido uma determinada altura em que se falava da **comunicação online como o grande futuro da comunicação**, este facto não é real, *“é mentira”*, visto que o princípio - *online* ou *offline* - é sempre o mesmo. Termina este assunto dizendo que o princípio deverá ser sempre (e independentemente da plataforma utilizada), o de ser-se capaz de reflectir com o cliente sobre o seu potencial de informação, acerca do caminho e o *timing* que tem de seguir com essa informação, sobre o conhecimento dos seus públicos, as oportunidades existentes e, tudo isto, com o fim de manter os públicos informados, referindo igualmente o *offline*, isto é, o jornal (físico) ou o *facebook* (*online*).

A décima primeira questão pergunta se os entrevistados consideravam existir alterações de comportamento em momentos de crise, nomeadamente no grau de exigência, nos *timings* definidos, no orçamento ou nos serviços requeridos. Rodrigo Moita de Deus foi curto na sua explicação dizendo que a sua empresa tem apenas 3 anos e isso significa que não identifica qualquer alteração, visto que já nasceu nesta conjuntura económica e social. Miguel Almeida diz-nos que este aspecto é muito subjectivo e não pode ser uniformizado e padronizado, variando de cliente para cliente, afirmando que existem clientes que até pagam o mesmo mas exigem mais, enquanto por outro lado, existem outros clientes que pagam menos e portanto também exigem menos. Também Ana Grácio destacou **“um maior esforço de comunicação”**, onde o cliente exige às consultoras *timings* mais apertados, redução de custos e redução de recursos humanos. Rodrigo Saraiva respondeu-nos com um exemplo prático: *“antigamente se calhar enviávamos um orçamento para uma acção a dizer*

*que custa X e a resposta antigamente era OK, avancemos... hoje em dia é por favor, mandem-se isso discriminado por itens”!* Para este consultor, este aspecto é notório, sendo clara a alteração de comportamento por parte do cliente.

Na mesma linha de pensamento, Carlos Matos indica que existem situações em que estão a fazer um trabalho e o cliente diz que não tem capacidade para gastar esse valor ou que existe outra consultora que faz mais barato, dando o exemplo prático explicando que têm ido a concursos onde surgem propostas discrepantes de 15 mil € e outras de 4 mil €. Filipa Primo começa por dizer que toda a sociedade está deprimida e pressionada, dando o exemplo de um projecto que existiu na sua agência (a *InforPress*), e que se intitulava de “*actua contra a crise*”, sendo o objectivo o de olhar positivamente para a crise, detectando oportunidades. A própria *InforPress* foi criada por uma jornalista que ficou desempregada, que era uma empreendedora e destaca-se por ser uma empresa muito familiar, olhando para as oportunidades e verificando hipóteses de encontrar uma nova tendência. Embora exista este cenário, Filipa Primo assume que são bastante realistas no aspecto de acreditarem que todos os dias existe **comunicação negativa sobre a crise** e que é real na sociedade e nas empresas. Acrescenta que todos os dias os directores de comunicação e *Marketing* fecham orçamentos a reverem a 1 mês, em vez de ser a 1 ano como anteriormente. Ora, trabalhar numa lógica mensal é prejudicial, visto que “*ninguém faz o seu trabalho bem a saber que no mês seguinte pode não ter trabalho*” e concluindo que existe precaridade de *budgets* disponíveis e até mesmo nas próprias pessoas com que se trabalha, o que acaba por ter um grande impacto no dia-a-dia da gestão de contas. Assim sendo, o maior desafio é capacitar os clientes para que, se houver necessidade, possam concretizar os planos: “*se não podemos implementar porque não há budget, capacitar*”!

A décima segunda pergunta desta entrevista incide na importância da comunicação das organizações e verificava se os entrevistados concordavam com a afirmação de que em momentos de crise, e quando o orçamento é reduzido, é na área da comunicação que existem os cortes imediatos. Rodrigo Saraiva diz-nos que hoje em dia os cortes são todos “*a eito*” e única diferença é que quem recebia antes 100 mil € acaba por sentir mais estes cortes do que quem recebia apenas 100€. Estes cortes são mais notórios quantitativamente, dando um exemplo: “*se for um corte de 2% em 100 se calhar não vai implicar na minha estrutura e não vou ter de despedir ninguém; se os meus 2% for em 100 mil, se calhar já teria impacto e teria de despedir*”. Rodrigo Moita de Deus afirma que se considerarmos na Comunicação a Publicidade e os

Recursos Humanos, têm existido imensos cortes e que tudo isto tem uma razão de ser: “*imagine que você é gestora da Nestlé e tem um produto que é o Nesquick. As suas vendas vão descer independentemente do dinheiro que se invista em Publicidade*”. Posto isto, o consultor defende que a única forma de manter a margem é cortar no investimento publicitário visto que as vendas já estão a descer. Filipa Primo começa por dizer-nos que os directores de comunicação não têm peso nas grandes decisões das empresas e que em Portugal existem poucos directores de comunicação nos conselhos de administração (só a *PT* ou o *BES*). Tudo isto tem a ver com a alocação de *budget* e quando temos mais dificuldades, alocamos menos *budget* a fornecedores externos e mais à nossa própria equipa. Posto isto, é previsível uma quebra onde todas as empresas vão **cortar nos serviços mais paralelos** (como os eventos, onde dá o exemplo da *InforPress*, dizendo que esta área não está neste momento a conseguir fazer eventos). Corta-se portanto em serviços que de certa forma não são tão perceptíveis até por uma questão de **justificação interna**, isto é, cortando prémios e regalias à equipa, não vamos continuar a fazer eventos para jornalistas e levá-los por exemplo à Índia, sendo essa a adequação necessária que as empresas estão obrigadas a fazer. Carlos Matos defende que depende sempre do momento, do que é a crise nessa empresa e do tipo de empresa, dando-nos vários exemplos. Se for uma questão de assuntos públicos, existe uma exigência diferente: uma empresa que num dado momento de crise, veja os impostos sobre o seu produto agravados, terá de fazer obrigatoriamente o seu trabalho de comunicação com o objectivo de alertar para as consequências que daí possam advir, como a manutenção de postos de trabalho, a contrafação, o contrabando, as consequências no próprio produto. É nesse sentido que cada vez mais essa comunicação deve ser profissionalizada, e onde em Espanha, a *Llorente e Cuenca* tem trabalhado imenso.

O capítulo seguinte da entrevista diz respeito à APECOM (maior associação do sector). A pergunta 13 questiona quais as funções de uma associação como a APECOM. Começando por Rodrigo Moita de Deus este consultor não quis responder a nenhuma questão alegando que não aprecia sindicatos nem associações profissionais, sendo o seu interesse limitado ao seu negócio e clientes.

Miguel Almeida indica que teria de ser uma associação que representasse mais amplamente o sector das agências de Comunicação e RP em Portugal, com o nível de profissionalismo de há uns anos atrás mas que acabou por perder. Essa associação teria de desempenhar várias funções como **acções de formação regulares** dadas às empresas e agentes deste sector, a realização de seminários com temas ligados à Comunicação e RP; realização de **contactos internacionais** e com o **poder**

**institucional**, bem como a **adoção de um código de ética** que de alguma forma fosse balizado. Já Ana Grácio foi curta na sua exposição, dizendo-nos que as funções de uma associação como a APECOM teriam de se basear essencialmente na **defesa dos interesses dos seus associados e em credibilizar o sector da comunicação**. Rodrigo Saraiva sugere igualmente como funções a defesa e promoção do sector e dos seus associados, destacando que a APECOM é uma associação empresarial, tendo de em primeira instância, defender os seus associados e as empresas, sendo que, ao defender e promover o sector, está indirectamente a ajudar os profissionais e os seus associados. Idealmente, as funções terão uma ênfase muito significativa na **promoção e valorização** em termos **qualitativos e quantitativos**.

Carlos Matos assume que é difícil a APECOM afirmar-se nas suas funções visto tratar-se de um sector *sui generis*, num **país onde existe falta de espírito associativo**. Na sua opinião, a APECOM acaba por reflectir o que são os seus associados. Apenas se os associados tiverem interesse em desenvolver uma política de afirmação da actividade, com formação dos quadros internos, ou uma política de formação dos seus clientes, a APECOM poderá ter um papel preponderante. Filipa Primo começa por dizer que “*acha piada*” ao facto de toda a gente em entrevistas lhe falar do tema APECOM. Embora considere que é assunto, afirma-o dizendo que deveria existir uma associação com funções reais. Justifica a fraca presença da associação, pelo facto de estarmos a passar uma **realidade de transição que não é representativa**. Por outro lado, indica que temos de construir sempre na positiva, questionando-nos sobre o que é que uma associação que representa o sector pode trazer. Acreditando que o **associativismo traz sempre mais-valias** e nunca perdas, justifica-se afirmando que se trata de uma forma de as empresas debaterem problemas, tendências, apresentarem soluções com o governo e com as entidades competentes do sector, oferecendo ao mesmo tempo regalias específicas às empresas, clarificando a importância do sector que exporta e factura. Salaria ainda a importância de se juntarem e nunca pensarem isoladamente que é uma tendência deste mercado e que tem sempre muito a ver com **egos** e com **individualismo** (como já tinha descrito Rodrigo Moita de Deus).

A décima quarta pergunta visava entender os motivos que levaram as respectivas consultoras dos entrevistados a associarem-se (ou não) à APECOM. Carlos Matos foi curto na sua justificação dizendo apenas que “*a Imago é uma das empresas mais antigas no sector (...) fomos fundadores da APECOM e mantivemo-nos*”. Acrescentou ainda que as saídas que entretanto existiram têm a ver com **egos** e com **individualismo**

(como frisou Filipa Primo anteriormente), indicando que este é outro problema existente no sector. Também Rodrigo Saraiva não se quis alongar nesta questão dizendo apenas que “a *Parceiros era membro da APECOM e saiu antes de eu entrar aqui e é só!*” Ana Grácio, tal como os restantes entrevistados, não se alongou muito na explicação, dizendo apenas que a LPM não se associou à APECOM por “*não verem utilidade na adesão à mesma*”. Filipa Primo por sua vez, explica claramente o motivo para a sua agência ser associada, defendendo que a *InforPress* considera sempre relevante estar presente nos espaços onde se pode conhecer outros *players* e debater aquilo que mais os preocupa ou o que é mais positivo, tratando-se de uma participação institucional. Afirma que “*não simpatizamos especialmente nem antagonizamos com a APECOM, portanto mantivemo-nos*”. No tema APECOM, Filipa Primo considera que nos focamos em demasia nos problemas e menos naquilo que propriamente poder ser, onde ninguém quer assumir a responsabilidade da associação e onde não fazemos melhor porque ninguém quer fazer esse papel.

Miguel Almeida indica que houve um motivo muito específico para a *Unimagem* entrar e fazer parte da APECOM: em 1992 quando o mercado da comunicação dava os primeiros passos e existiam poucas consultoras de Comunicação e RP, a associação exigia um conjunto de normas segundo as quais a agência poderia fazer parte ou não, o que de alguma forma acabava por credibilizar as que eram associadas. Entretanto, e com o passar do tempo, a associação teve vários líderes, desagregou-se, tendo neste momento uma direcção que se mantem em funções mas que já deveria ter realizado eleições há cerca de dois anos. Existe um vazio total, inclusive nos seus órgãos sociais. A saída de 6 ou 7 agências e o facto de as duas maiores agências nacionais não se encontrarem na APECOM, ilustra o “**barco à deriva**” que a associação representa.

A questão 15 levanta as vantagens e desvantagens que resultam dessa associação ou desassociação (conforme os diferentes entrevistados e as consultoras que representam). Filipa Primo diz-nos não existir vantagens nem desvantagens neste momento, visto que a associação está parada. Quando existir, e constituindo nova presidência, terá obviamente benefícios ao nível do plano de acções dessa presidência, apontando para início do ano de 2013 a data de constituição de nova administração da APECOM. Miguel Almeida aponta como desvantagens o facto de não haver contactos internacionais com outras consultoras, não haver acções de formação, um código de ética e um papel activo junto dos centros institucionais de forma a credenciar e referenciar os profissionais de Comunicação. Quanto às

vantagens, seriam estas mesmas, que teriam como consequência **“melhorar o profissionalismo no sector”**. Carlos Matos foi também muito breve e disse-nos que as vantagens temos ainda de as provar, caminhando nesse sentido e que apesar de agora a associação estar parada, caso funcionasse, teria apenas vantagens. Também Ana Grácio indica apenas não conseguir verificar qualquer vantagem ou desvantagem nessa associação. Rodrigo Saraiva foi quem fez uma exposição mais explicativa dizendo que do que acompanhou no processo, algumas associadas acabaram por sair numa altura conturbada, onde havia muita *“guerra”* e onde *“algumas pessoas sentiram que não fazia sentido continuarem num fórum que estava naquele clima”*. Frisou ainda não se tratar de um clima interno mas sim da própria associação para com os ambientes externos. Ora, com a **alteração dos órgãos dirigentes**, muita gente acabou por perceber que a associação não *“ia andar para a frente”* e posto isto, quem ainda pensava em voltar, acabou por desistir da ideia. Finaliza concretizando que no seu entender a APECOM não é assunto (ideia contrária à de Filipa Primo), justificando que ninguém está a pensar nisso, isto é, não existe nenhum empresário do sector a pensar se deveria estar ou não na associação porque **quem está fora não se interessa e quem lá está nem nota essa presença**, salvo quando recebe a factura da quota (o que espelha claramente a insignificância de pertencer ou não à APECOM actualmente).

A décima sexta pergunta questiona o que de facto diferencia as consultoras associadas à APECOM das restantes consultoras nacionais. Carlos Matos, Rodrigo Saraiva, Filipa Primo e Ana Grácio são claros ao afirmar que não existe nada a diferenciar estas duas posições. Já Miguel Almeida, não respondendo directamente à questão, focou o aspecto de termos consultoras mais vocacionadas para diferentes áreas como a política, e outras mais vocacionadas para as empresas e para o produto (marca). Existe uma certa **diversidade**, embora sem graus de especialização, como sucede por exemplo em Inglaterra. Aqui, as agências de comunicação ainda fazem *“um pouco de tudo”*, embora possam ser vocacionadas para diferentes áreas, consoante o ramo de actuação dos seus clientes.

A décima sétima questão termina o capítulo da APECOM e pretende saber o que poderá ser feito em termos de associação de consultoras de comunicação e RP no nosso país para valorizar o sector e os seus profissionais. Filipa Primo aponta um **plano de acções coordenado** como ideia acerca do que poderia ser feito. Espaço esse que fosse um espaço de partilha, de **best-practices**, com eventos próprios e actividades de desenvolvimento do conhecimento, como **workshop’s**. O objectivo

seria o fundamento de qualquer associação: partilhar conhecimento, partilhar mais-valias (em termos de campanhas publicitárias, de contra-partidas, protocolos, parcerias), e em termos de fundo (como os recursos humanos e a sua capacitação, o talento). Para além disso, idealmente teria algum efeito de influência nos mercados que rondam este sector e aos quais se **deve responder como um todo** e não de forma individual. Ana Grácio volta a frisar a necessidade da criação de uma associação com a devida representatividade, semelhante a um sindicato, que agisse em conformidade com os interesses dos seus associados defendendo-os. Carlos Matos aponta alguns comportamentos a adoptar que deveriam balizar o sector, como um valor máximo e um valor mínimo em termos de preços e outro tipo de acções que afirmassem o sector numa perspectiva de **maior transparência, maior qualidade** e sobretudo, numa **perspectiva ética**. Rodrigo Saraiva por sua vez, acredita que a associação fez coisas interessantes há dois anos atrás, sob a presidência de Salvador da Cunha, dando o exemplo dos **estudos de benchmark**, os **cadernos especiais** em alguns jornais com entrevistas e que promovia que os especiais nos *Media* sobre o sector. A tentativa dos prémios de eficácia, na sua opinião, não foi muito feliz na forma como foi colocada mas que não deixa de ser uma ideia bastante interessante. Na APECOM, estes prémios de eficácia têm muito a ver com publicidade e na opinião do entrevistado, aquilo que deveria ser feito pela associação divide-se em dois níveis: com os organizadores dos prémios, fazer uma tentativa para que de alguma forma, os prémios comesçassem também a valorizar mais o que é a parte das RP nas campanhas analisadas, e, por outro lado, incentivar à participação das empresas do sector. A acrescentar, o que poderia melhorar na associação para que o sector fosse valorizado passaria muito pela **relação com a academia**, indo às escolas verificar o que poderia ser feito em conjunto, com o intuito de se leccionar o que estivesse mais próximo da realidade.

Miguel Almeida é pragmático ao afirmar que a valorização do sector passa essencialmente pelo próprio mercado, onde se deveria pensar em **mais e melhores fusões**, tornando-se numa **marca mais forte**, até mesmo junto dos decisores públicos, independentemente de estar ou não na APECOM. Por outro lado, ao nível do ensino seria onde a APECOM poderia ter alguma importância, principalmente na parte mais prática, onde daria aulas com a duração de um semestre ou mesmo de um ano inteiro a alunos dos cursos de Comunicação Social, sobre Gestão de Crise, a prática do dia-a-dia numa agência, a relação com o cliente, entre outros aspectos. Tudo isto iria beneficiar os alunos, que teriam não só a teoria, como a componente mais prática, onde a APECOM destacaria um ou dois membros para leccionar essas aulas.

O último tema desta entrevista dizia respeito ao *ranking* e à possibilidade da criação de uma Ordem dos Consultores de Comunicação e RP. A décima oitava questão verifica se os entrevistados são a favor ou contra a realização do **ranking do jornal Briefing** que analisa as principais consultoras de comunicação e RP em Portugal, verificando ainda se estão de acordo com os critérios. Rodrigo Moita de Deus desvalorizou a questão alegando que quando falamos de *rankings* não se pode ser contra nem a favor, acrescentando que a avaliação da prestação das empresas faz-se através da análise do número de colaboradores e pelo *fee*, sendo este um aspecto indiscutível e a forma mais real de avaliação. Quanto aos critérios existentes, Rodrigo Moita de Deus diz-nos que caso os **critérios** que vigoram devem sempre ser os que estão de alguma forma **estandardizados** e normalizados no estrangeiro. Aponta ainda um dos defeitos do mercado português: a inexistência de uma organização que tenha a missão “*de ir lá para fora*”. Ainda assim, se existem empresas que têm essa ambição, torna-se lógico que optem por critérios e **métricas comparáveis na Europa**. Para finalizar, “*reformulando a minha resposta, sim, sou sempre a favor de critérios que permitam obter métricas comparáveis com o internacional*”. Rodrigo Saraiva indica que é totalmente a favor de *rankings*, neste sector e noutros. Na sua opinião, quando se faz **prospecção** e se tem um cliente que necessita de contratar uma consultora noutro país, no qual não tem parceiro internacional, o que se faz é procurar informação. Existindo uma “*APECOM lá do sítio*” consegue-se averiguar e analisar, tentando encontrar *rankings*, com o objectivo de ter uma **noção de dimensão e de relevância** dessas empresas naquele mercado. Até mesmo em Portugal, os *rankings* são úteis para qualquer pessoa ou empresa que pretenda contratar serviços de uma consultora e não conhecendo o sector, tem no *ranking* uma ajuda, uma noção. Até mesmo para um estudante que termine o seu curso e pretenda entrar no mercado, os *rankings* ajudam a que faça essa escolha de forma mais cuidada. Contudo, Rodrigo Saraiva acredita ser  **muito difícil construir um só ranking**, devido à questão dos critérios. Este consultor afirma ter sido o primeiro a publicar um *ranking* das agências, fazendo-o com base na facturação, isto é, nas vendas, embora desde o princípio tenha assumido que não seria o ideal, que basear-se-ia em rentabilidade ou não, número de recursos humanos, número de clientes, lucro, tempo médio de duração dos recursos na agência, dando alguns exemplos: se uma agência de 6 em 6 meses mudar a sua equipa, não transmite segurança, enquanto por outro lado, se a média dos seus consultores for de 6 ou 7 anos na casa, já transmite alguma estabilidade; se a duração média dos clientes na empresa for de 1 ano, questiona-se, enquanto se esse tempo médio for de 6,7,8 anos é porque deverão ser bons profissionais. Posto isto, o **ranking ideal** deveria ser uma **panóplia de todos estes critérios** onde até poderia originar

não só um único *ranking*, e onde cada um que analisasse, cruzava a informação desejada. Rodrigo Saraiva aponta no entanto um grande entrave a tudo isto: o facto de **ninguém querer fornecer estes dados**. Contudo, de acordo com este consultor, seria desta forma que teríamos uma realidade séria e demonstraríamos a seriedade e transparência dos empresários deste sector. No limite, “*seria bom para o sector porque iria promovê-lo e valorizá-lo, não percebo os receios*”.

Carlos Matos refere ser sempre a favor, até porque a *Imago* desde o início que é associada, sempre mostrou à APECOM os seus verdadeiros números, dando conta de que nem sempre isso acontece com outros associados, onde existem critérios diferentes, o que altera completamente a realidade. Carlos Matos afirma que “às pessoas basta-lhes ser os maiores”, acrescentando que esse problema de egos já está no seu caso, resolvido. Actualmente, preocupa-se com o seu **crescimento do ponto de vista da sustentabilidade**, não se interessando se é o primeiro ou o segundo no *ranking* e preocupando-se acima de tudo com o reconhecimento de qualidade de trabalho por parte dos clientes, acrescentando que deveria esse o objectivo de todos de forma a valorizar o sector. Miguel Almeida por sua vez alega ser contra o *ranking* do *Briefing* visto que não se percebe claramente o que é: “*ou é ao nível do volume de negócios que não é o caso, ou é ao nível dos lucros. Eles fazem uma coisa que não é carne nem é peixe*”, acrescentando que tudo isto terá a **intenção de beneficiar alguém** de algum modo. A solução para este consultor será falar-se a nível de resultados, embora o *fee* não signifique que quem obteve mais resultados foi quem ganhou mais dinheiro. Se quisermos ir pelo nível dos proveitos acaba por ser muito complicado porque “*há muitas empresas que escondem isso (...) uma empresa pode não querer dar esse lucro todo e vai comprar um carro ou fazer uma viagem que é metade trabalho, metade turismo*”. Essa opção não nos dá portanto um retrato fiel, sendo o *ranking* pelo volume de negócios o mais adequado. Também Ana Grácio indica que os critérios existentes nos *rankings* são sempre muito relativos e apenas existindo uma associação credível e isenta no mercado que defina quais os critérios relevantes, os *rankings* serão ratificados e aceites por todos os profissionais e consultoras. Filipa Primo começou por dizer que prefere não comentar o *ranking* do *Briefing*, optando por destacar um outro *ranking* que saiu no suplemento do *Diário Económico* e que se baseia na facturação comunicada à APECOM e que é questionável visto que existem várias realidades de mercado, não se podendo comparar certas coisas, com diferentes critérios. Acrescenta que qualquer pessoa sabe que quando avaliamos uma empresa, é necessário analisar-se vários factores, como o número de pessoas, o volume que factura; se for uma empresa nacional que

exporte, é necessário que apresente facturação do que exportou (o que nem sempre acontece). Esta consultora diz-nos que a haver um *ranking*, **este não deveria ser único**, devendo existir vários e por vários itens, contemplando uma **avaliação mais qualitativa** do posicionamento de cada empresa. Para além disso, não é importante espelhar na APECOM nem num *ranking*, nem em nenhuma entrevista com os *media*, visto que *“ao final do dia, não nos compram projectos pelo ranking (...) não estamos no mercado há 13 anos a vender rankings (...) o caminho é feito por quem o quer fazer e não contamos com rankings”*. A acrescentar a todas estas afirmações interessantes, Filipa Primo indica que quando a *InforPress* se apresenta aos clientes, demonstra os seus *case studies*, sendo o **ranking completamente indiferente**. Conclui, dizendo que considera positivo que se publiquem artigos e se fale sobre o mercado visto que quanto mais se falar, mais se credibiliza e, na mesma linha de raciocínio de Carlos Matos, diz-nos: *“acredito que há outras agências com dimensões diferentes que por estarem no ranking se sintam muito felizes”*.

A última questão desta entrevista testa a opinião dos entrevistados sobre a criação de uma ordem dos profissionais de Comunicação e quais os motivos associados. Rodrigo Saraiva começa por dizer que é um pouco **“anti-ordem”** dos consultores de comunicação em particular e “anti-ordens”, de forma mais geral, dizendo que basta olhar para as ordens mais conhecidas para verificar que tem as mais sérias dúvidas de que estas tenham contribuído positivamente para as suas áreas. Existe depois um outro factor apontado por este consultor e que na sua opinião não pode ser esquecido: *“a ordem é uma entidade que recebe um mandato do Estado para desempenhar ali **funções de controlador**, de gestor de uma profissão”*. Outra questão importante é o facto de apesar de hoje em dia a maior parte das pessoas que exercem neste sector serem oriundas de formação-base em RP e Comunicação Empresarial, não existindo razão para que não se possa trazer profissionais oriundos de outras áreas (aspecto que a ordem iria restringir). A ideia de criação da Ordem foi, no fundo, uma facilidade para se explicar a necessidade de haver alguém que defenda e promova o sector. Para além disso, cada faculdade tem uma nomenclatura diferente para os seus cursos de comunicação, onde é tudo muito diferente e disperso com cursos que nada têm a ver uns com os outros e onde urge a necessidade de harmonização destes cursos. Na ordem dos engenheiros e dos médicos por exemplo, é tudo mais fácil porque são cursos fechados na sua formação académica. Hoje em dia, não é possível a criação da Ordem, embora este consultor defenda que talvez daqui a 15 anos já seja possível e viável. Esta impossibilidade é justificada por questões jurídicas, reais e legais. Rodrigo Saraiva afirma ainda que *“as coisas fazem-se passo a passo”*, dando o

exemplo práticos dos Nutricionistas que actualmente têm uma ordem e que advém de forma natural de uma associação muito forte. Trata-se de cursos recentes (cerca de 20 anos), onde posteriormente foi criada uma associação que se desenvolveu e agora avançaram para a ordem. Finaliza dizendo que apesar das situações hoje em dia acontecerem muito depressa, é necessário ter alguma calma e cautela: *“há uma característica muito importante neste sector que é o **bom senso**, sem bom senso a comunicação falha”*. Também Rodrigo Moita de Deus se demonstra contra a criação da ordem, mas apenas depois de explicada a ideia da sua criação, visto que indica **nunca ter pensado no assunto**. Defende que é muito positivo ter colaboradores vindos de outras formações e que dos colaboradores que teve, 80% eram licenciados em comunicação e acabaram por se revelar um desastre: *“chegam aqui miúdos que não percebem nada do assunto, nada (...) aprenderam simplesmente uns (maus) modelos teóricos. Essa restrição iria criar endogamismo”*. Rodrigo Moita de Deus aponta a característica principal de um bom consultor: alguém competente em muitas áreas diferentes, podendo ser um grande psicólogo, um grande sociólogo ou um grande antropólogo. Por outro lado, aponta a necessidade de se ter alguma experiência na área que a formação não resolve (sendo esse outro grande problema), pois existem académicos que nunca trabalharam na área e quem trabalha não dá aulas. Na opinião deste consultor, a criação de uma ordem iria tornar o sector numa verdadeira corporação, onde para se ter acesso à comunicação, teria de haver mais regulação, exigindo-se uma licenciatura na área da comunicação, onde posteriormente a licenciatura acabaria por não ser suficiente, exigindo-se assim um mestrado na mesma área. Será o sector que terá de se defender a si próprio, visto que *“a questão da reputação não se resolve através da ordem; as questões começam por se resolver dentro do próprio sector”*. Aponta a solução para alguns problemas no dia em que *“metade parar de dizer mal da outra metade”*, resumindo a questão tão complexa à necessidade de bom senso, finalizando com a ideia de que a introdução de modelos associativos e ordens só piora a situação, criando mais **“espinhos na comunicação”**. Carlos Matos diz também nunca ter pensado neste assunto mas é pronto a distinguir o que é uma associação de patrões, de empresários e de empresas, de uma associação de profissionais de comunicação onde deverão estar todos, sem excepção. Indica não ter nada contra e que se funcionasse, seria óptimo e não encontra razões para que pudesse existir um **estrangulamento na regulação**. A ser um espaço onde se discutisse as diferentes ideias, defendendo os seus direitos, seria uma mais-valia. Por outro lado, apontou o barramento de pessoas oriundas de outras áreas como o grande senão, dando o exemplo pessoal da *Llorente e Cuenca*, onde os melhores profissionais até nem têm formação base de Comunicação, isto porque uma

consultora deve representar um conjunto de olhares, de **visões diferentes**, de **diferentes origens**, com o objectivo de reforçar a consultoria, dando consecutivamente mais valor ao cliente, tornando-os mais capazes e mais preparados, com recurso a mais ferramentas.

Filipa Primo responde-nos dizendo que, à semelhança da associação, é sempre bom existir uma forma de uniformizar as coisas para que as pessoas se sintam a **fazer parte de uma estrutura** e que existe alguém que zela pelos seus interesses. Contudo, verificando a situação da APECOM, Filipa Primo considera difícil que os consultores se unam a esse ponto de estruturarem as suas tarefas e a sua forma de trabalhar, acrescentando que não considera necessário no dia-a-dia, nem verifica o seu impacto real, embora assuma que achasse que já devesse existir uma Ordem. Alguns itens importantes com a possível criação da ordem são apontados por esta consultora como a relação laboral, a formalização de alguns aspectos, a relação consultor-agência e consultor-contratantes. A *InforPress* tem essencialmente pessoas oriundas de outras formações e poucas com experiências só de agência, situação que a ordem poderia restringir. Contudo, um aspecto positivo que poderia ser trazido pela ordem seria o de **categorizar os consultores**, evitando a nebulosidade, isto é, o que para uma consultora é um consultor sénior, deixar de ser um consultor júnior para outra agência. De forma resumida, Filipa Primo considera que a ordem, a existir, seria importante para os consultores, embora tenha algumas dúvidas na importância e nas vantagens para as agências, considerando até que poderia ser um **factor de entropia**, salientando a dificuldade existente em organizarem-se na APECOM e antevendo que a organização numa ordem fosse ainda mais difícil, dado que o próprio consultor não tem consciência colectiva (opinião manifestada por vários entrevistados conforme descrito acima). A consultoria deve ser **“uma paleta de cores”**, e, ao introduzir-se muita regularização, acaba por se perder até mesmo a margem necessária para o consultor se posicionar no mercado, que acaba por ficar mais fechado, sendo difícil dar oportunidades a mais pessoas. Termina dizendo que *“se o consultor quiser tanto uma regularização da situação, muitas vezes o que pode acontecer é que fica fechado numa caixinha”*.

Em oposição, Ana Grácio tem uma visão muito positiva da possível criação da Ordem dos profissionais de Comunicação, defendendo que é totalmente a favor desta criação, visto não existir nenhuma instituição que defenda os profissionais nas suas diferentes áreas, sendo a Ordem um factor de **credibilização e valorização do sector** no geral. Por fim, também Miguel Almeida se mostra favorável à criação da ordem que teria “a

*vantagem de **colmatar a não existência da APECOM***". As vantagens acabariam por ser mais individuais (dos consultores) e menos colectivas (das consultoras), tal como já nos tinha dito Filipa Primo. Desta forma, restabeleceria uma matriz para os profissionais que saíssem de cursos relacionados com Comunicação, valorizando o sector de diferentes formas, como por exemplo através de acções de formação e todas as funções que estariam associadas primeiramente à APECOM.

## **Análise Crítica das entrevistas**

Antes de mais, cumpre esclarecer que as entrevistas realizadas tiveram grande importância na realização deste estudo por vários motivos. Em primeiro lugar, traduzem a prática da profissão de Relações Públicas que acaba por complementar a teoria enunciada no segundo capítulo desta dissertação (II – O valor das Relações Públicas), onde se realizou um levantamento das teorias existentes e da opinião de diferentes autores acerca das tendências, da definição da disciplina e do ofício, os principais entraves ao seu desenvolvimento no nosso país, os tipos de público e a sua importância, entre outros assuntos de destaque. Em segundo lugar, estas entrevistas demonstram “no terreno” a opinião de quem exerce a profissão, o que acaba por traduzir os seus anseios, as suas preocupações, limitações e opiniões de forma mais “real”, isto é, por quem vive o dia-a-dia numa consultora e se depara constantemente com questões como as que foram colocadas no decorrer das entrevistas. Em terceiro lugar, o facto de as entrevistas terem um carácter presencial fez com que se realizassem várias visitas às consultoras seleccionadas, o que permitiu um contacto profissional e académico com os entrevistados, bem como o conhecimento de mais elementos ligados à área, o que enriquece o pensamento e nos dá algum espírito crítico para debater estes problemas. Por último, a realização destas entrevistas contribuiu de forma positiva para que fossem confirmadas algumas ideias e visões sobre os temas abordados, de acordo com os objectivos e com a pergunta de partida considerados neste trabalho.

Neste capítulo de análise crítica das entrevistas faremos a síntese do que foi dito de mais relevante, aliado ao cruzamento dos estudos analisados e da pesquisa efectuada sobre as teorias das RP.

No primeiro tema da entrevista acerca da definição de RP e competências necessárias ao exercício da profissão, verificamos que os entrevistados destacaram na sua maioria a diferença entre o que se fala no nosso país e aquilo que retrata as Relações Públicas nos Estados Unidos da América, por exemplo, onde o mercado está

completamente implementado e consistente, que resulta numa valorização do ofício. Ora, isso demonstra que os profissionais do sector em Portugal têm noção de que estamos num mercado embrionário em comparação com o americano ou mesmo com outros da restante Europa. Foi neste sentido que alguns entrevistados destacaram o facto dos cursos de comunicação só começarem a ser leccionados na década de 80, o que faz com que ainda estejamos numa fase evolutiva e não de afirmação. Foi visível também a preocupação em demonstrar que o profissional de RP necessita de ser rigoroso, com bom senso e organizado, de modo a conseguir conjugar todas as suas tarefas. De todas essas tarefas, destaca-se o envolvimento com os públicos. Foi de facto esta a expressão mais utilizada pelos entrevistados para descrever a definição da profissão Relações Públicas. Deste modo, torna-se importante aludir novamente à Teoria dos Públicos e onde um público pode ser definido como um grupo de indivíduos com os quais as organizações têm um tipo de relacionamento, com variados graus de actividade ou de passividade, podendo ser mais ou menos interactivo e dos quais se destaca o público inactivo que poderá nada ter a ver com manipulação ou controlo por parte da organização.

Assim, o estudo dos públicos acaba por distanciar as Relações Públicas da ideia concebida de manipulação da opinião pública, sendo substituída pela construção e tentativa de manutenção das relações positivas e benéficas na organização com os seus diversos tipos de públicos, sejam eles inactivos, despertos, consistentes, activos ou não-públicos (Hallahan, 2000:503-511).

Foi comum o facto de os entrevistados considerarem difícil a afirmação deste profissional no nosso sector, embora a maioria concorde que se trata de uma evolução que terá de existir sempre **“de fora para dentro”**, isto é, serem os próprios profissionais de RP capazes de mostrar, com todas as suas tarefas e com todas as suas dificuldades, que de facto são bons profissionais, necessários e capazes de trazer benefícios às organizações. Neste sentido, e assumida esta posição, seria benéfico que os profissionais se unissem em forma de demonstração do seu real valor, informando a sociedade das suas funções. Concluímos portanto que todos os entrevistados concordaram com a existência de um maior conhecimento sobre a profissão de RP e as funções inerentes a este ofício. Embora exista ainda um longo caminho a percorrer (a nível financeiro, de formação), a primeira fase de progresso foi alcançada.

A crescente importância das profissões de Comunicação e de Relações Públicas é notória também a nível internacional, nomeadamente no estudo já analisado da *Yahoo*

*Education* de Janeiro deste mesmo ano que espelha o especialista de RP em quinto lugar no *ranking* das maiores profissões ocupadas em 2020, com previsão de 58 mil vagas de emprego e um crescimento próximo dos 23% entre 2010 e 2020 nos EUA.

As RP já não são encaradas como uma simples prática de divulgação dos materiais de comunicação, mas antes uma função estratégica de gestão, devido à complexificação das redes de relações e à forma de veicular os conteúdos, com a crescente importância do *online*, aliada à velocidade de transmissão de informação. Torna-se cada vez mais imperativo a existência de um profissional dotado de capacidade para organizar, estabelecer prioridades e veicular através dos diversos meios e para os diferentes públicos, as mensagens coerentes e importantes para a organização.

Na segunda questão, que averigua quais os factores condicionantes de sucesso de um consultor de RP em Portugal, as respostas foram distintas entre todos os entrevistados. Ainda assim, talvez possamos assumir que os factores condicionantes serão todos aqueles que nos foram enunciados nas entrevistas, cada um com o seu peso. Os principais factores condicionantes apontados pelos entrevistados foram o mercado desregulado, onde persistem as ofertas de projectos a um preço mais baixo do que o normal e do que seria justo, que resulta no desvirtuamento do mercado. Por outro lado, o pouco associativismo que está implantado no mercado, resulta numa fraca representatividade do sector que tem repercussões negativas no dia-a-dia das consultoras e dos profissionais.

Ora, estas são algumas questões a propósito das quais os profissionais desta área se devem debater e ao mesmo tempo, contribuir positivamente para que se alterem. O pouco associativismo, por exemplo, é uma situação que deve ser alterada pelos próprios profissionais que serão os primeiros a ter uma palavra a dizer, no sentido de serem menos individualistas, e preocupando-se com a manutenção dos bons valores, bons costumes e boas práticas, onde a ética profissional deve sobrepor-se aos interesses individuais e colectivos. Desta forma, e tal como foi apontado por Rodrigo Saraiva por exemplo, a baixa de preços não é solução para a crise que passamos neste momento, nem tão pouco credibiliza a profissão.

Tornou-se também evidente a importância do associativismo a nível internacional, quando analisamos os estudos realizados pela *Global Alliance* sobre as oportunidades e alterações existentes nas associações de Comunicação existentes por todo o mundo (a *PRINZ*, *CPRS*, *ABERJE*, *DirCom*), que se reúnem com frequência para a discussão de assuntos de relevância para o sector.

Foi colocada outra questão cujo objectivo é perceber como é visto o papel do profissional de RP em Portugal e se o mesmo é reconhecido. Foi evidente entre todos os entrevistados que o papel do RP já é mais reconhecido pela maioria das organizações, bem como quando falamos do cidadão comum. A expressão do “*Relações Públicas com croquete*” é cada vez menos visível no nosso país, embora se assuma que quem de facto necessita de conhecer o papel e as funções da consultoria sejam as empresas, visto serem os clientes finais. Falamos portanto de um mercado já com a devida representatividade, onde todas as grandes empresas cotadas no PSI 20 possuem os seus gabinetes de comunicação. As RP conquistaram muito espaço na sua abrangência de serviços e na transmissão dessa necessidade até mesmo no ramo da política e dos *Media*. Consequentemente, estes, ao darem mais destaque aos profissionais de comunicação, contribuem para a melhoria do reconhecimento e valorização para o restante público.

As opiniões acerca de como poderia ser melhorada a imagem do profissional de RP, no sentido de acrescentar valor e de desmistificar ideias erradas foram diversas. Não obstante, a maior parte dos entrevistados focaram a necessidade de uma associação que defenda os seus associados e credibilize ainda mais o sector, com normas de conduta e códigos de ética. Por outro lado, foi sugerido um trabalho de parceria entre as faculdades e as empresas de modo a tornar mais reais os ensinamentos da profissão, aproximando-os do mercado de trabalho. É visível ainda a preocupação em esclarecer os jornalistas sobre o papel da consultoria de comunicação, visto tratar-se de um público que transmite informação, tendo um grande poder e influência sobre a opinião pública. Assim, a comunicação para este público deverá ser especialmente cuidada, clara e objectiva, de modo a não existirem interpretações erradas.

De forma a melhorar a imagem dos profissionais de Relações Públicas, os profissionais devem também demonstrar o valor acrescentado que podem dar ao cliente, apostando na qualidade e na responsabilidade das pessoas que colaboram nas consultoras, baseando-se numa carreira de evolução qualitativa e quantitativa (que virá com o tempo e com a melhoria das condições financeiras e económicas do país).

O segundo grande tema da entrevista, que incidia sobre a Consultoria de Relações Públicas na perspectiva de análise do mercado, foi o tema em que os entrevistados mais se exprimiram e de onde conseguimos retirar importantes conclusões para este estudo. A propósito da divisão entre associados e não associados, é notório que nenhum dos entrevistados considera que essa divisão exista factualmente, isto é, não

existe qualquer diferença entre as consultoras que são associadas e as que não são associadas da APECOM, pela pouca representatividade e presença da associação no mercado português, aliado ao facto de nenhum cliente se interessar por este aspecto. Esta fraca presença da associação deve-se ainda a saídas de algumas consultoras que entretanto se foram concretizando, algumas delas bastante relevantes, visto tratar-se das maiores consultoras de comunicação em Portugal. Neste momento, a *LPM* por exemplo (maior consultora de comunicação portuguesa) não faz parte da lista de associados, o que demonstra claramente a força que a associação empresarial não tem e a pouca relevância que possui aos olhos dos maiores empresários da área.

Foi mais uma vez notável a posição dos consultores face à concorrência desleal a que se assiste nesta época de maiores cortes a nível financeiro, demonstrando total repúdio nestas atitudes, que só atrasa ainda mais o processo de evolução para um sector mais concentrado, com mais empresas e profissionais melhor qualificados e preparados. Embora os entrevistados tenham assumido não existir no nosso país um mercado tão maduro como outros mercados internacionais, assistimos a um desenvolvimento bastante acentuado nos últimos anos. Existem agora profissionais muito competentes e interessantes, com muitos anos de casa e projectos em tudo semelhantes aos mais desenvolvidos, verificando-se que há alguns anos atrás o desfaseamento era maior. Por outro lado, trata-se de um mercado onde persistem em maior número as consultoras nacionais e onde os clientes confiam mais no que lhes é próximo, por lhes transmitir mais confiança e credibilidade, sendo ainda mais notório no caso português, dado que muitas organizações têm o próprio nome do director-geral, sendo facilmente associada a personalidades (como foi também apontado por alguns entrevistados).

O desafio maior actualmente será o de mostrar aos clientes a utilidade das Relações Públicas para o negócio, podendo contribuir positivamente para o seu sucesso, sendo exigentes com o trabalho do consultor, buscando mais qualidade e formação e definindo uma verdadeira estratégia de actuação. Ainda assim, e apesar de todos os aspectos negativos (mais do que positivos) apontados pelos entrevistados sobre o mercado português de comunicação, foi visível a preocupação em esclarecer que os problemas no sector existem, independentemente da existência ou não da associação, sendo que muitos deles podem até ser apaziguados ou pelo menos, diminuídos, com maior empenho, disponibilidade e profissionalismo de alguns profissionais do sector, sendo menos endogâmicos e menos individualistas.

A propósito das alterações que a consultoria tem sofrido, a principal alteração apontada relaciona-se com a complexificação da rede de comunicação das organizações e da sociedade em geral. As simples mensagens emissor-destinatário deixaram de existir, sendo agora mais complexas, individuais, espontâneas e bidireccionais. Por outro lado, destacou-se igualmente a publicação de conteúdos nas redes sociais digitais, onde actualmente qualquer indivíduo tem a capacidade de ferir a credibilidade de uma organização com um simples comentário ofensivo, visto que se produzem a nível global e se proliferam a uma velocidade estonteante, sendo o papel dos RP cada vez mais o de antecipar estas situações e monitorizar correctamente estes meios, dando-lhes a devida importância que já têm actualmente. Desta forma, os profissionais têm agora um papel vital na antecipação e gestão das crises nas organizações sejam elas em *offline* ou em *online*. A evolução e a presença do digital no mercado foi destacado de forma positiva para este sector de mercado. A colocação das empresas e dos clientes na esfera das redes sociais deve portanto pressupor a manutenção dessa presença. Este crescimento das redes sociais trás como consequência um alargar de novos canais, tornando-se possível falar com os públicos de forma mais simples.

Relacionando estas afirmações dos entrevistados com os estudos internacionais analisados, verificamos que a nível internacional o destaque dado ao *online* é fulcral. Passou a ser necessário monitorizar as marcas em tempo real e responder de forma pronta aos pedidos, dúvidas e esclarecimentos do público, compreendendo e valorizando a importância dos relacionamentos com todas as partes envolvidas no funcionamento da organização – *media*, *blogs*, investidores, seguidores, entre outros, ao mesmo tempo que deve sempre subsistir a preocupação em acompanhar as tendências de mercado (Harthe, 2009).

Também a comunicação interna mereceu o devido destaque, dada a evolução a que se assistiu daquilo que se faz externamente às empresas, sendo um eixo importante e onde cada equipa de comunicação tem a preocupação de manter o seu público interno informado, envolvido, crítico e colaborativo com o que é feito. Assim, a comunicação deixou de ser feita apenas de “dentro para fora” mas também de “dentro para dentro”.

A sustentabilidade foi outro assunto focado nas entrevistas realizadas e onde se assumiu que ainda não está devidamente desenvolvida, salientando-se em algumas ocasiões a dúvida que persiste da real preocupação ambiental das empresas (mais do que a reputação que daí possa advir). Conclui-se portanto que as RP e as políticas de sustentabilidade têm ainda um longo caminho a percorrer, primeiro entre os

consultores e, posteriormente, nos públicos para onde estes comunicam, onde o objectivo será a percepção de que as acções são feitas com sentimento e de forma natural, sem qualquer sentido de oportunidade. Actualmente não basta às instituições estar no mercado, tendo de mostrar que se preocupam verdadeiramente com as questões ambientais e de sustentabilidade.

O *measurement* foi também apresentado também como uma das principais modificações, isto é, a forma como se presta contas do trabalho, que acabou por credibilizar bastante a área da Consultoria, a par da tendência de *Market Intelligence* e *Media Intelligence*, isto é, a capacidade de analisar o comportamento dos consumidores, as tendências da concorrência e mais dados de mercado relevantes.

Os principais desafios apontados às Consultoras de RP em Portugal foram variados. Além da componente humana, onde é destacada a necessidade de reter as melhores pessoas nos recrutamentos (visto pedir-se mais com menos recursos), existe agora a necessidade de adaptação a cada caso a uma velocidade bastante superior à anterior, com necessidades diferentes onde é exigida muita criatividade e muito espírito de sacrifício, com uma pressão de resultados superior à existente anteriormente. É necessário que o cliente entenda que as RP são uma ferramenta e uma função da gestão vital à sua organização, principalmente em épocas de crise. Para além disso, as consultoras necessitam de estarem atentas às novas dinâmicas sociais, aos novos canais, encontrando rapidamente a melhor forma de actuar em conformidade com o que é esperado, adaptando-se. Com a eliminação de algumas empresas mais pequenas, os clientes tornaram-se mais exigentes, o que faz com que outro desafio tenha de ser necessariamente o de cada consultora repensar toda a sua estrutura e os seus custos, procurando a criatividade de forma incessante, fazendo “mais com menos” e contornando um pouco o cenário de crise que os *media* veiculam. Outro desafio apontado será o de apostar no *online*, na comunicação digital e nas redes sociais, com maior investimento das organizações nesse sentido, sendo igualmente uma oportunidade para um mercado que se encontra em retracção no volume de negócios, visto ser onde as empresas aplicam os cortes mais imediatos (a Publicidade e as RP).

A opinião dos entrevistados a propósito da influência da conjuntura no sector da comunicação foi muito idêntica em todos os casos. O cenário actual ilustra o corte das margens e dos custos, embora contribua positivamente para o facto de aumentar a exigência e o desafio, o que faz com que o sector evolua e os profissionais se adaptem, melhorando a sua capacidade de trabalho, evoluindo nos seus métodos de

actuação, orçamentando melhor, utilizando o *budget* de forma mais coerente e propondo mais com menos. É nesta época de crise que o desafio no sector passa pela diferenciação, apesar do desvirtuamento do *budget*, da canibalização de algumas ofertas e da dúvida que existe sobre a capacitação de algumas pessoas que actuam na consultoria. A redução de *fees* é uma constante, as empresas pretendem que todos os procedimentos lhes sejam explicados detalhadamente, estando muito mais cuidadosas e com uma postura mais “à defesa”. Apesar disso, a verdade é que tanto o *Marketing* como a Publicidade sentem de forma mais veemente todos estes cortes, visto que a área das RP, por nunca ter sido um sector muito valorizado em termos de investimento, acaba por sentir menos os cortes em termos de volume de negócio. Ainda que alguns clientes continuem a valorizar a “boa comunicação” em momentos de crise, (admitindo a necessidade de bem comunicar nestas alturas, tendo os melhores profissionais como alavanca), é nesta área que acabam por se sentir os primeiros cortes e onde se demora mais tempo a serem repostos os esforços. Esta situação tem muito a ver com a dificuldade que existe em avaliar de forma quantitativa e monetária as acções de comunicação levadas a cabo pelas consultoras.

Quando analisamos o possível crescimento no sector em Portugal (a curto, médio e longo prazo), a opinião foi unânime: torna-se impossível que qualquer sector consiga crescer a curto-prazo e o sector da comunicação não é excepção. Nem mesmo a área do digital prevê um crescimento ou até alguns nichos de mercado, onde havendo a possibilidade de maior alocação de trabalho, o resultado será uma facturação maior mas que acaba por não se reflectir na rentabilidade. Actualmente, assistimos a fusões e aquisições como forma de algumas empresas se manterem em competição, prevendo-se até uma ligeira quebras nas receitas deste sector. Ainda assim, a crise pode ser vista como uma oportunidade: quanto mais exigência por parte do cliente, maior a oportunidade para as consultoras - com capacidade - de mostrarem o seu potencial e as suas mais-valias em momentos tão cruciais. Tratando-se de um período transitório, espera-se que após este período mais conturbado, o sector cresça novamente de forma sustentada, visto existir um grande potencial, com cada vez mais organizações a entenderem a necessidade emergente de possuírem profissionais habilitados em comunicação ou a necessidade de contratar externamente, recorrendo ao *outsourcing* dos serviços de Consultoria de Comunicação e RP.

Para além da Comunicação Interna, da gestão e prevenção de crise, das acções de guerrilha, das campanhas virais e da sustentabilidade já enunciadas anteriormente, quando questionados acerca das novas tendências de serviços prestados pelas

consultoras, os entrevistados destacaram sempre a questão da presença *online* das organizações, com a necessidade de monitorização dos *media* sociais e dos *blogs*. Ainda assim, mostrou-se algumas reticências quanto ao futuro desta tendência, visto que no geral, continuamos a fazer uma comunicação muito tradicionalista, chegando a afirmar-se que quando existir mais poder negocial e mais *budget*, assistiremos à descentralização do *online*, com o regresso do *offline* novamente em força. Ora, isto demonstra a importância extrema que o *offline* tem nas organizações, pondo em causa os defensores do princípio *online* que propagam este tipo de comunicação como o grande futuro das consultoras (*E-PR*) e das organizações. Para além disso, e apesar de podermos ter um tipo de comunicação com um princípio *online* ou *offline*, os objectivos serão sempre os mesmos: comunicar com os públicos, mantendo-os informados e activos, detectando as oportunidades que possam surgir. Outra questão importante neste tema e que merece o devido destaque é o facto de um entrevistado ter-se afastado completamente dos restantes ao afirmar que a gestão de crise e o *marketing* político, apesar de serem apontados como grandes tendências no nosso sector, não passam verdadeiramente de um mito, visto que não são serviços que se possam propagar, nem que “*fiquem bem no papel*”. Esta afirmação demonstra em primeiro lugar como podemos ter visões tão distintas sobre o mesmo assunto, comprovando que esta é uma área com muita diversidade de pensamento, de formações e de origens. Ainda assim, acreditamos que estas tendências existem, embora possamos assumir que por vezes seja divulgada em demasia ou que se engrandeça a sua função.

Relativamente à alteração de comportamento dos clientes em momentos de crise, apesar de se tratar de um aspecto bastante subjectivo e variar de cliente para cliente, é possível encontrarmos alguns comportamentos semelhantes, como o maior esforço de comunicação que é exigido, com *timings* muito mais apertados, redução de custos e de recursos e revisão mensal de orçamentos ao invés da revisão a um ano. Ao contrário de há uns anos atrás, hoje em dia os orçamentos enviados necessitam de ser minuciosamente discriminados por itens, pois as organizações estão mais atentas aos desperdícios e à alocação de *budget* de forma rentável e cuidada. Por vezes, quando o cliente assume que não tem capacidade para gastar o valor estipulado no orçamento, procura outra consultora que faça o mesmo serviço a um preço mais baixo ou manifesta a sua intenção de o fazer, o que fará com que a primeira consultora acabe por reduzir o orçamento. O resultado de toda esta conjuntura será necessariamente a precaridade de *budgets* disponíveis e os recursos que são utilizados na realização das propostas que tendem naturalmente a perder qualidade.

Ora, assistindo à redução de custos e à venda de “o mesmo serviço” a um preço mais atractivo, sabemos que estamos a falar de contratações de equipas de consultores mais juniores, com menos horas de trabalho, menos experiência e conhecimento dos clientes. Em contraste, acaba por ser uma oportunidade para os recém-licenciados mostrarem o seu valor, apesar de toda a pressão de resultados, velocidade e fraca remuneração.

Em momentos de crise como aquele que vivemos hoje em dia, é na grande maioria das vezes na área da comunicação que existem os cortes imediatos. É importante esclarecer que as áreas que antes recebiam valores mais altos para a realização das suas propostas são quem mais sente os efeitos da crise e os cortes levados a cabo, como é exemplo a Publicidade, onde sempre existiu maior investimento. As RP, fruto do pouco investimento que lhes é conferido, sentem os efeitos desses cortes mas não nessa dimensão, pois nunca tiveram orçamentos comparáveis a qualquer outra área de maior relevância no seio de uma organização. Este factor tem a ver com o facto de os directores de Comunicação em Portugal, não terem peso nas decisões importantes das empresas, com poucos directores de comunicação nos conselhos de administração. Para além disso, e até por justificação interna dos cortes de regalias e de prémios aos colaboradores, as organizações tendem a cortar também nos serviços de Relações Públicas paralelos, como os eventos para jornalistas, por exemplo.

O assunto do associativismo relacionado com a APECOM foi aquele onde obtivemos as respostas mais desenvolvidas e mais críticas. Em primeiro lugar, é de destacar a atitude de um dos entrevistados ao recusar-se a comentar qualquer assunto relacionado com a associação, demonstrando o seu afastamento no que respeita a sindicatos, associativismo e espírito colectivo neste sector. Através da análise desta postura e naturalmente, sem generalizar, podemos comprovar a fraca representatividade da associação em Portugal, bem como a necessidade de mudar o pensamento individualista e meramente negocial existente na mente de alguns consultores, para que, em conjunto, o sector possa desenvolver-se e afirmar-se primeiramente a nível interno e posteriormente para o exterior. As funções apontadas a uma associação como a APECOM foram diversas, como a realização de acções de formação regulares dadas às empresas do sector, a realização de seminários com temas de comunicação, a realização de contactos internacionais e com o poder institucional e a adopção de um código de ética transversal. No fundo, as funções de uma associação como a APECOM seriam a defesa e promoção do sector e dos seus associados, valorizando-o em termos qualitativos e quantitativos. A associação deveria

ainda representar um fórum onde as empresas pudessem debater os seus problemas, com apresentação de soluções ao governo e às entidades competentes do sector e com regalias específicas existentes para as consultoras associadas.

A associação necessita de se reinventar, representando de forma mais ampla o sector das agências de comunicação e RP, tendo o profissionalismo que outrora teve e que acabou por perder, muito graças ao fraco espírito associativo que subsiste no nosso país, sendo a APECOM o reflexo do que são também os seus associados. As consultoras nacionais tendem a pensar isoladamente, a preocupar-se demasiado apenas com os seus egos, o que não contribuiu para o desenvolvimento da associação e dos seus pressupostos. Ainda assim, estamos a passar uma fase de transição, por força da conjuntura económica, com a falta de tempo e de soluções, o que de certa forma, faz com que não seja uma realidade representativa. Não obstante, consideramos que este seria o momento ideal para que a associação assumisse funções com uma nova direcção, renascendo “das cinzas”, e, numa época tão conturbada e difícil como esta, pudesse assumir um papel preponderante, ajudando os seus associados, credibilizando o sector e afirmando-se como necessária.

Quando questionamos quais os motivos que levaram a que associasse ou não a consultora à APECOM, as respostas foram curtas e por vezes inconclusivas. Fica a ideia de que por vezes, nem os próprios entrevistados conseguem encontrar uma justificação válida para a permanência ou a ausência como associado da APECOM. Aqueles que não estão presentes, indicam que não encontraram razões de utilidade para se associarem, enquanto quem é associado, indica que simplesmente se foi mantendo, sem apontar qualquer justificação específica. Esta situação relaciona-se com a actualidade da associação, onde a presença é quase nula e as acções junto das consultoras não existem.

No seguimento do que foi dito anteriormente, também quando questionados a propósito das vantagens e desvantagens da associação, as respostas foram quase sempre pouco desenvolvidas. Precisamente pelo facto de a associação estar praticamente parada neste momento, não existem vantagens nem desvantagens em ser-se associado. As desvantagens apontadas são apenas as acções que deveriam ser feitas pela associação e que não acontecem, como não haver contactos internacionais com outras consultoras ou associações, não haver acções de formação, um código de ética e um papel activo junto dos centros institucionais de forma a credenciar e referenciar os profissionais de Comunicação. Caso a APECOM funcionasse como o espectável teria apenas vantagens associadas. Foi-nos feito o

enquadramento para algumas saídas da associação, justificado com “zangas”, um clima conturbado e onde algumas pessoas acabaram por sentir que não fazia sentido continuarem presentes naquele clima. Ora, destas afirmações conclui-se portanto que quem está associado à APECOM, não nota a sua presença e quem está fora, não sente a falta de pertencer a esta associação, nem tão pouco pensa no assunto, o que revela mais uma vez a quase total insignificância e desprestígio desta entidade. Neste sentido, acabou por ser natural que quando questionados sobre as diferenças entre as consultoras associadas das restantes consultoras, as respostas tenham apontado que não existe nada que diferenciasse esta pertença.

A propósito de sugestões de acções que pudessem realizar-se em termos de associação de Consultoras de Comunicação e RP, de modo a valorizar o sector e os seus profissionais, as respostas foram mais objectivas e desenvolvidas, o que comprova também que todos têm “boas intenções” e ideias destacáveis, embora não consigam (ou não pretendam) afirmar-se na sua defesa e na sua incrementação. Foi sugerido um plano de acções coordenado, onde a associação representaria acima de tudo um espaço de partilha, de *best-practices*, com *workshops*, partilhando mais-valias, conhecimento, protocolos, recursos humanos, capacitação de pessoas, entre outros aspectos. Para além disso, esta associação necessitaria de ter a devida influência nos mercados circundantes deste sector, respondendo sempre como um todo e contrariando a tendência individualista a que assistimos hoje em dia. Assim, e com a devida representatividade, esta associação seria em tudo semelhante a um sindicato, detectando comportamentos a adoptar, como um valor máximo e um valor mínimo em termos de preços, com maior transparência e mais ética profissional.

Para além disso, retomando uma das acções apontadas como das melhores da associação quando esta estava presente, os prémios da associação deveriam também contemplar mais o que se trata da parte de RP nas campanhas analisadas, tendo a associação ainda o papel vital de incentivar as empresas a participarem na candidatura a estes prémios. Por outro lado, foi destacado o papel preponderante que a associação deveria ter na sua relação com a academia, em visitas que pudessem ser feitas às escolas de Comunicação, de modo a leccionarem matérias que estivessem mais perto da realidade do dia-a-dia das consultoras, com recurso a casos práticos que pudessem ser divulgados. Ainda assim, e apesar de todas as propostas sugeridas serem positivas e interessantes, não devemos esquecer que a valorização do sector passa em primeiro lugar pelo próprio mercado, pela atitude dos empresários deste sector, pela sua capacidade de gerar pensamento, de aposta em novas

oportunidades, na detecção dos perigos, nas fusões e compras, na aposta na formação e na qualificação dos seus recursos, tudo isto independentemente de estar ou não presente como associado da APECOM.

O tema do *ranking* do jornal *Briefing* permitiu-nos confirmar que os critérios utilizados não são aceites por todos os consultores e que favorecem outros tantos. Os critérios que consideramos mais adequados, têm necessariamente de ser estandardizados, de forma a obter métricas comparáveis com o que se faz fora do país. Só desta forma poderíamos afirmar que teríamos um *ranking* adequado, justo e sem favorecimentos. Todos os consultores concordaram com a existência de *rankings*, que permite a quem os analisa ter uma noção de dimensão e importância das empresas no mercado onde o *ranking* incide. Até mesmo a nível de contratação, os *rankings* são uma importante ferramenta de análise, de modo a auxiliar a contratação de serviços de consultoria. Contudo, e tal como foi apontado por um dos entrevistados, acreditamos ser difícil que exista um só *ranking*, devido à diferença de critérios que dificilmente podem ser comparáveis. A solução seria possivelmente a existência de vários *rankings*, consoante os diferentes critérios, havendo cruzamento de informação, com vários itens de análise, contemplando ainda uma avaliação também mais qualitativa de cada consultora, avaliando-se a qualidade dos seus colaboradores, com testes de conhecimento, por exemplo. O *ranking* do *Briefing* (aquele sobre o qual incidiu a nossa análise), não tem os seus critérios bem definidos, daí não ser aceite por todos. Ao analisá-lo, não fica claro se tem em conta apenas o volume de negócios ou o nível de lucros, sendo fácil às empresas esconder estes valores. Caso alguma consultora não pretenda apresentar todo o seu lucro, consegue facilmente encontrar forma de contornar esta questão, através da aquisição de um automóvel, ou fazendo uma “*viagem de negócios*”. Nenhuma consultora tem interesse em fornecer todos os seus dados de negócio, o que demonstraria seriedade e transparência. Assim, a algumas agências basta-lhes ser “*os maiores*” na sua área, ainda que os resultados espelhados não coincidam com a realidade. Na eventualidade de existir uma associação credível e isenta, sem qualquer associação a nenhuma consultora em particular, que definisse os critérios relevantes, os *rankings* poderiam ser ratificados e aceites como ferramenta credível de análise aos profissionais, às consultoras e ao público em geral. Contudo, a realidade também mostra que às organizações pouco importa que as consultoras que contratam constem do *ranking*, visto que não se compram projectos com base nessa premissa.

O último tema focado nesta entrevista foi a possível criação da Ordem dos Consultores de Comunicação e Relações Públicas, onde as respostas foram variadas, havendo uma divisão entre aqueles que defendem a sua criação e os que se manifestam contra, não existindo consentimento acerca deste assunto e onde dois dos consultores entrevistados assumiram nunca terem pensado no assunto, o que revela que se trata de uma ideia ainda muito embrionária e com pouca visibilidade.

Aqueles que se manifestaram “anti-ordem”, recorreram às ordens mais conhecidas para explicar que estas, em nada contribuíram de forma positiva para as suas áreas, muito por se tratar de uma entidade que recebendo um mandato do Estado, tem de exercer o papel de controlador e de gestor da profissão. Na ordem dos médicos ou engenheiros, torna-se tudo mais simples por serem cursos fechados na sua formação académica, o que não acontece com a área da comunicação, onde temos profissionais oriundos de diversas áreas, como a Psicologia, a Antropologia, a Sociologia, e que acaba por trazer a diversidade necessária ao exercício da profissão, enriquecendo-a. Seria mais um aspecto negativo que a ordem traria: o facto de restringir o acesso de profissionais sem formação base em comunicação, tornando o nosso sector menos abrangente e mais fechado. Para além disso, os entrevistados que se opõem a esta criação, explicam-nos que a ordem tornaria o sector numa verdadeira corporação, com mais regulação, com a exigência de licenciatura em comunicação que posteriormente não chegaria, sendo mais tarde necessária a formação em mestrado. Assim, estes defendem que, ainda que as situações actuais se desenrolem com muita velocidade, é necessário que tenhamos bom senso, calma e cautela quando analisamos estes casos. Os modelos associativos em nada beneficiariam o sector, criando apenas mais entropia. É o sector que tem de se defender a si próprio, onde metade deve parar de dizer mal da outra metade, resolvendo-se as questões internamente, sem necessidade de recorrer a outra qualquer entidade.

Relacionando esta informação com os argumentos apresentados por Rui Calafate e Alda Telles nos seus *blogs*, verificamos que se trata de um assunto controverso e que gera alguma discórdia entre os profissionais desta área. Para estes dois consultores, existem várias razões que justificam claramente a criação e a não criação da Ordem dos profissionais de comunicação. Enquanto Rui Calafate se manifesta totalmente a favor desta criação, Alda Telles tem algumas dúvidas acerca desse caminho, defendendo antes uma adopção mais rigorosa de práticas internacionais.

No caso de Rui Calafate, e tal como já foi analisado anteriormente nos *posts* publicados no seu *blog*, este defende que passou a tornar-se necessário que o

mercado de conselho em comunicação alcance mais credibilidade e visibilidade de forma a esclarecer claramente o estatuto do profissional. Assim, a ser criada (conforme acredita que deve acontecer), a Ordem teria várias funções associadas que ajudariam a profissão e os seus profissionais a afirmarem-se perante a sociedade, entre elas a definição do estatuto profissional dos trabalhadores em Conselho de Comunicação; a certificação destes profissionais; a definição de regras claras para os envolvidos no mercado, entre outras funções necessárias ao funcionamento de uma Ordem.

Alda Telles, por exemplo, não acredita que seja esse o caminho mais benéfico para a profissão, aludindo como tantos outros, ao facto de existirem formações muito díspares nesta profissão, que ao enriquecerem o profissional, não deverão deixar de existir com a possível criação da Ordem. Por outro lado, Alda Telles é da opinião que a melhoria do funcionamento do mercado e a consequente credibilização do mesmo seriam alcançados através da adopção de melhores práticas internacionais rigorosas que fornecessem credenciação aos profissionais da área de acordo com as novas exigências actuais.

Em oposição, aqueles que se manifestam a favor da criação de uma ordem profissional, indicam que seria uma excelente forma de progressão do sector. Não obstante, todos assumem que estão contra o barramento de pessoas oriundas de outras formações, defendendo que a consultoria deve ser sempre o conjunto de olhares e visões diferentes. Contornada esta questão, a ordem seria então uma forma de se conseguir uniformizar alguns parâmetros, com resultado nos consultores que se sentiriam como parte de uma estrutura que existe e que zela pelos seus interesses. Ainda assim, subsistem as dúvidas quanto à possível criação da ordem pelo facto de a APECOM também não ter a devida representatividade, sendo difícil fazer com que os consultores se unam e pensem em conjunto sobre as suas formas de trabalhar. Se esta criação tiver sucesso, as vantagens serão variadas: o melhoramento da relação laboral, a formalização de alguns aspectos, a relação consultor-agência, a categorização de alguns consultores, deixando de haver interpretações diferentes do que é um consultor júnior e um consultor sénior. A Ordem traria a tão desejada credibilização e valorização do sector e teria a vantagem de colmatar a quase não existência actual da APECOM. Por outro lado, traria também vantagens que seriam mais individuais do que colectivas, isto é, mais dos próprios consultores do que das agências, traçando uma matriz para os profissionais saídos dos seus cursos, realizando acções de formação e todas as funções associadas à APECOM mas que

esta não executa. Ainda assim, e apesar de se relevarem a favor da criação da ordem, estes consultores admitem que não consideram que esta seja necessária no dia-a-dia, considerando difícil a sua criação precisamente pela ausência de consciência colectiva dos consultores. Por outro lado, a pretender uma regularização tão afincada, os consultores podem incorrer no erro de ficarem fechados “*numa caixinha*”.

## **A realidade dos Estudos Internacionais e a Opinião dos Entrevistados: divergência ou convergência?**

Tal como já foi explicado anteriormente, dada a dificuldade na realização das entrevistas previstas, tornou-se necessário complementar este estudo com a recolha e análise de estudos internacionais com as mais diversas tendências na área das Relações Públicas de modo a tornar-se possível realizar uma comparação dos resultados das entrevistas aos consultores portugueses com os resultados destes estudos, onde consta a opinião de consultores de outros países. Para isso, analisamos estudos da *PR Week*, *Global Alliance*, do *PR Daily* e do *Social Barrel*.

De seguida, serão analisadas as principais ideias e tendências apontadas nos estudos internacionais que serviram de base a este trabalho, comparativamente à opinião dos entrevistados manifestada nas entrevistas semi-estruturadas realizadas, na tentativa de encontrar semelhanças ou discrepâncias entre o que se passa no nosso país e a realidade exterior.

Verificamos que no geral, todos os assuntos abordados são temas debatidos também externamente, onde a opinião nestes assuntos não está muito desfasada do que se verifica no resto da Europa.

Tal como indicado num estudo internacional analisado, publicado pela *PR Week* em Dezembro de 2012 e assinado por Claire Murphy, também os entrevistados confirmaram nas suas entrevistas que, devido a todas as alterações a que assistimos no mundo da comunicação de hoje em dia, com novos canais, novas exigências e orçamentos mais reduzidos, é importante e determinante que todos saibam um pouco de comunicação dentro das organizações. Deste modo, não só os profissionais de *Marketing* ou de Relações Públicas devem ter o conhecimento exímio da sua função, como os restantes colaboradores, devem saber utilizar as ferramentas de comunicação que têm ao seu dispor, sob pena de não corresponderem às necessidades actuais.

Passou a ser função do profissional de comunicação transmitir as suas capacidades, as suas funções e as suas mais-valias aos restantes elementos da organização, para que juntos possam ter mais força, indo de encontro ao que a organização visa alcançar. Existem ainda algumas alterações a nível de funcionamento das consultoras, onde a comunicação interna, a gestão de crise e a relação com os *Media* passou a merecer mais destaque, como nos disseram Filipa Primo e Rodrigo Saraiva, por exemplo.

A nível internacional, é visível que esta ideia de mudança também prevalece, nomeadamente no estudo publicado pela *PR Week* acima citado, que nos dá conta de uma situação em que foi pedido a alguns consultores e directores, que se manifestassem sobre as alterações que gostariam de verificar nas suas consultoras.

Dado o estado frenético da economia, não é surpreendente que desses resultados houvesse uma consistência de pedidos para que se abraçasse a mudança e a capacidade de alteração de hábitos antigos. Analisou-se então as alterações impostas nas consultoras quatro anos volvidos. A acrescentar à maior disciplina de trabalho, é normal que agora as equipas de RP em qualquer consultora, trabalhem com a agência de publicidade, a agência digital e a equipa de promoção, enquanto simultaneamente os clientes mais cautelosos, tentam encontrar maneiras de motivar todas estas equipas para que se sustentem numa auto-gestão virtual.

As agências estão agora mais preparadas em sectores para além dos *media* tradicionais e embora exista ainda um caminho a percorrer no que diz respeito ao digital, os colaboradores destas consultoras estão em muitas situações a produzir conteúdos inovadores com recurso a plataformas de *media* sociais. A acrescentar, uma outra tendência verificada actualmente é a maneira criativa de motivar o sector interno (comunicação interna) dos clientes.

Também a lista de desejos dos clientes para 2012 foi adaptada: apesar da evolução e dos progressos alcançados, o imperativo digital continua a persistir. Espelhando o equilíbrio evolutivo da economia global, os clientes das grandes empresas multinacionais pretendem que as organizações sejam hábeis na criação de trabalho e que estas se estendam a mercados em desenvolvimento.

Outro aspecto verificado em ambas as análises realizadas (às entrevistas e aos estudos internacionais) é a necessidade cada vez mais afinçada de conseguir mostrar às empresas que as RP são úteis e podem trazer mais-valias aos negócios. Ao conseguir provar a importância da comunicação nas organizações, o papel dos

profissionais de RP, enquanto mediadores de informação entre o que se passa na organização e aquilo que o público percebe, dá ao sector o destaque merecido e maiores e melhores perspectivas de sucesso. A estratégia de comunicação tem por objectivo comunicar de forma clara e compreensiva a proposta de valor da organização, isto é, o que a empresa tem para oferecer ao seu público, assim como o seu posicionamento, tendo como primeiro passo definir as ferramentas de comunicação (do *mix* comunicacional), a utilizar antes de colocá-las em uso. É cada vez mais necessário que os profissionais de Relações Públicas tenham uma visão estratégica e consigam analisar o seu negócio para além do ROI (*return on investment*) e com todas as alterações que a economia global nos trouxe.

Um estudo da *Global Alliance* sobre este tema, publicado em 30 de Novembro de 2012, dá-nos conta de que se acabaram os dias em que a gestão das Relações Públicas funcionava como na sua definição. Actualmente, o mais importante não é gerir percepções mas sim mudar a realidade.

Neste estudo, o líder de opinião Richard Edelman defende que os profissionais de RP devem dirigir a sua atenção para as acções das suas próprias organizações tanto quanto para os seus *stakeholders* (as partes externas interessadas – clientes, concorrência, parceiros...). Reforça esta ideia recorrendo a uma expressão de Arthur Page que defende que a percepção pública de uma organização é determinada em 90% pelo que faz e apenas 10% pelo que diz. Acrescenta que muitas vezes os RP apenas atingem esses 10%, sendo que agora o necessário será impactar os outros 90%. Paul Holmes fez a explicação das implicações que isto acarreta, dando o exemplo de uma cadeia de café bastante reconhecida no Reino Unido e que se debate com alguns problemas por falta de pagamento de impostos. Quando os profissionais de Relações Públicas são questionados se devem ou não estar envolvidos na definição da política fiscal desta organização, a resposta é negativa. Contudo, deveriam acreditar que o seu envolvimento seria positivo, visto que os RP idealmente deverão estar envolvidos em todas as acções e decisões que tenham a ver com a reputação da organização. Sempre que uma decisão seja tomada em qualquer organização, existem quatro factores vitais que necessitam de ser considerados - financeiro, legal, operacional e de relacionamento. Enquanto os três primeiros estão completamente padronizados nas organizações, a grande maioria não possuem um “Director de Relacionamento” (*Chief Relationship Officer*). Idealmente este *CRO* seria responsável por aconselhar o *CEO* e garantir que os restantes membros da organização estão informados da importância das relações dentro das organizações.

Esta ideia foi também transmitida durante as entrevistas realizadas onde nos foi dito que um dos entraves à crescente importância da comunicação numa organização é o facto de existirem poucos directores de Comunicação com representatividade nos Conselhos de Administração.

Holmes acrescenta que em organizações e economias globais, todos os colaboradores devem aprender a pensar como os profissionais de Relações Públicas (tal como já tinha sido mencionado anteriormente), onde alerta para o facto de a figura de *CEO* não advir das RP mas sim de *marketeers*, de recursos humanos ou até mesmo de advogados.

Dan Tisch foi outro dos oradores do *World PR Forum 2012* realizado em Melbourne que salientou o facto de as organizações necessitarem de profissionais de Relações Públicas como forma de fortalecer as suas habilidades de negócio, existindo a necessidade extrema de mostrarmos que estamos à altura na tarefa de ajudar muitas das maiores organizações mundiais, fortalecendo-as.

Também a professora Anne Gregory da Universidade de Leeds, foi outra das oradoras deste fórum a defender que os profissionais de RP necessitam de assumir a sua liderança e que os “jogos” dos directores de Relações Públicas são excessivamente táticos, com pouca evidência da contribuição factual que as RP podem dar. Acrescenta que as organizações não são apenas habilitadas por profissionais de Relações Públicas: elas são definidas pelas mesmas, isto porque as organizações são comunidades, são sociais. As organizações têm obrigações perante a sociedade e os conselheiros de Relações Públicas séniores devem ajudá-las a alcançar os seus objectivos através das pessoas. Deveríamos portanto estar preocupados com valores mais do que com o *ROI* (retorno sobre o investimento), tendo uma visão estratégica de longo prazo, de forma a conduzir, apoiar e treinar os líderes dessas organizações, levantando questões até mesmo desconfortáveis, se houver necessidade.

O *online* foi outro tema debatido e analisado sendo determinante quando analisamos a comunicação feita hoje em dia pelas consultoras. Os entrevistados indicaram que o *online* deve ser usado pelos seus clientes como meio de comunicar de forma mais pessoal, mais rápida e dirigida, embora tenha trazido também uma panóplia de riscos associados, principalmente quando falamos das redes sociais, onde cada um pode manifestar a sua opinião sobre uma marca, entidade ou pessoa, podendo no limite, destruir a reputação que as RP conseguiram associar àquele cliente.

Outra afirmação feita por Filipa Primo (entrevistada representante da consultora *InforPress*) é a de que assim que exista mais *budget* disponível, passaremos novamente a veicular mais conteúdos no meio *offline*, visto que o *online* (e sendo esta uma visão partilhada por todos os entrevistados), não representa tão afincadamente o futuro das agências e da comunicação dos seus clientes. Subsistem portanto algumas dúvidas a nível nacional relativamente à utilidade do *online* e ao futuro deste princípio.

A Internet mudou o modo de vida das pessoas. Com a sua ampla cobertura, e acesso disponível a milhões de utilizadores em todo o mundo, os *media online* evoluíram de uma forma que criou locais de acesso próprios e comuns a todos os utilizadores, modificou a forma de participação social, ampliou as influências na construção de experiências de consumo e potencializou a força dos consumidores na sociedade contemporânea. Neste sentido, os profissionais de Relações Públicas necessitaram de adoptar um novo papel com base na mediação tecnológica, adaptando-se à diversidade das ferramentas (blogues, redes sociais, *widgets*) e à diversidade dos utilizadores que podem ser passivos ou activos, deixando *likes*<sup>13</sup>, partilhando os conteúdos com amigos *online*, sendo subscritores das informações seleccionadas ou produtores, com a possibilidade de produzir e partilhar conteúdos.

Assim sendo, estes utilizadores, através da sua presença e participação na *web* e nas redes sociais *online*, podem criar rumores que afectam a imagem e a reputação das organizações e que podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma campanha de comunicação. A dimensão espaço-temporal da comunicação modificou-se com o advento da internet e com a utilização dos instrumentos de *web 2.0*. A comunicação é cada vez mais profissionalizada, complexa e dirigida.

Também um estudo de Beth Harte, publicado no *blog "The Harte of Marketing"*<sup>14</sup>, salienta que hoje, o típico e tradicional Relações Públicas tem várias tarefas ao seu encargo: construir relações com recurso a terceiros (geralmente os meios de comunicação e por vezes participantes em *blogs*); mantém relações existentes; faz pesquisa; escuta /analisa (geralmente *online*); escreve planos; fornece conselhos; cria mensagens direccionadas; transmite notícias em tempo útil; constrói a reputação de uma marca; mantém a imagem de uma marca; implanta a comunicação, gestão e antecipação de crise; proporciona a medição de campanhas; lida com algumas comunicações de *marketing* (incluindo o conteúdo do *website*).

---

<sup>13</sup> Assinalar o seu gosto pelos conteúdos transmitidos.

<sup>14</sup> Harthe, B. (07de Junho 2009). "PR 2.0 will double your workload" in: *The Harte of Marketing*, disponível em: <http://www.theharteofmarketing.com/2009/07/pr-20-will-double-your-workload.htm>, consulta a 15-01-2013.

Com as Relações Públicas 2.0 adiciona-se a todos estes pontos algumas habilidades e funções necessárias: monitorizar a marca em tempo real; escutar / analisar as conversas *online* e as menções em tempo real; responder prontamente; realizar pesquisa em tempo real; participar em redes sociais; desenvolver novas habilidades *online* (*wikis*, *blogs*, *RSS*, etc); compreender a importância de construir relacionamentos com todas as partes (*media*, *blogs*, colaboradores, investidores, fãs, amigos, seguidores); ser responsável por *Search Engine Optimization*; identificar e envolver-se com influenciadores da marca; integrar as novas tecnologias nos planos de RP; construir comunidades; entender que o envolvimento em RP 2.0 vai ajudar em tempo de crise e manter-se actualizado acerca das tendências.

Por outro lado, os CEOs são agora mais conhecidos pelo público em geral e a tendência é que se tornem mais participativos e mais próximos dos *media*. Esta tendência ganha especial relevância quando analisamos o mercado português de comunicação, tal como nos disseram os entrevistados, com um sector muito pessoalizado, isto é, as consultoras estão na sua grande maioria associadas a determinada figura, normalmente o líder, tendo em algumas ocasiões o nome da consultora, o próprio nome do director-geral (por exemplo: Cunha e Vaz Associados, onde o director geral é o empresário António Cunha Vaz).

Um estudo da *Social Barrel*, assinado por Neal Alfie Lasta a 5 de Janeiro de 2013, mostra-nos que de acordo com Nikki Little (um participante no *blog* da *crainsdetroit.com*), um CEO deve ser participativo nas redes sociais, embora tudo dependa da situação. Uma pesquisa realizada pela *CEO.com* revela que apenas 30% dos CEOs têm uma presença nos *media* sociais. Além disso, apenas 5 destes 19 CEOs não *twittou* em tudo. 7,6% dos CEOs possuem uma conta no *Facebook* e finalmente o *LinkedIn* é a rede social mais popular entre estes. Todos os CEOs revelam uma grande preocupação no sucesso do seu negócio e embora os *media* sociais possam contribuir para um negócio bem sucedido, isso não deve significar que um CEO deva manter uma presença constante na sua conta de *Twitter* ou *Facebook*, adicionando-o a uma agenda já demasiado ocupada.

Por outro lado, os consumidores esperam que as empresas estejam activas em todos os tipos de canais, especialmente o *online*, tornando-se desta forma mais “simpáticos”. Contudo, um único erro nestes meios pode causar um clamor público que poderá levar algum tempo a recuperar. Outro factor importante é a necessidade de manter uma presença assídua depois de assumir a presença nestes meios. Para aqueles que pretendem manter essa presença regular, existem alguns conselhos que devem ser

dados: em primeiro lugar, um CEO deve formar uma equipa responsável pela sua presença nos meios sociais; em segundo lugar, deve entender o motivo da sua empresa e mantê-la a presença nestes meios, vendo os aspectos positivos que essa estratégia traz para o negócio. Em terceiro lugar, um CEO deve pelo menos ser visível ao ser convidado a escrever para o *blog* da empresa, podendo também participar em sessões de perguntas e respostas com os clientes através de *sites* de conversação.

Ainda assim e apesar da importância destacada que é dada à internet e às acções de comunicação digitais, o contacto humano não deve ser descurado, sendo em algumas situações mais importante a manutenção da comunicação tradicional, onde alguns consultores, como já referido acima, chegaram a afirmar que com a alteração e melhoria das condições financeiras, iremos voltar a valorizar mais o princípio *offline* em detrimento do *online*.

Outro aspecto comum aos estudos internacionais e às entrevistas realizadas é o facto de destacarem as diferentes denominações associadas aos serviços de comunicação – assessoria de comunicação, assessoria de imprensa, agência de comunicação, consultora de comunicação e Relações Públicas, entre outras. Apesar de terem todas o mesmo *core business*, estas funções são denominadas de formas diferentes por diversas pessoas, o que não facilita em nada o entendimento deste sector, das suas funções e dos seus pressupostos.

Foi também notório nas análises realizadas às entrevistas e aos estudos, a preocupação em relação ao que é ensinado pela academia e aquilo que realmente se passa e se aplica em Relações Públicas, no dia-a-dia das consultoras, chegando a afirmar-se que “*a academia não necessita de ser de Vénus e os praticantes de Marte*”. O ideal é que exista conformidade e que os conteúdos aprendidos nas escolas sejam o mais parecidos possível com o que de facto se faz no mercado, com o objectivo de preparar de forma mais correcta e completa os profissionais que após alguns anos, estarão presentes no mercado, tornando-os mais competentes.

Também a *Global Alliance* publicou um estudo a propósito deste assunto, fazendo referência a uma conferência onde estiveram presentes vários profissionais da área. O professor Mohan Dutta, da Universidade Nacional de Singapura, deu à comunidade de Relações Públicas um desafio, pedindo-lhes que refletissem sobre como as comunidades desfavorecidas e sem poder seriam capazes de ser ouvidas. Assim, mostrou-se como um diálogo real é possível quando as estruturas de poder são tão enviesadas e estão contra estas comunidades. O professor Judy Motion da

Universidade de New South Wales e o professor Shirley Leitch da Universidade de Swinburne reuniram-se a 18 de Novembro de 2012 no *Sétimo Fórum Mundial de Relações Públicas* e apresentaram um tema que acabou por ser recorrente na conferência – os *media* sociais e o seu impacto na construção de comunidades em torno de questões de elevado interesse. Existiram ainda sessões adicionais relacionadas com o tema dos *media* sociais explorando o seu uso na moda, nos desastres naturais, no envolvimento da sociedade e na gestão da reputação. Foram focadas outras questões globais, incluindo as relações dos *media*, a sustentabilidade e a filantropia corporativa na China. A compreensão das diferentes culturas e comunidades origina um novo pensamento sobre a prática e teoria das Relações Públicas, como por exemplo a gestão de crise.

Tratou-se de um fórum onde foram discutidos vários temas e questões acerca das principais preocupações e oportunidades existentes na profissão de Relações Públicas. Tudo isto só mostra que, dado um interesse comum, “os académicos não necessitam de ser de Marte e os praticantes de Vénus”.

Por outro lado, outro assunto que mereceu destaque nos dois casos foi o facto de a profissão de Relações Públicas ser considerada uma profissão stressante, onde existe muita pressão de resultados a atingir, com prazos apertados e clientes exigentes. O profissional de Relações Públicas, pelo facto de lidar directamente com os *media*, está muito exposto a julgamentos e a sua postura é vista e analisada por muitos, independentemente de quem analisa, entender ou não o assunto que se esteja a veicular. Esta situação é agravada em momentos de crise, onde o cliente se torna ainda mais exigente, os *timings* são ainda mais apertados e a pressão exercida pelos *media* toma proporções ainda menos desejadas. É neste sentido que este profissional necessita de estar muito bem preparado para lidar com pressão, tendo necessariamente de saber comunicar para as câmaras sem demonstrar impaciência, pânico ou incoerência.

Num artigo publicado pela *PR Daily* e assinado por Cassie Boorn a 4 de Janeiro de 2013, pelo terceiro ano consecutivo, a profissão de Relações Públicas fez parte da lista anual da *CareerCast* que elege os trabalhos mais stressantes na América. Para 2013, o profissional de Relações Públicas é o número 5 da lista, tendo avançado dois pontos em comparação com a lista do passado.

O relatório defende que os executivos de Relações Públicas são “*mestres no controlo de danos*”, e posto isto, necessitam de ser capazes de pensar e agir rapidamente sob

*stress*. A profissão vive sob a análise constante dos públicos, sendo igualmente uma das profissões que atrai a maioria dos estudantes universitários, o que torna ainda mais difícil a manutenção do bom trabalho e do bom desempenho.

Os critérios para este *ranking* da *CareerCast* são 11, entre eles as viagens realizadas, trabalhar sob a pressão constante dos públicos, os prazos apertados e o seu potencial de crescimento. No relatório publicado anteriormente e referente ao ano de 2011, o profissional de Relações Públicas alcançou o segundo lugar da lista, o que acabou por ferir a susceptibilidade de alguns profissionais, nomeadamente os militares (carreira que nem constava nesse *ranking* de 10 posições). Em contraste, no *ranking* deste ano, os praças militares estão na primeira posição da tabela, seguidos dos militares normais na segunda posição, os bombeiros e os pilotos aéreos.

No seguimento do que foi dito anteriormente, torna-se cada vez mais importante (tal como indicaram os entrevistados e na análise aos estudos internacionais) que os profissionais de RP sejam verdadeiros com os clientes, tornando-os mais capazes e ensinando-os a fazer por eles próprios as acções, se necessário (em caso de ausência de *budget*).

No artigo analisado com este tema e publicado pela *PR Daily* a 7 de Janeiro de 2013, está presente a ideia de que um dos aspectos frequentemente negligenciados pelo Relações Públicas é a importância de deixar os clientes cientes de toda a verdade, seja positiva ou negativa e sem retoques. É verdade que existe a necessidade de ser-se encorajador e positivo, mas também é essencial esta transparência, de forma a ser rigorosamente honesto, assumindo que essa posição nem sempre é fácil.

Os clientes vêm no profissional de Relações Públicas a forma de acentuar os aspectos positivos, esquecendo os negativos. Contudo, a imprensa não compactua com esta posição. Desta forma, e num cenário actual de *media* rápidos e desenvolvidos, os clientes (as organizações) necessitam de estar preparadas para as questões difíceis que possam surgir, sem encobrir as situações mais negativas e estando preparados para transmitir a verdade. Do lado da consultora, há a necessidade de assegurar que os clientes estão conscientes desta realidade, preparando-os para as perguntas difíceis que serão realizadas. Estes profissionais necessitam de estar preparados para várias situações, tais como:

1. Ler tudo relacionado com o negócio do seu cliente. Desta forma, aprende-se muito com as decisões certas e erradas e outros *players*. As consultoras devem marcar reuniões regulares ou fazer telefonemas para discutir o cenário

actual e o que poderá ser aprendido a partir da forma como os concorrentes estão a lidar com seus problemas;

2. Certificar-se que o cliente partilha toda e qualquer informação com a consultora (a melhor, a pior e a menos atraente) e não apenas o que pretende promover;
3. Trabalhar com os recursos da comunicação interna. Mesmo não estando directamente ligados aos clientes, são úteis no sentido de obter uma visão mais ampla acerca dos assuntos;
4. Cobrir os *feeds* do *Tweeter* e de outras redes sociais. Com a velocidade a que a informação circula torna-se importante estar atento a todas as plataformas existentes, onde circulam mensagens que podem alterar a reputação da organização;
5. “Vestir a camisola” de repórter. Colocar questões de forma proactiva para que, com a velocidade existente, os clientes estejam preparados para todas as situações mais críticas que possam surgir.

O profissional de Relações Públicas vê-se portanto obrigado a assumir uma posição factual de “nada mais que a verdade”, onde deve aconselhar as suas empresas clientes, indicando-lhes apenas a verdade, por muito negativa que seja, de forma a dotá-los de experiência e capacidade (James, 2013).

Esta ideia foi referida pela entrevistada Filipa Primo (*InforPress*), que nos indicou que, em cenário de crise como o actual, passou a ser ainda mais importante que o cliente esteja correctamente informado dos seus pontos fortes e fracos, de modo a poder defender-se de uma investida oriunda de qualquer direcção (como a comunicação social, por exemplo). Por outro lado, a mesma consultora diz-nos que, em situações onde não exista *budget* disponível no cliente, as consultoras devem seguir a tentativa de capacitar o cliente a realizar determinado tipo de tarefa, oferecendo-lhe uma alternativa à contratação por falta de orçamento disponível.

Outra tendência detectada simultaneamente nos estudos internacionais e nas entrevistas realizadas é a crescente importância do associativismo. Apesar de no caso português a APECOM estar a passar uma fase transitória onde tem pouca importância, todos os entrevistados concordaram que a associação, com a devida representatividade, é positiva para o sector na defesa dos seus associados. Também os estudos internacionais revelam que no estrangeiro, as associações empresariais do sector da comunicação se reúnem com frequência na discussão de variados temas,

contribuindo para a formação dos seus associados, tendo grande importância na discussão das tendências existentes e que devem ser acompanhadas pelos consultores.

A *Global Alliance*<sup>15</sup> tratou este tema, sendo que as alterações e oportunidades das Relações Públicas e das associações de Comunicação foram discutidas no primeiro *workshop* da *Global Alliance* que teve lugar em Melbourne, em Novembro de 2012.

Os líderes de diferentes associações de todo o mundo reuniram-se para partilhar ideias úteis ao sector. A *PRINZ*, o Instituto de RP da Nova Zelândia, focou o tema do *lobbying*. A Sociedade Canadiana de Relações Públicas (*CPRS*) destacou os caminhos recentemente introduzidos à profissão (modelo *CPD*<sup>16</sup>), enquanto o *PRSA* (*Public Relations Society of America*), respondeu sobre as questões éticas acerca de não-membros destas associações. No Brasil, a *ABERJE* (*Associação Brasileira de Comunicação Empresarial*), falou sobre a promoção da comunicação corporativa, enquanto Espanha (*DirCom*) deu ênfase à função da Responsabilidade Social, como parte do departamento de comunicação corporativa, com a ajuda da própria associação. A *CIPR* do Reino Unido fez também uma exposição complexa a propósito da resposta ao enigma da *Wikipedia*, enquanto a *IABC* (*International Association of Business Communicators*) apresentou uma sugestão de modelo governativo das associações.

A sustentabilidade foi outro dos assuntos debatidos nas entrevistas, embora aqui se verifiquem algumas diferenças de pensamento. No caso português, os consultores entrevistados demonstraram que têm algumas reticências relativamente a este assunto, afirmando que actualmente ainda não está incrementado nas organizações o pensamento real de sustentabilidade, onde muitas organizações fazem uso desta comunicação para instrumentalizar os seus públicos, levando-os a pensar que se trata de uma atitude sincera. Este aspecto pode ser justificado pelas diferenças de terminologia existentes. Em Portugal e no Brasil utiliza-se com maior frequência a expressão “Responsabilidade Social Empresarial”, onde se inclui a responsabilidade ambiental.

---

<sup>15</sup>Global Alliance (04 de Dezembro de 2012) “Where next for professional associations? PR world leaders take on the challenges and issues of association management and leadership”, disponível em: <http://www.globalalliancepr.org/website/news/where-next-professional-associations-pr-world-leaders-take-challenges-and-issues-association-ma> , consulta a 15-12-2012.

<sup>16</sup> Trata-se de uma espécie de credencial que pode ajudar o profissional a planear e gerir o seu desenvolvimento profissional atendendo aos seus objectivos de carreira. Não é um curso de formação mas é aceite pela CIPR.

O estudo internacional analisado sobre este assunto defende que o foco das organizações deverá ser sempre no fornecimento de serviços sustentáveis, tendo a equipa de comunicação de centrar-se na transmissão dessa reputação sustentável. Em termos práticos, tem de ser criado um ambiente onde as pessoas se conectem efectivamente, o que facilita as conversas e os conteúdos a transmitir.

Os serviços públicos locais necessitam de estar onde estas redes se reúnem e participar nestas conversas, ao invés de esperar que os participantes cheguem até si. Nesse sentido, é necessário que se aproveite o excedente cognitivo dos cidadãos, aproveitando a sua vontade colectiva para a acção cívica. Com isto, cria-se uma relação mais próxima com as partes interessadas e os cidadãos, melhora-se o diálogo e o entendimento, reafirmando-se a relevância do sector. Os serviços públicos locais estão bem colocados para que isso aconteça, tendo a possibilidade de promulgar melhores conversas democráticas e participação cívica.

O *Conselho de Lewes* é um bom exemplo de inovação de uma autoridade local de incorporação dos princípios democráticos no âmbito da própria organização e de fora para a Comunidade. Têm o objectivo de mudar atitudes de toda a organização, garantindo que os colaboradores se sentem capazes de colaborar com alguém dentro do Conselho, desenvolvendo e testando os serviços participativos.

Neste sentido, no futuro, haverá ainda uma maior necessidade de prestar atenção aos padrões emergentes, que apontam para uma necessidade cada vez mais real de integração de serviços públicos sustentáveis e comunidades coesas e participativas.

Além dos desafios financeiros, existem alterações demográficas (mais pessoas a viver mais tempo), o que pressiona a assistência social e os orçamentos de saúde pública; a tecnologia está a evoluir rapidamente deixando muitas organizações a lutar para acompanhar o ritmo da mudança; as pessoas querem cada vez mais envolver-se na tomada de decisões local, embora as infra-estruturas estejam muitas vezes demasiado fragmentadas para permitir uma real acção cívica.

Estes são apenas alguns dos desafios onde as equipas de comunicação podem desempenhar um papel na definição do futuro de suas organizações. Uma melhor participação e envolvimento cívico são fundamentais para a democracia: pode potenciar a criação de serviços públicos sustentáveis, melhorando a reputação da organização (Shewell,2012).

Outras alterações também apontadas pelos entrevistados em termos de tendências no nosso sector e oportunidades para o desenvolvimento do sector, que devem ser aproveitadas pelos profissionais da área, é o facto de o consumidor ter um papel cada vez mais importante nas organizações, tendo-se tornado mais crítico e exigente, mais participativo e ao mesmo tempo, mais dotado de ferramentas onde pode exprimir o seu descontentamento (como as redes sociais, por exemplo).

Também um estudo da *PR Daily* publicado em 23 de Outubro de 2012 e intitulado “4 trends affecting PR departments”, focou estes aspectos, onde subsiste a ideia de que os profissionais de Relações Públicas e os Departamentos de *Marketing* têm enfrentado uma série de mudanças significativas nos últimos anos: os participantes em *blogs* têm abalado a paisagem mediática, enquanto se assiste a um cepticismo do consumidor que tem feito com que as marcas necessitem de ser posicionar de forma mais inovadora. Simultaneamente, os *media* sociais têm forçado as organizações a alcançar um novo nível de transparência. Recentemente, outras tendências têm preconizado grandes mudanças e alterações no papel do profissional de Relações Públicas, entre eles:

- A Internet está a “matar” o especialista – os especialistas são recursos fiáveis que podem manifestar-se nos *media*, embora na actualidade e, visto que qualquer pessoa pode conectar-se à Internet, a possibilidade de todos partilharem os seus conhecimentos é real. Desta forma, um especialista fiável passou a ser difícil de encontrar, visto que “*todos se manifestam acerca de tudo*”. Os consumidores entenderam que nesta conjuntura, qualquer pessoa se pode auto-declarar como “especialista”, o que dificulta a tarefa de provar a credibilidade de alguém. Alguns “reais” especialistas estão até a questionar a sua própria credibilidade e a parte mais positiva são as lições que se tiram desta situação, tanto para as organizações, como para os profissionais de comunicação;
- Os *freelancers* estão a assumir-se nos *media* tradicionais – A Internet modificou o mundo dos *media* tradicionais, onde o colapso da economia contribuiu também o grande número de demissões em grandes publicações. Até ao ano de 2006, o número de escritores independentes aumentou mais de 300%. Os profissionais de Relações Públicas são não só obrigados a construir relacionamentos com escritores independentes, como são também forçados a criar ângulos na história que as suas publicações vão acabar por comprar;

- Os consumidores estão cada vez mais cépticos a estatísticas – O crescente uso de recursos visuais em *marketing* e nos *media* sociais, juntamente com a percepção de que a visualização de dados é uma forma poderosa de quebrar com a desordem, tem inspirado marcas a encontrar novas maneiras de usar os dados nos seus esforços de *marketing*, que resulta numa infinidade de estatísticas das mais variadas marcas. Os consumidores estão a tornar-se cépticos sobre algumas reivindicações de marcas. De acordo com a *Nielsen*, os anúncios verdes, por exemplo, têm enfrentado algum escrutínio, dada a exigência dos consumidores;
- O sucesso de uma marca está nas mãos do consumidor – Muito graças aos *media* sociais, os consumidores tornaram-se agora influenciadores mais poderosos. Todas as marcas pretendem ter um vídeo viral ou uma campanha de *media* sociais que impulse um grande *buzz*, embora poucas percebam o que é necessário para que isso aconteça.

Quanto ao potencial desta profissão e deste sector, todos os entrevistados nos indicaram tratar-se de um mercado em crescimento e onde o potencial de expansão é enorme, muito graças aos tempos de crise que, quando bem aproveitados, podem demonstrar que a comunicação é de facto necessária e faz a diferença junto da percepção dos consumidores.

Num estudo analisado e focado na previsão das maiores profissões ocupadas em 2020, temos a carreira de médico, seguida da de técnico de *software*, o higienista dentário, o assessor financeiro e em 5º lugar, o especialista de Relações Públicas. Diz-nos este estudo publicado no sítio da *Yahoo Education* a 5 de Janeiro de 2013, que, surpreendentemente, vemos o profissional de RP ocupar o quinto lugar da tabela, o que demonstra claramente a crescente importância que esta profissão vai alcançar por todo o mundo. São vários os estudos e artigos internacionais que defendem esta importância e crescente valorização desta profissão, com benefícios para as organizações.

Este crescimento relaciona-se com a evolução dos meios de comunicação e da tecnologia, que originou alterações no modo de praticar as RP. Com o acesso instantâneo aos *media* sociais, é mais importante do que nunca para os indivíduos e organizações, obter ajuda profissional, mantendo uma imagem pública positiva. Para além disso, os especialistas que trabalham com estes novos *media* são necessários

para construir uma reputação positiva ou, se necessário, salvar alguém de um escândalo que esteja prestes a desabar (gestão de crise).

O crescimento no emprego para os especialistas em Relações Públicas está projectado para crescer 23% entre 2010 e 2020 nos EUA e os funcionários do Departamento de Trabalho preveem ver mais de 58.000 vagas de emprego nesta área.

De um modo geral, e complementando a opinião já analisada dos entrevistados sobre as transformações que a Consultoria em Comunicação tem sofrido, nomeadamente a nível de estratégia, de funcionamento, de entendimento e de gestão, realizamos a análise do estudo da *European Communication Monitor 2012*, cujos dados empíricos se baseiam em opiniões recolhidas em 42 países.

A gestão da comunicação e as Relações Públicas está a transformar-se progressivamente. De uma simples prática operacional de preparação, produção e divulgação de materiais de comunicação, as RP passaram a representar uma verdadeira função estratégica de gestão. Actualmente, os comunicadores de topo não gerem apenas a comunicação por conta própria, mas assumem mais e mais frequentemente, as responsabilidades na educação e formação da gestão de topo. Além disso, assumem responsabilidades para o alinhamento da missão de uma organização e para corresponder às expectativas das partes interessadas. Esta prática tem sido apelidada de gestão de comunicação reflexiva.

Os dados empíricos desta pesquisa mostram que este conceito pode ser encontrado no mundo real da comunicação estratégica, embora a maioria dos profissionais ainda utilize os modelos tradicionais. No entanto, os modelos tradicionais estão claramente a atingir os seus limites, visto que a complexidade da comunicação está agora a aumentar mais do que nunca. As organizações estão a interagir mais com as partes interessadas através dos *media* e em mais direcções. 82% dos entrevistados deste estudo da *European Communicator Monitor 2012* dizem que a sua organização, comparativamente há 5 anos atrás, tem muitos mais pontos de contacto com seus públicos. De acordo com dados comparativos, a situação é ainda mais extrema nos Estados Unidos da América, com quase 93% de aumento. Três em cada quatro profissionais de comunicação europeus concordam que a voz corporativa / organizacional é criada por todos os membros da organização, interagindo com as partes interessadas, os *stakeholders*.

Estas alterações no ambiente organizacional exigem que os profissionais de comunicação reorganizem o que fazem e produzem, baseando-se num novo conceito. Embora a maioria do tempo produtivo ainda seja alocado à comunicação operacional (interacção com os *media*, elaboração de textos, acompanhamento de eventos) a representatividade destas tarefas não ultrapassa os 37%. Por outro lado, a gestão de atividades relacionadas com o planeamento, a organização, a liderança de pessoal, a avaliação de estratégias, justificando os gastos e preparando-se para as crises, representa 29% do tempo despendido. A Gestão da comunicação reflexiva, alinhando a comunicação, a organização, o cliente e os seus *stakeholders* levam 19% do tempo, enquanto a formação, o *coaching*, a educação dos membros da organização ou de um cliente leva quase 15%. Como esperado, existem correlações significativas de acordo com a posição de um comunicador na hierarquia organizacional, bem como a influência da função de comunicação (maior influência em gestão de topo) e com sectores, dado que todas as empresas (privadas e consultoras) permitirão uma gestão mais reflexiva do que as organizações sem fins lucrativos e governamentais.

No capítulo de recrutamento de profissionais jovens, este estudo revela que a comunicação estratégica é claramente uma ocupação profissionalizada: a formação universitária em gestão de comunicação ou Relações Públicas tornou-se a qualificação mais importante quando as organizações pretendem recrutar profissionais em início de carreira. Este critério foi nomeado por 59% dos profissionais pesquisados, como um dos três principais atributos a serem considerados. As qualificações importantes seguintes, em ordem decrescente são as de conhecimento do idioma Inglês (52%), estágios (45%), qualificação profissional de Relações Públicas ou de comunicação com estágio em associações e institutos de formação (43%), o ensino universitário (29%) e a experiência internacional (28%). O ensino universitário em gestão da comunicação é o mais importante nas organizações governamentais e em organizações sem fins lucrativos. As empresas consideram ainda que o Inglês fluente é tão importante quanto estudar comunicação.

O ensino universitário é mais valorizado na Europa do Sul (62%), seguido pelo Norte da Europa (59%), Europa Ocidental (56%) e Europa Oriental (56%). Há diferenças a analisar nos processos de seleção de jovens profissionais nos diferentes países. No Reino Unido, o ensino universitário em Relações Públicas é muito inferior à média europeia (30% versus 59%). Pelo contrário, o ensino universitário na área é muito valorizado na Noruega (79%), em Espanha (77%), na Suécia (74%) e na Holanda (73%).

No Reino Unido, o conhecimento da língua inglesa é duas vezes mais importante do que uma formação universitária em Relações Públicas. Na verdade, qualquer assunto é mais importante do que as RP, no ensino universitário no Reino Unido e segundo estes entrevistados britânicos. Ora, estes resultados contradizem as estatísticas nacionais de emprego do Reino Unido para os graduados em Relações Públicas. Portanto, existem várias explicações possíveis para tal situação: as Relações Públicas podem ser percebidas no Reino Unido como não tendo qualquer fundamento disciplinar e estudá-la no nível universitário é um desperdício de tempo. Outra possibilidade é a de que os contratantes britânicos continuam a preferir graduados em cursos mais genéricos, onde poderão treinar os profissionais “*on the job*”. Os consultores representantes da Alemanha e Suíça também estão abaixo da média no que diz respeito à valorização da educação universitária em gestão da comunicação, colocando uma maior importância na realização de estágios e treinos “*on the job*”. As qualificações profissionais de comunicação no profissional de Relações Públicas são mais valorizadas na Holanda (57%) e a experiência internacional em Itália (44%). Estas diferenças de preferências espelham as diferenças nas tradições educativas e ocupacionais, apresentando um grande desafio na tentativa de uma maior mobilidade de profissões em toda a Europa, neste caso, na comunicação estratégica.

Concluimos portanto que não existem diferenças substanciais a apontar entre aquilo que representa o pensamento dos consultores portugueses e os consultores que actuam em mercados considerados mais desenvolvidos (os internacionais). Este aspecto deve-se em muito ao facto de o *online* nos aproximar e o conhecimento ser mais global a todos os níveis, fazendo com que Portugal tenha projectos em muitos parâmetros idênticos com aqueles que existem em mercados de comunicação com mais maturidade, como é o caso de Espanha, Itália ou Reino Unido.

## Considerações Finais

Este capítulo é destinado a responder à pergunta de partida e aos objectivos do projecto, dando-lhe uma abordagem conclusiva e baseando-se essencialmente na parte prática, isto é, as entrevistas e a análise de conteúdo dos estudos internacionais.

Em relação à pergunta de partida (“**Quais as principais tendências de Consultoria em Relações Públicas em Portugal?**”) constatou-se que existem algumas tendências apontadas pelos consultores de forma mais unânime, tendo-se igualmente verificado em alguns momentos das entrevistas, controvérsia relativamente a questões colocadas, com opiniões diferentes e justificações fundadas.

O papel dos meios de comunicação foi encarado por todos os entrevistados como preponderante na medida em que são estes que fazem a medição entre aquilo que se passa na realidade e o que é vertido para a opinião pública. Foi destacada igualmente a crescente importância dos conteúdos que se publicam nos *media* sociais, enaltecendo o envolvimento que qualquer cidadão comum pode ter, no sentido de poder ferir a credibilidade de qualquer marca, organização ou personalidade. Graças a esta rapidez de veiculação de mensagens a nível global, uma das tendências apontadas à profissão de consultor de RP em Portugal, é o facto de necessitar de antecipar e monitorizar correctamente os meios, não descurando o papel do digital, que acarreta novos desafios e oportunidades. Neste sentido, o profissional de RP ganha especial destaque também na antecipação e gestão de crises organizacionais, salvaguardando os interesses da organização. O digital coloca então as organizações e clientes na esfera das redes sociais, tornando-se importante manter essa presença e acompanhamento, sob pena de julgamento dos seus *stakeholders*.

A Comunicação Interna foi apontada pelos entrevistados e na análise dos estudos internacionais como outra grande tendência da consultoria de Relações Públicas em Portugal, na medida em que tornou-se necessário informar correctamente o público interno das organizações, dando-lhes a devida importância e ouvindo a sua opinião. Neste sentido, com um público interno informado e motivado, a organização conseguirá mais facilmente atingir os objectivos a que se propõe, com a canalização de mais forças para um fim comum.

A sustentabilidade e a crescente importância da imagem reputacional são dois dos aspectos com que as organizações têm de se preocupar na actualidade, tendo um entrevistado (Carlos Matos) afirmado que assistimos até à alteração da palavra

“comunicação” para “reputação”. Por outro lado, as questões de responsabilidade social foram apresentadas como uma tendência de futuro, embora em todas as análises efectuadas (nos estudos internacionais e nas entrevistas) fosse de destacar o facto de a organização necessitar de provar claramente a sua preocupação com estas questões, mais do que manifestar meramente essa preocupação: os clientes, colaboradores e investidores, tornaram-se mais exigentes e atentos a questões que vão para além do preço ou do produto. Ainda assim, a área da sustentabilidade não esteja suficientemente desenvolvida, como acontece em países onde as RP representam um mercado mais sólido e consolidado (caso do Reino Unido ou dos EUA).

O *measurement*, isto é, a forma como se presta contas sobre o trabalho realizado foi outra grande tendência apontada ao mercado da consultoria de RP em Portugal. Actualmente, a análise de prestação das organizações é feita não apenas tendo em conta o tradicional AEV - *Advertising Value Equivalent* – mas sim o cruzamento de vários itens, tornando esta análise muito mais complexa e fazendo com que as organizações tenham de estar muito mais preparadas ao escrutínio de várias partes.

A velocidade a que as consultoras têm de se adaptar aos novos tempos é agora muito superior à de há uns anos atrás. Os fenómenos e alterações acontecem de forma muito rápida, o que faz com que os consultores tenham de ser muito inventivos, fazendo mais com o mesmo e com uma pressão de resultados bastante presente. Dessa pressão advém ainda o desvirtuamento da realidade de mercado quando nos deparamos com ofertas a preços completamente inaceitáveis e que acabam por deseducar os clientes, aderindo a pedidos de trabalho a um valor muito mais baixo do que o normal, sendo esse mais um factor de descredibilização do sector.

Outras tendências analisadas foram o *Market Intelligence* e o *Media Intelligence*, bem como as acções de guerrilha, o *Marketing viral* e a possibilidade de, no futuro, quando existir mais *budget* disponível, voltarmos a apostar novamente no formato *offline* em detrimento do *online* (opinião manifestada pela entrevistada Filipa Primo).

Por outro lado, trata-se de um sector muito individualista, com pouco espírito associativo, muito relacionado com egos e até com organizações em nome próprio. A tendência é portanto a de pensar isoladamente, sem valorização da APECOM em termos associativos e onde por vezes, pouco mais importa do que o negócio, os clientes e o lucro.

A APECOM constitui um capítulo específico desta dissertação, tendo grande relevância no desenvolvimento da mesma, visto o seu potencial para o crescimento sustentado do sector. Contudo, verificamos que a associação não tem a devida representatividade no nosso país, estando à data, praticamente inactiva, isto é, sem qualquer funcionamento. Verificamos ainda que, por algumas controvérsias dentro da associação, existiram várias saídas de consultoras importantes, onde as que se mantêm presentes como associadas, não identificam qualquer razão em específico para o mesmo acontecer. Contudo, foi salvaguardada a ideia de que ao estarmos a passar uma fase transitória, a realidade da associação não é representativa. Ainda assim, à data de publicação desta dissertação, não tinham sido realizadas as eleições para a nova direcção da APECOM, o que ilustra claramente o espírito associativo português no mercado das RP.

Todos os objectivos desta dissertação foram alcançados: compreender a crescente importância da profissão nas sociedades democráticas contemporâneas; demonstrar os principais valores, formação e competências necessárias à profissão de Relações Públicas; evidenciar a importância do associativismo no sector e identificar as principais tendências em termos de serviços prestados.

O propósito deste trabalho centrou-se na análise da questão da identidade dos profissionais de Relações Públicas em Portugal. Esta preocupação resultou da “intuição” de que os profissionais portugueses não construíram a sua identidade profissional como outros profissionais fora do nosso país.

A análise contida neste trabalho explica que a procura de construção de identidade profissional deve ser realizada através da integração contínua de elementos bem definidos onde estejam presentes as fronteiras profissionais bem demarcadas. Foca ainda a questão da possibilidade de criação da Ordem dos profissionais de Comunicação e em como poderia (ou não) ser positivo para o desenvolvimento e crescimento em termos valorativos da profissão em Portugal. Neste assunto, verificamos que as opiniões divergem de consultor para consultor. Enquanto uns deixam clara a sua posição de afastamento em relação à possível criação da Ordem (caso de Rodrigo Saraiva), outros confessam nunca terem sequer pensado no assunto (Rodrigo Moita de Deus e Carlos Matos). Desta forma, podemos verificar que a questão da ordem não está ainda desenvolvida na mente dos profissionais da área e que por enquanto tem ainda uma abrangência muito limitada.

Idealmente, e mais do que um código deontológico já existente, a ordem serviria para representar os interesses dos profissionais, auxiliando na regulação do sector, com influências em códigos como o da *Global Alliance* ou do *International Association of Business Communicators*. Ora, neste sentido, uma das razões para os que defendem que a Ordem não traria benefícios ao mercado da consultoria, é precisamente o facto de passar a regular em demasia o sector, limitando-o e ofuscando a diversidade proveniente desta área, nomeadamente quando falamos em formações-base díspares e que enriquecem a criatividade dos seus profissionais.

Verificamos através da análise empírica realizada que o objectivo principal das Relações Públicas permanece intacto: conhecer e investigar públicos, segmentá-los e actuar de acordo com as necessidades de cada um. Através do levantamento efectuado dos diferentes tipos de público, foi possível verificar que existem diferentes tipos de actuação a ter em conta, consoante o público em causa. A importância das relações entre os públicos e a organização é outro tema de destaque nesta dissertação, que auxiliou na percepção da opinião dos entrevistados e na análise dos estudos internacionais, por representarem a base da disciplina de Relações Públicas.

Relativamente aos objectivos desta dissertação e no que respeita à compreensão da importância da profissão nas sociedades contemporâneas, verificamos que em Portugal, melhorou significativamente a opinião e o conhecimento acerca das Relações Públicas e da sua importância no seio das organizações. Foi comum a ideia de que já está ultrapassado o julgamento errado que persistiu durante alguns anos, em que as RP eram imediatamente associadas a eventos ou a figuras públicas, o que contribuiu para o atraso no desenvolvimento da profissão no nosso país. A acrescentar, e muito graças ao fraco associativismo já analisado acima, os profissionais nunca se demonstraram capazes de esclarecer claramente quais as suas competências, os seus valores e as suas funções, distanciando-se de associações erróneas que em nada dignificam a carreira de RP.

Por outro lado, verificamos ainda que em momentos de crise como o actual, em que a informação é transmitida a grande velocidade, e que não raras vezes escapa ao controlo até da própria organização, torna-se importante a presença do profissional de Relações Públicas, que é responsável pela transmissão de informação aos diversos públicos da organização, pela escolha dos meios e que é responsabilizado pelos seus impactos, a par com toda a organização (visto que todos devem participar na realização destas mensagens, onde o departamento de comunicação idealmente, estará em consonância com todos os outros e com a direcção).

Relativamente ao objectivo de demonstração dos valores, formação e competências necessárias à profissão de Relações Públicas, concluímos que este profissional necessita acima de tudo de se adequar aos novos tempos e às novas exigências profissionais. Os valores que deve defender serão sempre o da ética, verdade e transparência, de forma a clarificar a sua importância nas organizações e para os públicos envolvidos, sem associações a manipulação da opinião pública e dos meios de comunicação social (que continuam a ter um papel preponderante nesta profissão – *Media Relations*).

A propósito da formação necessária à profissão de RP, torna-se claro que este profissional pode ser oriundo de várias formações-base para além das Ciências da Comunicação (Sociologia, Economia, Direito, Filosofia, entre outras). É precisamente esta variedade de formações que traz mais diversidade e enriquece a profissão, podendo o profissional ser alocado a projectos específicos que tenham mais a ver com a sua área de formação e, portanto, que possa à partida trazer mais-valias nesse sentido, com maior conhecimento das particularidades dessa área.

Também de acordo com os entrevistados e com os estudos internacionais analisados, existem algumas competências específicas associadas à profissão de RP, como a capacidade de lidar com o *stress* e com a exposição mediática. Ora, este profissional necessita de ter bom senso, saber comunicar de forma exímia e ter capacidade para expor as suas ideias em poucas palavras. Por outro lado, com o advento das novas tecnologias, deve ser um profissional dotado de conhecimento pelo *online* e pelas ferramentas associadas a esta nova plataforma. Outra competência necessária ao profissional de RP é o estabelecimento de relações de entendimento mútuo, sabendo planeá-las estrategicamente e gerindo-as de forma benéfica para as duas partes (para a organização e para os públicos).

É expectável que esta investigação contribua para o esclarecimento da importância da Comunicação em geral e das Relações Públicas em particular, nas sociedades contemporâneas, tendo em conta as novas exigências sociais, económicas e organizacionais.

## Bibliografia

Almeida, J. (2006). *Um planeta ameaçado - a ciência perante o colapso da Biosfera*. Lisboa : Esfera do Caos Editores.

Armstrong, L. H. (15 de Janeiro de 2013). *Eight Hot Careers To Watch In 2013*. Obtido em 16 de Janeiro de 2013, de Yahoo Education : [http://education.yahoo.net/articles/careers\\_for\\_2013\\_and\\_beyond.htm?kid=1NQLZ](http://education.yahoo.net/articles/careers_for_2013_and_beyond.htm?kid=1NQLZ).

Balão, S. (2011). *A Matriz do Poder - uma visão analítica da Globalização e da Anti-Globalização no Mundo Contemporâneo*. Lisboa: Edições MGI.

Baptista, R.D. (2003). "A comunicação empresarial e a gestão de mudança". Obtido em 1 de Dezembro de 2011, de BOCC: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>.

Berger, B. K. (2009). Power Over, Power With, and Power to Relations: Critical Reflections on Public Relations, the Dominant Coalition, and Activism. *Journal of Public Relations Research*, 3-22.

Bernays, E. L. (1980). *Public Relations*. 8ª edição. Oklahoma:: University of Oklahoma Press.

Boorn, C. (23 de Outubro de 2012). *4 trends affecting PR departments* . Obtido em 05 de Janeiro de 2013, de PR Daily : <http://www.prdaily.com/mediarelations/Articles/12970.aspx>.

Borges, F. O. (2002). "ARPP – porquê o Associativismo das Relações Públicas em Portugal". *VII Ibercom* (pp. 1, 7). Porto: ISMAI.

Bowen, S.A. (2009). "All glamour, no substance: How public relations majors and potential majors in an exemplar program view the industry and function." *Public Relations Review*, 35 (issue), pp.4-10.

Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationship Scale. *Public Relations Review* , 25, 157-170.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.). São Paulo: Editora Campus.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & C. Cabral-Cardoso. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editores.

Cutlip, Scott M; Center, Allen H; Broom, Glen M. (2000) *Effective Public Relations*. 8ª edição. Londres: Prentice Hall.

Edwards, L. (2012). Defining the 'object' of public relations research: A new starting point. *Public Relations Inquiry*, 1(1), pp. 7–30.

Elias, H. (2007). “e-PR: as Relações Públicas na Era da Internet”. Obtido em 08 de Março de 2011, de BOCC: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/elias-herlander-relacoes-publicas-era-internet.pdf>.

Esteves, Á. (22 de Maio de 2009). Para que serve um código de conduta nas relações públicas. *Meios & Publicidade*.

Fawkes, J. (2004). What is Public Relations? In A. Theaker, *The Public Relations Handbook* (2ª edição ed., pp. 1-17). Londres e Nova Iorque: Routledge.

França, F. (Junho de 2003). Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas. *Revista Semestral da FAJORP*, 17-31.

Friedland, E. (24 de Julho de 2012). *20 things PR clients should know*. Obtido em 09 de Janeiro de 2013, de PR Daily: <http://www.prdaily.eu/PRDailyEU/Articles/12187.aspx>.

Fuchs, C. (2008). *Internet and Society - Social Theory in the Information Age*. New York: Routledge.

Gameiro, P.A. (2008). *As organizações em Rede*. Obtido em 13 de Junho de 2012, de BOCC: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>.

Gastal, S. (2006). Cidade na Pós-modernidade: repensando a esfera pública. *UNlrevista*, pp. 2-10.

Giddens, A. (1995). *As consequências da Modernidade* (2ª Edição ed.). Oeiras: Celta Editora.

Global Alliance. (28 de Novembro de 2012). *Are academics from Mars and practitioners from Venus?* Obtido em 03 de Janeiro de 2013, de Global Alliance:

<http://www.globalalliancepr.org/website/news/are-academics-mars-and-practitioners-venus-professor-anne-gregory-chair-elect-global-alliance>.

Global Alliance. (30 de Novembro de 2012). *World PR Forum 2012: PR – not managing perceptions, changing reality*. Obtido em 02 de Janeiro de 2013, de Global Alliance: <http://www.globalalliancepr.org/website/news/world-pr-forum-2012-pr-%E2%80%93-not-managing-perceptions-changing-reality>.

Global Alliance. (04 de Dezembro de 2012). *Where next for professional associations? PR world leaders take on the challenges and issues of association management and leadership*. Obtido em 02 de Janeiro de 2013, de Global Alliance: <http://www.globalalliancepr.org/website/news/where-next-professional-associations-pr-world-leaders-take-challenges-and-issues-association-ma>.

Gonçalves, G. (2007). Ética das relações públicas -A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas. *IX Congresso da International Association for Media and Communication Research (IAMCR)*. Paris: BOCC.

Gonçalves, G. (2010), The image of public relations in Portugal. A self-monitoring problem or a structural problem?" Universidade da Beira Interior. LabCom, Covilhã.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

Grunig, J. E. (2006). After 50 Years: The Value and Values of Public Relations. *The Institute for Public Relations: 45th Annual Distinguished Lecture*. New York: Institute for Public Relations.

Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*. Obtido em 07 de Janeiro de 2012: <http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>.

Hallahan, K. (2000). Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations. *Public Relations Review*, 499-515.

Harte, B. (07 de Julho de 2009). *PR 2.0 will double your workload*. Obtido em 10 de Janeiro de 2013, de The Harte of Marketing - Marketing & Communications for the Customer-Centric Organization: <http://www.theharteofmarketing.com/2009/07/pr-20-will-double-your-workload.html>.

Jacobs, G. (2004). Communication for creative thinking in a corporate context. In S.M. Oliver. *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. Londres e Nova Iorque: Routledge.

James, E. (07 de Janeiro de 2013). *PR agencies must give clients the whole truth, warts and all*. Obtido em 14 de Janeiro de 2013, de PR Daily: <http://www.prdaily.com/Main/Articles/13508.aspx>.

Lasta, N. A. (05 de Janeiro de 2013). *Should Chief Executives be Active Participants of Social Media?* Obtido em 10 de Janeiro de 2013, de Social Barrel: <http://socialbarrel.com/should-chief-executives-be-active-participants-of-social-media/48460/>.

Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization - Public Relationship. *Public Relations Review*, 24, 55-65.

L'Etang, J. (2005). Critical public relations: Some reflections. *Public Relations Review*, 31, pp. 521–526.

Mackey, S. (2006). Misuse of the term 'stakeholder' in public relations. *PRism*, 4, 1-15.

Marques, R. O. (22 de Maio de 2009). *Para que serve um código de conduta nas relações públicas*. Obtido em 22 de Novembro de 2013, de Meios & Publicidade: <http://www.meiosepublicidade.pt/2009/05/para-que-serve-um-codigo-de-conduta-nas-relacoes-publicas/>.

Moloney, K. (2006). *Rethinking Public Relations - PR Propaganda and Democracy* (2ª ed.). Abingdon: Routledge.

Moreira, C. D. (1994). *Planeamento e estratégias de investigação social* (3ª ed.). Lisboa: ISCSP.

Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: ISCSP.

Murphy, C. (Dezembro de 2013). *The Future of PR Agency*. Obtido em 2013 de Dezembro de 01, de PR Week: <http://www.prweek.com/uk/go/futureofpr/>.

Nolan, B. (09 de Outubro de 2012). *20 signs you're failing at your PR job*. Obtido em 09 de Janeiro de 2013, de PR Daily: <http://www.prdaily.com/Main/Articles/9793.aspx#>.

Oliver, S. (2010). *Public Relations Strategy* (3ª ed.). London: Kogan Page.

Pasadeos, Y., Berger, B., & Renfro, R. B. (2010). Public Relations as a Maturing Discipline: An Update on Research Networks. *Journal of Public Relations Research*, 22: 2, pp. 136 — 158.

Philips, D., & Philip, Y. (2009). *Online Public Relations - a practical guide to developing an online strategy in the world of social media* (2ª edição ed.). London and Philadelphia: Konan Page.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 1ª edição, Lisboa: Editora Gradiva.

Radford, G. P. (2012). Public relations in a postmodern world. (Sage, Ed.) *Public Relations Inquiry* .

Ramos, F. (2007). *Estratégias e protocolo para a comunicação corporativa*. Porto: Media XXI - Formalpress.

Ritzer, G. (2007). *The Globalization of nothing*. London: Pine Forge Press.

Scott, D. M. (2006). The new rules of PR - How to create a press release strategy for reaching buyers directly. Obtido em 15 de Janeiro de 2013, de e-book David Scott: [http://www.davidmeermanscott.com/documents/New\\_Rules\\_of\\_PR.pdf](http://www.davidmeermanscott.com/documents/New_Rules_of_PR.pdf).

Sebastian, M. (04 de Janeiro de 2013). *PR manager is the 5th-most-stressful job in America*. Obtido em 10 de Janeiro de 2013, de PR Daily: <http://www.prdaily.com/Main/Articles/13495.aspx#>.

Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica - As Relações Públicas*. Lisboa: ISCSP.

Sebastião, S., Azevedo, C., Dias, D., & Santos, L. (2012). "Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço": as Consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital, em Portugal. *OBS Journal* , 6, 259-280.

Sebastião, S. (2012). *Cultura Contemporânea - Contributos para os estudos culturais, mediáticos & digitais*. Lisboa: ISCSP.

Shewell, J. (07 de 12 de 2012). *Why a sustainable reputation matters*. Obtido em 01 de Janeiro de 2013, de PR Week: <http://www.prweek.com/uk/opinion/1163509/why-sustainable-reputation-matters/>.

Sobreira, R. M. (2010). *Os profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações em Portugal - em busca de identidade profissional e reconhecimento*. Lisboa: FCSH.

Soeiro, D. A. (2007). *Um pedaço da história - Conversa com Avelar Soeiro, pioneiro das Relações Públicas em Portugal*. Obtido em 21 de Setembro de 2012, de Superior Maia Digital: <http://www.superior.maiadigital.pt/NR/rdonlyres/E22FA786-2C9E-4DF0-86CB-4F3E9D29BCCC/0/EntrevistaAvellarSоеiroLinkAlt.pdf>.

Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow: Prentice Hall.

Urrutia, A.A. (2002). *Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicacion*. Obtido em 12 de Agosto de 2012, de BOCC: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-nuevos-retos.pdf>.

Vasconcelos, O. B. (2009). *O Marketing Ambiental na Comunicação Integrada - Estudo do site da Natura*. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá.

Weaver, C. K. (2001). Dressing for Battle in the New Global Economy : Putting Power, Identity, and Discourse into Public Relations Theory. *Management Communication Quarterly* 15: 279.

Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Código de Conduta APECOM**

#### **1. Disposições gerais**

Uma empresa membro da APECOM deve:

1.1. Observar os mais elevados padrões de profissionalismo no exercício da função de Comunicação e tratar com honestidade seus clientes antigos e actuais, colegas associados e outros profissionais, intermediários, meios de comunicação, funcionários e, especialmente, o público.

1.2. Conhecer, respeitar e actuar em conformidade com o presente código, bem como as recomendações e orientações emitidas pela APECOM.

1.3. Aceitar as disposições deste Código e contribuir para que os outros associados as aceitem como princípios à luz dos quais se devem tomar as decisões adequadas, face a qualquer questão que surja na sua actividade profissional. Qualquer associada que conscientemente permita que o seu pessoal actue em contradição com estes princípios, é tida como participante em tal acção, considerando-se como tendo infringido o presente código.

1.4. Evitar a tomar parte em qualquer prática ou comportar-se de forma a prejudicar a reputação da Associação e os interesses da actividade.

#### **2. Conduta em relação ao público, aos meios de informação e a outros profissionais**

Uma empresa membro deve:

2.1. Conduzir as suas actividades profissionais tendo sempre em atenção o interesse público.

2.2. Respeitar a verdade, não propagando, intencional ou irreflectidamente, informações falsas ou incorrectas.

2.3. Respeitar os códigos próprios dos profissionais com quem eventualmente trabalhe em conjunto e não participar intencionalmente e qualquer infracção aos mesmos.

2.4. Respeitar as confidências recebidas no decorrer da sua actividade profissional.

### **3. Conduta em relação ao cliente**

Uma empresa membro deve:

3.1. Guardar sigilo sobre informações obtidas tanto de cliente actuais como antigos e não revelar ou utilizar essas informações em prejuízo dos mesmos ou para seu próprio benefício, excepto quando o cliente as tenha previamente divulgado em público, tenha dado autorização específica para a sua divulgação ou quando tal for requerido por mandato judicial.

3.2. Informar os seus clientes sobre quaisquer interesses financeiros que detenha ou qualquer dos seus empregados detenha noutra empresa ou com pessoas cujos serviços recomende.

3.3. Dar conhecimento ao cliente de honorário, comissões ou outros valores que venha a receber, no âmbito duma mesma acção, de outras fontes que não o próprio cliente.

3.4. Estar habilitada a negociar com os clientes tendo em considerações todas as circunstâncias de cada situação específica.

E em particular:

- a) O tempo a dispensar com realização trabalho;
- b) A especificidade da questão, caso, problema ou trabalho e as dificuldades associadas à sua realização;
- c) As capacidades profissionais ou especializadas e os níveis qualificação do seu “staff”, ou dos consultores externos que se ocupem desse caso, o tempo despendido e o grau de responsabilidade envolvido;
- d) A quantidade de documentação necessária a ser examinada ou preparada e a sua importância;
- e) O lugar e as circunstâncias em que o trabalho é realizado, no total ou em parte;
- f) O âmbito, a extensão, e o valor da tarefa a desempenhar e a sua importância para o cliente, em termos de decisão ou de projecto.

Uma empresa membro não deve:

3.5 Fazer uso errado da informação relativa aos assuntos do seu cliente, para lucro financeiro de outro.

3.6. Servir um cliente em termos ou condições que possam comprometer a sua independência, objectivo ou integridade.

3.7. Aceitar a representação de interesses que possam estar em conflito ou em concorrência entre si. Sem consentimento expresso dos clientes neles envolvidos.

3.8. Garantir a obtenção de resultados que ela própria saiba de antemão não ter capacidade de atingir.

#### **4. Conduta em relação aos colegas**

Uma empresa membro deve:

4.1. Observar os mais elevados padrões de exactidão e verdade, e não utilizar ideias ou pressões que tenham sido concebidas por outrem.

4.2. Ser livre de expor as suas capacidades ou oferecer os seus serviços a qualquer potencial cliente, quer por sua própria iniciativa quer a pedido deste, desde que, ao fazê-lo, não procure quebrar qualquer contrato existente ou diminuir a reputação ou capacidade de qualquer outra agência já ao serviço desse cliente.

Uma empresa membro não deve:

4.3. Depreciar a reputação ou a prática profissional de outro membro da Associação.

## **Anexo 2 – Código de Conduta APCE**

### **CÓDIGO DE CONDUTA**

#### **do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**

Aprovado em Assembleia Geral aos 31 de Março de 2009.

#### **.: Preâmbulo**

Com o objectivo de harmonizar e coordenar as práticas profissionais no âmbito da Comunicação Organizacional e Relações Públicas e de prosseguir a afirmação e credibilização da actividade e do sector, a Direcção da Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa, doravante designada, no presente documento por APCE, com o Conselho Consultivo constituíram uma Comissão específica para retomar o aprofundamento e a discussão da designação oficial para os profissionais de Comunicação, ao serviço das diversas organizações. Uma questão de anos, que se projecta na ausência de enquadramento na lei fiscal e também, na inexistência de um código de boas práticas próprio, para além daqueles que servem de referência, nomeadamente, os de organizações internacionais do sector.

O presente documento é a base orientadora para o exercício da actividade profissional, apontando-se, num futuro próximo, para a elaboração de outros referenciadores que, no âmbito da APCE, balizem, identifiquem e reconheçam os Gestores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Os Associados da APCE, assumem o compromisso de respeitar os princípios enumerados no presente Código de Conduta e de os difundir junto de todos os profissionais do sector.

Consciente do seu papel influenciador na sociedade, o Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas fundamenta a sua actuação na aceitação de todos os princípios enunciados no Pacto Mundial das Nações Unidas (*United Nations Global Compact*) e no cumprimento da Constituição da República Portuguesa.

#### **.: Definições**

**Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas** – é o profissional que desenvolve a sua actividade na construção e defesa da identidade e da reputação de organizações, nomeadamente, empresas, instituições públicas, privadas e sociais, e

outras entidades, pessoas, bens ou serviços, assim como na expressão da sua identidade e credibilização, estabelecendo relações duradouras com os diferentes públicos.

**Actividade** – o Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas exerce a sua actividade através do aconselhamento, estratégia e operacionalização de planos e programas, apoiado na pesquisa, monitorização e análise do ambiente organizacional e seu contexto.

### **.: Competências**

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas desenvolve e exerce um conjunto de competências:

#### **Gerais**

- . Liderança e trabalho em equipa
- . Pensamento estratégico
- . Análise e síntese
- . Escrita e oralidade, em português e noutros idiomas
- . Gestão do tempo e dos recursos humanos e técnicos
- . Comunicação interpessoal e de grupo
- . Argumentação
- . Proactividade

#### **Específicas**

- . Pesquisa, monitorização, gestão e organização de informação
- . Análise de tendências e predição de consequências em diferentes ambientes, contextos socioeconómicos e sectores de actividade
- . Conhecimento e compreensão de diferentes paradigmas, teorias e modelos de comunicação, sua aplicabilidade e limitações
- . Gestão da relação com diferentes públicos/*stakeholders*

- . Capacidade de influenciar percepções, atitudes e comportamentos
- . Tecnologias da informação e da comunicação e das técnicas e instrumentos de comunicação organizacional e relações públicas
- . Investigação, planificação, implementação e avaliação de programas de Comunicação

#### Organizacional e Relações Públicas

- . Conhecimento dos constrangimentos éticos e legais inerentes à actividade profissional.

**Divulgação** – o Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é o principal agente de promoção e divulgação da sua actividade profissional, quer junto dos seus pares, quer das empresas e outras entidades potenciais utilizadoras destes serviços, quer, ainda, da sociedade em geral.

**Reputação** – o Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é responsável pela progressiva visibilidade e reputação da profissão, e, através da sua atitude, pelo reforço dos valores éticos e deontológicos.

**Responsabilidade Social** – o Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é elemento activo na sensibilização da consciência social, na defesa do planeta, do meio ambiente, da biodiversidade, na luta contra a fome, a guerra, todas as formas de violência e injustiça, defendendo e apoiando políticas socialmente sustentáveis, a favor da paz.

#### **.: Fiscalização**

A fiscalização do cumprimento do presente Código de Conduta é efectuada, antes de mais, pelos associados da APCE e por quantos estejam em consonância com os princípios nele enunciados, cabendo à

Associação, através dos órgãos próprios, de acordo com os seus Estatutos, a intervenção de carácter disciplinar.

#### **.: Representatividade**

Pela progressiva representatividade da APCE enquanto entidade agregadora dos Gestores de Comunicação

Organizacional e Relações Públicas, pretende-se que esta venha a constituir-se como entidade autenticadora e credenciadora do exercício da profissão.

**O presente Código de Conduta é aceite**

**pelo Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, associado da APCE.**

## **Anexo 3 – Código de Conduta da IPRA**

Adoptado em 2011, o Código de Conduta da IPRA constitui uma afirmação de conduta profissional e ética por parte dos membros da Associação Internacional de Relações Públicas recomendado aos profissionais de relações públicas de todo o Mundo.

O Código consolida o Código de Veneza de 1961, o Código de Atenas de 1965 e o Código de Bruxelas de 2007.

*(a) TENDO EM CONTA a Carta das Nações Unidas que determina a “reafirmação da fé nos direitos humanos fundamentais, e na dignidade e valor da pessoa humana”;*

*(b) TENDO EM CONTA a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 e especialmente o seu artigo 19;*

*(c) TENDO EM CONTA que as relações públicas, ao promover a livre circulação da informação, contribuem para os interesses de todas as partes interessadas;*

*(d) TENDO EM CONTA que a condução das relações públicas e dos public affairs proporciona representação democrática essencial junto das autoridades públicas;*

*(e) TENDO EM CONTA que os profissionais de relações públicas, através das suas amplas capacidades de comunicação, possuem meios de influência que devem ser balizados por um código de conduta profissional e ética;*

*(f) TENDO EM CONTA que canais de comunicação tais como a Internet e o outros media digitais são canais através dos quais informação errónea ou enganosa pode ser amplamente disseminada ou manter-se incontestada, e por isso requerem atenção especial dos profissionais das relações públicas no sentido de manter a confiança e a credibilidade;*

*(g) TENDO EM CONTA que a Internet e o outros media digitais requerem especial atenção com respeito à privacidade pessoal das indivíduos, clientes, patrões e colegas;*

na condução das relações públicas os profissionais devem:

### **1. Observância**

Observar os princípios da Carta das Nações Unidas e da Declaração Universal dos Direitos do Homem;

### **2. Integridade**

Actuar sempre com honestidade e integridade de forma a garantir e manter a confiança de todos aqueles com quem os profissionais se mantêm em contacto;

### **3. Diálogo**

Procurar estabelecer as condições morais, culturais e intelectuais para o diálogo, e reconhecer os direitos de todas as partes envolvidas a apresentar os seus casos e expressar as suas opiniões;

### **4. Transparência**

Ser abertos e transparentes e declarar os seus nomes, organizações e interesses que representam;

### **5. Conflitos**

Evitar quaisquer conflitos de interesses profissionais e declarar tais conflitos, quando ocorram, às partes envolvidas;

### **6. Confidencialidade**

Honrar a informação confidencial que lhes é fornecida;

### **7. Precisão**

Tomar todas as medidas razoáveis no sentido de garantir a veracidade e precisão de toda a informação fornecida;

### **8. Falsidade**

Fazer todos os esforços no sentido de não disseminar intencionalmente informação falsa ou enganadora, e exercer os cuidados adequados para evitar fazê-lo sem intencionalidade e corrigir prontamente quando tal aconteça;

### **9. Engano**

Não obter informação por meios enganosos ou desonestos;

### **10. Divulgação**

Não criar ou utilizar qualquer organização para servir uma causa anunciada mas que de facto serve um interesse não divulgado;

### **11. Lucro**

Não fornecer comercialmente a terceiros cópias ou documentos obtidos junto de autoridades públicas;

### **12. Remuneração**

Ao fornecer serviços profissionais, não aceitar qualquer forma de pagamento em ligação com esses serviços por parte de outra entidade que não o beneficiário dos mesmos serviços;

### **13. Persuasão**

Não oferecer nem proporcionar, directa ou indirectamente, qualquer incentivo financeiro ou outro a representantes dos media ou quaisquer outras pessoas ou entidades envolvidas;

#### **14. Influência**

Não propor nem levar a cabo nenhuma acção que possa constituir uma influência imprópria sobre os representantes públicos, os media, ou outras entidades envolvidas;

#### **15. Concorrentes**

Não injuriar intencionalmente a reputação profissional de outro profissional;

#### **16. Concorrência desleal.**

Não procurar conseguir clientes de outros profissionais por meios enganosos;

#### **17. Emprego**

Ao dar emprego a pessoal de autoridades públicas ou de concorrentes, ter o cuidado de seguir e cumprir as regras e os requisitos de confidencialidade dessas organizações;

#### **18. Colegas**

Observar este Código com respeito pelos colegas membros da IPRA e pelos profissionais de relações públicas de todo o Mundo.

Os membros da IPRA devem, na defesa deste Código, concordar em cumprir e ajudar a aplicar as medidas disciplinares da International Public Relations Association (IPRA) em relação a qualquer incumprimentos deste Código.

**Adoptado pelo *Board da IPRA* em 5 de Novembro de 2010**

(Traduzido por Alexandre Cordeiro e revisto por Rodolfo Knapic)

## **Anexo 4 – Ranking - Artigo do jornal *Briefing***

### ***LPM confirma liderança das consultoras de Comunicação***

21 Setembro 2012



**Imagem 1:** logotipo da LPM

*A LPM confirmou a posição de liderança destacada do mercado das consultoras de Comunicação, de acordo com os dados oficiais relativos a 2011 agora conhecidos.*

*O Briefing considerou as empresas com mais de meio milhão de euros de “fees” anuais, seguindo a metodologia do Holmes Report, no total de dezasseis. O mercado analisado teve um crescimento global de cerca de 2% comparativamente com o exercício anterior.*

*A companhia fundada por Luís Paixão Martins, que emprega 75 consultores, declarou 5,1 milhões de euros de “fees”, tendo registado a evolução positiva de cerca de 10%. A sua quota de mercado manteve-se estacionária nos 25%.*

*A GCI de José Manuel Costa (2,4 milhões de euros) e a JLM de João Libano Monteiro (2 milhões de euros) completam o pódio. A Lift, com o segundo maior crescimento, posicionou-se em 4º lugar.*

*As performances registadas pelas quatro principais consultoras contrastam, no entanto, com uma quebra acentuada das empresas médias. Neste plano negativo destacaram-se a Porter Novelli do grupo Omnicom (-25%) e a Unimagem (-24%), aquelas que mais sofreram em 2011.*

*Também se registaram decréscimos significativos na Youngnetwork de João Duarte (-17%), na Imago do grupo espanhol Llorente y Cuenca (-14%), na Parceiros (-14%) e na First Five de João Tocha (-14%).*

Os elementos disponíveis permitem relevar o elevado crescimento (80%) da Nextpower, de Rodrigo Moita de Deus.

Quanto ao número de consultores, Youngnetwork (de 26 para 48) e Nextpower (de 4 para 15) distinguiram-se pela criação de emprego.

O ranking omite os dados da consultora CVA por esta ter deixado de os publicar.

### **Ranking Portugal 2011**

		<b>FEES</b>	<b>COLABORADORES</b>
1	<i>LPM</i>	5.073.378	75
2	<i>GCI</i>	2.393.833	55
3	<i>JLM</i>	1.956.879	12
4	<i>Lift</i>	1.713.127	38
5	<i>Inforpress</i>	1.270.165	20
6	<i>Imago</i>	1.160.627	21
7	<i>Parceiros</i>	967.211	25
8	<i>YoungNetwork</i>	881.432	48
9	<i>First Five</i>	786.224	11
10	<i>Porter Novelli</i>	707.303	17
11	<i>NextPower</i>	559.513	15
12	<i>M Public Relations</i>	546.615	14

13	<i>Unimagem</i>	535.994	9
14	<i>OgilvyPR</i>	514.183	9
15	<i>Media Consulting</i>	509.523	10
16	<i>Hill &amp; Knowlton</i>	509.304	13

*Consultoras com “Fee Income” superior a 500 mil euros em 2011.*

*Dados obtidos a partir da declaração oficial de IES do ano 2011.*

*Este indicador, na referência anual, obtém-se no IES a partir da rubrica 03-A (Vendas e serviços prestados) subtraindo-lhe as contas 621 (subcontratos), 6221 (trabalhos especializados) e 6268 (outros serviços).*

**Imagem 2:** Grelha Ranking 2011

### **Ranking Global 2011**

		<i>Fees</i>	<i>Sede</i>	<i>Grupo / Obs.</i>
1	<i>Edelman</i>	615	<i>EUA</i>	<i>Independente</i>
2	<i>Weber Shandwick</i>	590	<i>EUA</i>	<i>IPG</i>
3	<i>Fleishman Hillard</i>	520	<i>EUA</i>	<i>Omnicom</i>
4	<i>MSL</i>	474	<i>França</i>	<i>Publicis</i>
5	<i>Burson-Marsteller</i>	450	<i>EUA</i>	<i>WPP</i>
6	<i>Hill &amp; Knowlton Strategies</i>	390	<i>EUA</i>	<i>WPP</i>
7	<i>Ketchum</i>	385	<i>EUA</i>	<i>Omnicom</i>

8	<i>Ogilvy PR</i>	280	<i>EUA</i>	<i>WPP</i>
9	<i>EuroRSCG</i>	208	<i>França</i>	<i>Havas</i>
10	<i>FTI</i>	201	<i>GB</i>	<i>Financeira</i>
11	<i>Brunswick</i>	200	<i>GB</i>	<i>Financeira</i>
12	<i>Cohn &amp; Wolfe</i>	160	<i>EUA</i>	<i>WPP</i>
13	<i>Golin Harris</i>	150	<i>EUA</i>	<i>IPG</i>
14	<i>Grayling</i>	144	<i>GB</i>	<i>Huntsworth</i>
15	<i>Media Consulta</i>	124	<i>Alemanha</i>	<i>Independente</i>

*Fees: Milhões de US Dólares. Fonte: The Holmes Report / Apenas um número reduzido de consultoras disponibiliza dados de Recursos Humanos*

**Imagem 3:** Grelha *Ranking (2) 2011*

## **Anexo 5 – Guião de Entrevista**

### **I - O profissional de Relações Públicas**

1- Qual a sua definição de Relações Públicas?

(definição; competências)

2- Quais os factores condicionantes de sucesso de um consultor de Relações Públicas em Portugal?

(A sua missão e objectivos do profissional).

3- Na sua opinião, em Portugal, como é visto o papel do profissional de Relações Públicas? O mesmo é reconhecido?

(Valor da profissão em Portugal; reconhecimento/desconhecimento)

4- Como considera que poderia ser melhorada a imagem deste profissional?

(acrescentar valor; desmistificar ideias erradas)

### **II – A Consultoria em Relações Públicas**

5- Qual a sua visão do mercado português de consultoria em Relações Públicas?

(Divisão entre associados e não associados da APECOM/ mercado da Comunicação)

6- Quais as alterações que a consultoria em Relações Públicas tem vindo a sofrer em Portugal?

(emergência do *online*/ globalização/sustentabilidade/responsabilidade social)

7- Quais os principais desafios para as consultoras de comunicação em Portugal?

(Se possível, exemplos de desafios colocados por clientes)

8- Considera que a actual conjuntura económica tem influenciado o sector de comunicação em Portugal? De que forma?

(Em cenário de crise, continua a valorizar-se a 'boa comunicação'?)

9- Existe possibilidade de um crescimento no sector em Portugal?

( A curto prazo; A médio-longo prazo/ Com que alterações?)

### **III- Clientes:**

10- Existem novas tendências nos serviços prestados pelas consultoras?

(Se sim, quais?)

11- Relativamente aos seus clientes, existem alterações de comportamento em alturas de crise?

(Serviços requeridos/Grau de exigência/ Definição de *timing's*/ Orçamento disponível

12- Concorda com a afirmação de que, em momentos de crise e quando o orçamento é reduzido, é na área da comunicação que existem os cortes imediatos?

(Importância da Comunicação nas organizações)

### **IV- APECOM:**

13- Quais as funções de uma associação como a APECOM?

14- Quais os motivos que levaram a associar/não associar a sua consultora à APECOM?

15- Quais as vantagens e desvantagens que resultam desta associação/desassociação?

16- O que diferencia as consultoras associadas à APECOM das restantes consultoras nacionais?

17- É a favor ou contra a realização de um “*ranking*” para as empresas associadas à APECOM? Qual o motivo?

### **V- Ranking & Ordem:**

18- O que poderá ser feito em termos de associação de Consultoras de Comunicação e Relações Públicas em Portugal para valorizar o sector e os seus profissionais?

19- É a favor ou contra a criação de uma Ordem dos Profissionais de Comunicação? Quais os motivos?

## **Anexo 6 – Transcrição das Entrevistas**

### **Entrevista 1 – Miguel Almeida – *Unimagem***

**Questão 1** – No conceito de RP em termos terminológicos, há alguma confusão entre o que pensa e o que diz o modelo anglo-saxónico e o modelo continental europeu ou mesmo europeu. Penso que as RP é o tema mais aflorado quer em Inglaterra quer nos EUA, com as chamadas *PR agency*; enquanto no continente, em França, na Alemanha, em Espanha, em Portugal, fala-se mais em RP no sentido de comunicação ou relação com os *Media* e, portanto, há aqui uma diferença de conceitos que são similares mas que depois necessitam de alguma adequação. É este o primeiro ponto do ponto de vista teórico. As competências das RP são bastante amplas e não são fáceis de definir. No fundo, a Comunicação é estar entre um determinado segmento de mercado, o público por outro lado, os clientes e os *Media*. E, portanto, esta relação de veicular informação por um *Public Relations* ou por uma agência, é extremamente relevante porque no fundo vai contribuir para os valores de uma marca, de uma empresa, de uma individualidade, seja artista, político ou futebolista. Toda esta forma de circulação da informação e do que se pretende vir a veicular é extremamente relevante. Há outro aspecto que por vezes é oposto a este e em que a Comunicação também é extremamente valorante que é a chamada “Não-Comunicação”, ou seja, a protecção de determinados interesses, valores, fins de uma empresa ou de uma pessoa. Portanto, há empresas que nos podem pagar para estarmos atentos ao que o mercado diz mas em que elas não querem nunca aparecer e este é o outro lado das Relações Públicas. Tudo isto é no fundo a definição de RP, e também depende muito dos tempos históricos e dos tempos políticos, ou económicos, onde é necessário “aparecer” mais ou “aparecer” menos, divulgar mais, divulgar menos, e numa componente sempre de defesa de uma instituição, de uma personalidade ou de uma marca, tendo também a noção extremamente importante não só de saber como é que a concorrência vai e gostava de ir e o que vai produzir, como também é extremamente importante a questão da contra-informação, da espionagem industrial, da gestão de crise. Tudo isto são múltiplos factos do que envolve as Relações Públicas.

**Questão 2** – Num cenário simples, o que se pode fazer é uma espécie de um quadro em que no fundo há uma determinada empresa que estabelece circuitos de informação e em que depois tem uma determinada imagem no mercado. Para que tudo isto seja consistente é preciso que a empresa ou a personalidade política, tenha consistência, que haja uma consistência verdadeira, real e efectiva e que depois desses *inputs* transmitidos para os *Media*, saia um *output* positivo. E se esse *output* é

positivo você tem uma correspondência verdadeira entre o que é a realidade de uma determinada marca ou pessoa e a sua imagem pública. Se tem défice de comunicação, essa imagem aparecer fragilizada; se a empresa é que de facto não é tão sustentável, mesmo que tenha uma imagem virtuosa, a médio-longo prazo vai haver gestões de crise, vai ter problemas e vai ficar debilitada. Portanto, a componente é essa (usávamos muito esse gráfico): a empresa, os fluxos e a imagem que se tem.

**Questão 3** – Eu acho que o papel das Relações Públicas é incontornável em Portugal, hoje (estamos a falar em 2012)! É completamente incontornável! Eu acho que qualquer *Mediá*, ou grande empresa, os partidos, os governantes, todos eles têm necessidade de uma agência de comunicação ou de um RP ou um colaborador de assessoria de comunicação social ou um colaborador de imagem e não passam sem isso: todas as empresas cotadas no *PSI 20* têm gabinetes de comunicação a funcionar e, portanto, eu julgo que isso é uma matriz que está perfeitamente em decaída no mundo actual e em Portugal.

**Questão 4** – Eu acho que essa ideia hoje em dia está a decair, acho que é o que é! Há uma notoriedade já bastante apreciável; as próprias novelas às vezes falam dos Relações Públicas, portanto, é uma profissão que está já interiorizada na sociedade portuguesa.

**Questão 5** – Acho que não há divisão entre associados e não associados da APECOM! A APECOM praticamente é um fantasma, não existe e está moribunda. Falou-se na hipótese de se fazer uma alternativa à APECOM, como a Comissão Técnica que também acho que está moribunda. É portanto um mercado em que as agências enveredaram por formas muito individualistas, pouco associativas, onde não há praticamente fusões neste sector, verdadeiras. O que há é às vezes fusões de pequenas/médias empresas sem sustentabilidade financeira, sem imagem, sem marca, portanto insignificantes. O mercado hoje em dia funciona de forma desregrada, em que a ética não é praticada, em que há alguma selvajaria em termos de concorrência e em que isso agrava ainda mais as condições para que se possa evoluir para um sector mais concentrado, com maiores empresas, com melhores empresas e com melhores profissionais.

**Questão 6** – Eu tenho muitas dúvidas para falar nisso! Tenho algumas dúvidas se há alguma evolução em termos do apoio das empresas na área da sustentabilidade. O que eu vejo mais nas agências é uma preocupação de actualização, é no fundo a criação de sectores, de serviços que estão mais disponíveis para o mercado *online*, para os *blogs*, para o acompanhamento das redes sociais, para colocar as empresas e

os clientes nessas redes sociais e manterem uma certa presença quando eles o permitem e também uma certa evolução lenta e ainda muito primitiva para o *Marketing Digital*. É nesse sentido que considero haver uma evolução. Quanto às questões das Relações Públicas e as políticas de sustentabilidade, não acho o mesmo. Pode ser que haja, mas não estou a ver, não é um mercado ainda muito no início.

**Questão 7** – Acho que neste momento, com a crise que estamos a viver, as consultoras de facto vão no caminho. De facto, abriram áreas especializadas no *Marketing digital*, no *online*, nas redes sociais, nos *blogs*; uma maior exigência dos clientes para que haja uma aposta nessas áreas, além do que se fazia tradicionalmente. Apesar de tudo acho que é um mercado que se está a retrair em volume de negócios com a crise, as empresas cortam sempre logo na publicidade e nas Relações Públicas. Houve recentemente um estudo que foi feito e que demonstrava que nos *budgets* atribuídos para esta área, a parte das Relações Públicas só conseguia 2 ou 3% e onde a maior parte vai para a Publicidade, para a compra de espaço, para os grandes patrocínios e, portanto, este nosso mercado das Relações Públicas é um “parente pobre” com 3% apenas de apostas (PR Scope 2011/2012 – Barómetro de Avaliação das Agências de Comunicação e Relações Públicas), que defende que o mercado é muito insuficiente; que no *Marketing Digital* o país mais evoluído da Europa é a Inglaterra e que em Portugal também é muito reduzida a aposta no *Marketing Digital*. O sector está a contrair-se em Portugal porque há pedidos dos clientes todos para se reduzir as avenças, quer sejam públicos, quer sejam privados – então nos públicos é uma constante. Por outro lado, há também directrizes de serviços estaduais públicos em que precisam de autorização do ministério das finanças para renovar as avenças com as agências e esses pedidos estão a ser recusados pelo Ministério das Finanças, embora esses departamentos considerem que as agências estão a fazer um bom papel e que era importante manterem esse nível.

**Questão 8** – Já respondida!

**Questão 9** – Acho que sim! O mundo da comunicação, num mundo global é uma ferramenta relevante e importante. Neste momento em Portugal a crise é de grandes dimensões e portanto nós aí somos afectados por esse período transitório mas que depois voltar-se-á num crescimento sustentado da actividade, como aconteceu até 2010.

**Questão 10** – Há um maior pedido dos clientes às vezes para fazer alguma monitorização dos *blogs*, nas redes sociais, mas continua a ser maioritariamente uma comunicação muito tradicionalista.

**Questão 11** – Depende de cliente para cliente, não há uma uniformização: é muito subjectivo. Há clientes que pagam a mesma coisa e exigem mais; há outros que pagam menos e portanto também exigem menos: não há um padrão.

**Questão 12** – Já respondida!

**Questão 13** – Teria de ser uma associação que tentasse representar mais amplamente todo o sector das agências de Comunicação e de Relações Públicas em Portugal; que tivesse um certo nível de profissionalismo que teve até há uns tempos mas que perdeu, e que pudesse por um lado desempenhar várias funções: uma acção de formação, com curso de formação dados às empresas e aos agentes que trabalham neste sector, com alguma regularidade; a realização de contactos internacionais; a realização de seminários sobre temas ligados à Comunicação e às Relações Públicas em geral e também um papel de contacto com o poder institucional e de certa forma, também um código de ética que fosse de alguma forma balizado e filtrado.

**Questão 14** – A *Unimagem* nasce em 1992, era o princípio, ainda havia poucas agências de Comunicação e RP e a APECOM exigia um conjunto de normas segundo as quais a agência poderia fazer parte ou não. Eram normas de alguma exigência e portanto havia algum motivo em fazer parte da APECOM. A associação teve vários líderes, depois desagregou-se e agora está numa fase em tem uma direcção que ainda se mantem em funções mas que já deveria ter sido as eleições há dois ou três anos. Há um vazio, tal como nos órgãos sociais. Tem havido saídas muitas de outras agências (6 ou 7) e as duas maiores agências não se encontram na APECOM o que representa um pouco “um barco à deriva”!

**Questão 15** – As desvantagens são, como já mencionei, não haver acções de formação, não haver contactos internacionais com outras agências, não haver um código de ética e de conduta, o papel junto dos centros institucionais para sermos credenciados ou referenciados e portanto com tudo isso o sector é afectado. As vantagens possíveis seriam essas mesmas, mas que não existem mas que serviriam com certeza para melhorar o profissionalismo do sector.

**Questão 16** – Acho que há consultoras mais vocacionadas para a política e há outras consultoras muito mais vocacionadas para as empresas; há consultoras mais

vocacionadas para trabalhar por exemplos as privatizações ou o mercado financeiro, enquanto há outras mais focalizadas para o produto, a marca e, portanto, ainda há uma certa diversidade, embora neste momento as agências de comunicação em Portugal ainda façam um pouco de tudo. Ainda não há graus de especialização como há em Inglaterra por exemplos, onde há agências que só fazem imobiliário, outras turismo, outras a parte jurídica. Aqui ainda se faz um pouco de tudo: há umas mais vocacionadas porque têm clientes mais vocacionados para a parte jurídica, outros mais para a marca (*Danone, Nestlé*), fazendo comunicação do produto.

**Questão 17** – Sou contra a questão do *ranking* do *Briefing*, porque não se percebe bem o que é! Ou é ao nível do volume de negócios, que não é o caso, ou é ao nível dos lucros. Eles fazem uma coisa que “não é carne nem é peixe”. Fazem uma coisa que afinal é o resultado das vendas efectuadas, tirando os fundos tesouros que é uma complicação, portanto isto é para beneficiar alguém, de algum modo. Ou faz-se a nível de resultados e o *fee* não quer dizer que quem tem mais resultados seja quem ganhe mais dinheiro; ou faz-se a nível dos lucros. Eu preferia ir talvez pelo nível dos resultados porque a nível dos proveitos é muito complicado, porque há muitas empresas que escondem isso como é óbvio, até porque temos uma tributação de dividendos hoje em dia que vai aumentar para 28%. E portanto uma empresa pode pensar que ao não querer dar esse lucro todo, vai por exemplo comprar um carro para a empresa ou faço uma viagem que seria de trabalho e é metade trabalho, metade turismo para pagar as férias. Portanto, não nos dá o retrato fiel e creio que pelo volume de negócios seria o mais adequado. Esta forma de ser volume de negócios tirando os fornecedores, acho desadequado.

**Questão 18** – Tudo isso passa pelo próprio mercado! Deve pensar-se mais ao nível de mais e melhores fusões entre nós e com isso criar empresas de maior dimensão, com uma marca mais forte e que com essa atitude pudessem também ter mais força estando ou não na APECOM, junto dos decisores públicos. A nível do ensino, por exemplo, acho que a APECOM poderia ter uma palavra importante a esse nível, podendo de alguma forma (se estivesse a funcionar como expectável), sobretudo na parte mais prática, nos cursos de Comunicação Social, dar um semestre ou ser responsável num semestre por aulas práticas sobre Gestão de Crise ou como é que é na prática o dia-a-dia de uma agência de Comunicação e a relação com o cliente. Portanto, isto era uma questão que iria no fundo beneficiar os alunos e os estudantes teriam não só a teoria mas teriam no fim do curso um semestre, ou até um ano inteiro de uma cadeira mais prática em que a APECOM poderia indicar 1 ou 2 dos seus membros para dar essas aulas, e acho que seria bastante importante.

**Questão 19** – Não sou em nada contra em existir uma ordem! Tinha uma vantagem que era uma questão mais individual e menos empresarial. A ordem faz com que qualquer aluno que acabasse o curso de Relações Públicas que fosse reconhecido pelo Ministério da Educação pudesse inscrever-se, como um advogado que acaba de se formar. Tinha pelo menos a vantagem de colmatar a não existência da APECOM. Tinha a vantagem de restabelecer uma matriz para os profissionais que saem destes cursos, valorizando o sector, com acções de formação e todas as funções supostas da APECOM.

## **Entrevista 2 – Rodrigo Saraiva – *Parceiros de Comunicação***

**Questão 1** – Os profissionais desta área nos últimos anos têm tentado que o termo “Relações Públicas” deixe de ser usado. Relações Públicas é a tradução à letra de “*Public Relations*” e já não é de agora que Relações Públicas em Portugal têm uma outra conotação, muito associada às pessoas que fazem festas e que levam os ‘tipos’ para as festas e portanto já não é de agora que este sector tenta não utilizar a expressão “Relações Públicas” exactamente pela conotação em termos de opinião pública. Aliás, a associação sectorial que existe, independentemente da sua actividade e que demonstra esta preocupação, (a APECOM) é a associação das empresas de Conselho em Comunicação e não a Associação de Empresas de Relações Públicas! O Conselho em Comunicação que é uma expressão portuguesa que define controlo para fazer a distinção de RP que têm a imagem que têm. Estamos no sector das *Public Relations*, que envolve um conjunto de actuações e obviamente que este sector começou internacionalmente muito cedo e a realidade em Portugal foi muito mais recente do que alguns países como os EUA, onde isto já vem de há décadas mas que tiveram a sua génese obviamente nas ‘*Media Relations*’, ou seja, a relação com a imprensa. As empresas tinham um público com quem comunicavam muito e continua a ser hoje em dia muito do nosso ‘*core*’ a relação com a imprensa. As *Public Relations* (aprecio mais a definição Anglo-saxónica), é acima de tudo encontrar caminhos, canais e conteúdos para comunicar com os mais diversos públicos de uma entidade ou de uma pessoa. O desafio é encontrar os seus públicos e como os impactar, como os envolver directa ou indirectamente. As competências, é o nosso *know-how* de como fazer chegar e como impactar e como envolver os públicos

**Questão 2** – As condicionantes do profissional são as condicionantes do sector. O facto de ainda não existir no nosso *target* directo, daquilo que podem ser os nossos clientes (organizações, empresas), ainda existe muita gente que não tem a noção exacta daquilo que os profissionais deste sector lhes podem dar; não têm noção da abrangência de competências que nós podemos dar; muitos deles ainda acham que é um sector apenas para comunicar com a imprensa (Recebi há pouco tempo um *e-mail* a pedir um orçamento para uma acção de *press release* nacional, portanto veja a ideia limitada que as pessoas têm das empresas deste sector); Depois existe também outro problema que para mim é mais grave (porque já vai havendo muita gente que tem noção daquilo que este sector lhes pode oferecer para além das *Media Relations*) e que é a grande condicionante deste sector, é que o sector das PR em Portugal ainda não é devidamente valorizado. Para um director de *Marketing* ou de Comunicação de uma grande empresa é-lhe perfeitamente normal que uma agência de Publicidade lhe

chegue lá a pedir um *fee* de 20 mil € e chegar uma empresa de PR e pedir-lhe um *fee* de 20 mil €, ele acha que é um escândalo e um exagero! Esta é a forma em que eu faço uma caricatura prática daquilo que as pessoas não valorizam. Não querer valorizar financeiramente a actividade é porque não valoriza em termos reputacionais, em termos de competências e depois exigem muito mais para além daquilo que é o valor. Portanto, eu acho que essa é a grande condicionante (infelizmente ainda é a grande condicionante). Alguns já começam a conhecer muito daquelas que são as nossas competências mas ainda falta percorrer um caminho muito importante e em tempo de crise mais difícil é de haver uma verdadeira valorização daquilo que é este sector em termos de imagem, daquilo que entendem de nós e depois na valorização obviamente do pagamento, isto é, da questão financeira.

**Questão 3** – Ainda há muita gente que olha pra nós como aquelas pessoas que lhes fazem o papel de intermediário com a imprensa. Felizmente, vai havendo já muita gente que percebe que nós temos outras capacidades, que podemos comunicar directamente com os consumidores, que podemos ter um papel fundamental ao nível da comunicação interna das organizações (que muitas vezes é descurado e é muito importante, inclusive na questão da gestão de crise mesmo internamente, sempre com a questão do risco de se poder transformar numa crise através do palco mediático). Há muitas crises a acontecer que não ‘saltam’ para o palco mediático, para os *Media* tradicionais mas acontecem nos novos *Media* (redes sociais) e já começam a perceber que nós podemos ter um papel muito importante não só ao nível da gestão de crise em ambientes de *Media* social mas na própria definição da estratégia de actuação nos novos canais. Há muitas pessoas que já nos entendem como bons profissionais, bons parceiros em termos de comunicação institucional, de relações institucionais, de relações governamentais e portanto é uma área das PR que são as *Public Affairs*; no envolvimento de *stakeholders*, de entidades possíveis parceiras em acções, em estratégias, em campanhas. Temos conquistado muito espaço, já é mais conhecida a nossa abrangência de serviços para além de *Media Relations*, embora continue a ser o grande *core* da nossa actuação. Acho que temos feito um bom caminho e que agora estamos no ponto em que temos de começar realmente a “forçar” para a valorização (e aqui aplica-se a parte financeira da nossa actuação), porque já é reconhecida a nossa abrangência de actuação.

**Questão 4** – Há vários campos de actuação e teríamos de escolher aqui se calhar vários públicos como actuar. Há um público que é a parte da formação, e já estou um pouco afastado daquilo que é a realidade académica na área da Comunicação, mas daquilo que ainda vou vendo parece-me que ainda há alguma distância da realidade,

embora já com alguns progressos, da forma como os alunos estão a ser formados: muito teórico e com uma teoria que espelha a realidade de há uns anos atrás. Talvez os *curricula* nas universidades, nas escolas (superiores ou não), que leccionam cursos que habilitam as pessoas para estas áreas ainda estejam um pouco desfasados daquilo que é a realidade da profissão. Aí acho que haveria um trabalho de parceria, de integração a fazer entre aquilo que é a academia e as empresas em Portugal. Depois, há um trabalho também muito importante a fazer e que terá de ser muito cuidadoso, com os jornalistas, que continua obviamente a ser o 'core' desta actuação e, por isso, é importante que eles percebam bem: há muitos que percebem; depois há uns que percebem mas fingem não perceber; e depois também há outros que não percebem de todo! É preciso ainda insistir muito para que nos vejam como parceiros. E talvez o tempo de crise que os *Media* estão a passar na actualidade (que não é um problema só de Portugal; hoje em dia estão com uma crise internacional...há muita gente que gosta de 'tapar o sol com a peneira' mas o problema que está a acontecer com os *Media* em Portugal não é exclusivamente de Portugal) e acho que a crise talvez vá potenciar o agilizar e o encurtar dos espaços e quebrar barreiras que às vezes existem entre jornalistas e consultores/ assessores. Obviamente que com este público, muito depende dos profissionais desta área, porque há muitas pessoas a cometerem erros atrás de erros e, portanto, há muita culpa também da parte dos consultores/assessores na má imagem que os jornalistas têm dos profissionais desta área. Não vale a pena estar aqui a dizer que não e que não temos culpa nenhuma porque temos! Há muita culpa neste sector; Depois, junto das empresas, que até poderão ser aquelas pessoas que podem ser nossos clientes, é o caminho da percepção, da abrangência dos nossos serviços, que é uma coisa que com naturalidade vai acontecendo e tem vindo a acontecer e aí não estou muito preocupado. É uma questão de tempo e de envolvimento. A parte da valorização, que depois implica a parte profissional, só vai ser possível e o mais rápido possível se o próprio sector estivesse todo alinhado nesse sentido. Mas, em tempo de crise isso não é fácil, porque há muita gente 'a baixar as calças', e não permitindo a verdadeira valorização. Ainda há pouco tempo houve um cliente nosso que teve uma contra-proposta e eu respondi que não entrava em leilões e que seguisse o outro caminho com o outro parceiro que não nós. Há aqui limites que têm de ser respeitados, daquilo que é da obrigação do que nos fazem, dos nos pagam, porque depois tem implicações nos recursos que nós temos e eu também não posso estar a sobrecarregar um recurso meu com imensos clientes que pagam pouco e depois é uma questão de rentabilidade, porque, por melhor profissional que ele seja, não é super-herói, não há super-heróis! Todo este sector deveria ter regras, mesmo que fossem regras 'não-

escritas', mas ter um entendimento. Eu acho que as pessoas têm noção disso mas estão a querer fugir e portanto há muitos profissionais e empresas deste sector que não contribuem nada para a valorização desta profissão.

**Questão 5** – O panorama das empresas de comunicação em Portugal e se formos olhar para muitos países, vemos a realidade em que as grandes multinacionais das PR, sejam elas independentes, como a *Edelman*, ou integradas nos grandes grupos de comunicação como a *Burson – Marsteller*, como a *Weber Shandwick*, como a *Hill & Knowlton*, entre outras, em países como aqui ao lado a Espanha, a França, a Itália ou mesmo no norte da Europa, chegaram ou por abertura de escritório próprio ou por aquisição de uma agência existente ou por uma questão de fusão com uma empresa local e depois ser um processo até seguir a marca na totalidade, entraram nesses países e têm uma posição no mercado muito relevante, se não líderes de mercado. Em Portugal, isso não acontece. Se for ver nos palcos e *rankings* que são feitos, temos cá poucas e as poucas que estão fazem parte da segunda parte da tabela. Isto significa que quem lidera o mercado são os portugueses, porque o negócio das PR e da Comunicação tem muito de confiança na relação com os públicos, e nos diferentes públicos (sejam eles imprensa ou não); tem também a questão da influência e, portanto, depende muito das pessoas, das 'caras' e em Portugal isso é exponenciado e estamos num sector que está muito (e isto não tem conotação negativa) 'pessoalizado', está muito identificado com 'caras'. Nós olhamos para uma empresa deste sector e relacionamo-lo com uma cara, com o líder da empresa e algumas delas até o nome da empresa é o nome do próprio profissional. Esta é a primeira característica deste sector em Portugal e depois é um sector onde as pessoas são humanas e portanto há a questão dos egos, das suas estratégias e, dificilmente em Portugal vamos ter todo o sector unido numa causa, seja ela qual for, independentemente da existência de associações ou não, sejamos claros! Obviamente que existindo uma associação, isto torna-se mais notório e basta olhar para o histórico, quando a associação foi criada, estavam lá todos, mas depois foram-se zangando, foram saindo, foram entrando e eu penso que neste momento a APECOM é inexistente, está 'enterrada', está 'ligada às máquinas' (digamos assim), e há culpas de quem esteve nas últimas direcções e há culpas de quem não esteve nas direcções e quem já não estava na associação há uns tempos. Há culpas de todas as partes e estando a falar de uma associação empresarial, se calhar eu próprio que não tenho relação nenhuma com a APECOM, enquanto profissional e que opino um pouco às vezes sobre a matéria, se calhar também dei os meus contributos, uns positivos e outros negativos. Acho que não vale a pena estar a focar o tema na questão da

APECOM para os problemas do sector porque eles existem independentemente da existência da associação. Mas se me perguntas se 'eu acho que deveria haver uma associação empresarial do sector forte, com todas as pessoas associadas, independentemente de às vezes concordarem com umas coisas ou não, claro que sim, claro que deveria haver uma associação empresarial do sector e se calhar deveriam existir também outras associações. Eu tive um projecto há cerca de um ano e meio com outros profissionais do sector (que depois não aconteceu porque foi quando tive a minha mudança de emprego), porque as associações, independentemente do sector ou do que são, só funcionam com muita dedicação e muito empenho. Acredito mesmo que as associações, tendo dimensão para isso, têm de ter alguém lá a *full-time*, senão a coisa não funciona. Os dias actuais não permitem. Se fosse há uns anos atrás, se eu fosse mais novo, solteiro, se não tivesse filhos, e quando saísse ainda conseguisse 'dar umas horas' para a associação...tempo que agora não tenho, de todo, por mais que goste de associativismo. E portanto, talvez devesse existir a associação que fazia parte do projecto que tínhamos. Há muita gente que falou da criação da Ordem dos Consultores: não acredito que seja viável, acho que o caminho não é por aí (pode ver também informação acerca disso no meu *blog*). Acho que deveria haver uma associação dos profissionais e que dentro da sua estrutura tivesse forma de estar relacionada com o mercado (com as empresas) e um 'braço' que se pudesse relacionar com a academia (com a formação que falamos há pouco). Teria aqui um bom fórum, onde conseguiríamos fazer o melhor pelos profissionais, na relação com o mercado e com as empresas do sector, e com a academia para que 'falassem entre si'. O projecto que nós tínhamos de associação era isso e tinha essa visão e acho que seria uma coisa muito positiva para o sector e para os profissionais.

**Questão 6** – Já não é de agora que este sector já actua para além da relação com a imprensa, da assessoria mediática, das *Media Relations*, chamem-lhe o que quiserem. Pegando naquilo que lhe disse ao início da definição da profissão, há todo um conjunto de actuações, com o crescer das redes sociais, que são novos canais onde se consegue falar com públicos, e se a definição que eu tenho da profissão é 'actuar em canais para comunicar com públicos', faz todo o sentido que as PR actuem nessa área dos Novos *Media*. Até porque os novos *media* e os *media* tradicionais quando se consegue haver uma ligação, seja de se referirem mutuamente, seja por no mesmo momento referirem certas coisas, melhor ainda...o resultado vai ser melhor! Depois, há um conjunto de actuações de responsabilidade social: as empresas com melhor reputação, aquelas que melhor comunicam em diferentes áreas são aquelas em que

os seus principais dirigentes têm noção da comunicação...porque normalmente vinham só do *Marketing* e depois haveria alguém para tratar da comunicação. Dou um exemplo recente (se quiser pode ir ver no '*Holmes Report*', que é um *site* de referência neste área e que recentemente tiveram a *PR Summit* em Miami) e o Mark Richard que é *chief marketing officer*, deu uma entrevista ao *Holmes Report* em que fala exatamente disto; foi ao evento de uma empresa, onde o *Marketing* e a Comunicação estão na alçada do mesmo dirigente, que tem os dois pelouros, sendo que os coloca ao mesmo nível e explica o porquê e porque é que as coisas devem caminhar em simultâneo e tem a mesma pessoa no topo da pirâmide, que tem a visão e consegue fazer com que toda a estrutura para baixo caminhe no mesmo objectivo. Vai buscar tudo: a parte da comunicação interna, da responsabilidade social da empresa, tudo é comunicação! Tudo o que está a acontecer são conteúdos, tudo o que está a acontecer está a atingir os públicos, tudo o que está a acontecer está a ir por canais, sem eles internos ou externos, e portanto convém que isto tudo esteja sobre a alçada de uma cabeça ou dos olhos que conseguem ler a comunicação e a estratégia empresarial da empresa e conseguem encaixar tudo.

**Questão 7** – Estarem sempre atentas às novas dinâmicas sociais, que tem a ver com a parte social, com a parte económica, com a parte empresarial e têm de estar atentas a tudo, como novos canais que surjam, olhar rapidamente para eles e percebê-los, saber e encontrar as melhores formas de como actuar neles (muita gente actua depois de forma errada). Os tempos actuais em tudo são muito...as coisas mudam muito, está tudo muito mutável: qualquer cidadão quando sai de casa é ver se 'para onde está o vento' e ver se as coisas mudaram ou não. Tem de haver uma capacidade de adaptabilidade e mutação permanente com tudo, para perceber o que está a acontecer: não estar 'fechado na conchinha'! As coisas estão a mudar muito, portanto acho que o grande desafio é mesmo a capacidade de percepção e depois de adaptação.

**Questão 8** – Sim, em cenário de crise continua a valorizar-se 'a boa comunicação'. E, aliás, a crise tem feito com que as pessoas percebam melhor a necessidade de 'bem comunicar' e de ir buscar os profissionais que melhor podem ajudar nessa 'boa comunicação'. Em termos económicos, tem influenciado claramente, não há nenhum sector na actualidade que não fuja e não esteja a sofrer com isso. Se calhar há outras áreas, do *Marketing* e da Comunicação, como a Publicidade, como a compra de espaços que têm sentido muito mais isso...até porque como este sector nunca foi devidamente valorizado, se calhar sente menor percentualmente em termos de quantidade. Mas está tudo em corte e este sector não escapa. Aquilo que vou dizer

agora é a noção global de mercado, não é falando especificamente daqui; aliás, tudo aquilo que eu estou a dizer não é pensamento da *Parceiros*, é pensamento do Rodrigo Saraiva... sei que há pedidos de reduções de *fees* (em Portugal isto funciona muito na base do *fee* mensal), independentemente de serem grandes ou pequenos: mesmo quando são pequenos também pedem. A parte de produção, activação, eventos, então aí sente-se brutalmente a redução, portanto, há pouco investimento e sente-se os clientes a pensar 'um cêntimo é um cêntimo"! Principalmente as grandes empresas estão muito mais cuidadosas com qualquer Euro que invistam e querem tudo bem explicado, portanto sentem...não há nenhum sector que não sinta...e é uma época para os resilientes.

**Questão 9** – Existe, claramente! Tendo em conta o cenário económico e social, a curto prazo é difícil; a médio-prazo sim, claramente por tudo aquilo que falamos. Porque há cada vez mais empresas, entidades, organizações, a perceberem a necessidade que têm de terem profissionais habilitados em Comunicação a colaborar com eles. Acredito que a valorização no reconhecimento e posteriormente no pagamento também irá acontecer e porque nós somos um sector e nós somos uns profissionais com uma capacidade de ter sobre a nossa alçada um conjunto de actuações e de novos canais que surjam e de olhar melhor para eles e mais rapidamente adaptarmo-nos e, portanto, melhor podem depois colaborar ou dar consultoria a quem necessita disso. Por estas razões todas, acho que há um potencial brutal e colossal de crescimento do sector.

**Questão 10** – Existe sim: além do *online* e da sustentabilidade, há a gestão de crise, os *Public Affairs*. Em termos de gestão de crise ou de prevenção de crise (porque muitas vezes as coisas conseguem-se prevenir, 'tapam-se' da melhor forma e a crise não avança, não 'rebenta'), mas nesta altura somos muito solicitados para prevenção e gestão de crise (infelizmente...).

**Questão 11** – Vou dar um exemplo...antigamente se calhar enviávamos um orçamento para uma acção a dizer 'custa X', e a resposta antigamente era 'OK, força, avancemos!...'hoje em dia é 'por favor, mandem-me isso discriminado por *itens*! Isto é claramente notório e sem qualquer problema porque as coisas enviam-se mas é notório o comportamento do lado de lá.

**Questão 12** – Nesta altura é tudo a 'eito'...a diferença é que se calhar quem recebia 100 mil sente mais do que quem recebia 100. Quantitativamente é muito mais notório...se for um corte de 2%, em 100 se calhar não vai implicar na minha estrutura,

não vou ter de despedir alguém; se esses meus 2% for em 100 mil, se calhar já ia ter um impacto grande e já teria de despedir.

**Questão 13** – Defesa e promoção do sector e dos seus associados...de uma associação empresarial! Isto em resumo, não quer dizer que uma entidade como a APECOM que é empresarial, tem de em primeira instância defender os seus associados, as empresas...ao fazer a defesa e promoção do sector, indirectamente também está a ajudar os profissionais, os seus associados. Portanto é isso, com uma ênfase muito grande na promoção que é tudo aquilo que nós falámos, da valorização em termos qualitativos e quantitativos.

**Questão 14** – A Parceiros era membro da APECOM e saiu antes de eu entrar aqui e é só...!

**Questão 15** – Daquilo que eu acompanhei na altura o processo, houve algumas associadas que saíram nessa altura, numa altura conturbada (e até foi nessa altura que surgiu a outra ideia da associação que falei há pouco), não se justificava...naquele momento havia muita 'guerra', estava um ambiente de 'guerra', e se calhar algumas pessoas sentiram que não fazia sentido continuarem num fórum que estava naquele clima. Não se tratava de clima interno, era da associação para com os ambientes externos. E depois a seguir, com a mudança de órgãos dirigentes, toda a gente percebeu que a associação não ia anda para a frente e portanto os que saíram, se pensavam poder voltar entrar, deixaram de pensar nisso. O problema é que eu acho que a APECOM neste momento não é um assunto! Acho que ninguém está a pensar nisso. Não há de certeza nenhum empresário deste sector que esteja a pensar estar ou não estar na APECOM. Quem está fora se calhar não está 'nem aí', a pensar entrar e quem lá está, se calhar nem nota, a não ser que um dia lhe mandem a factura da quota e se calhar vai-lhe dar jeito poupar aí...mas, não é um assunto, neste momento!

**Questão 16** – Não! ....

**Questão 17** – A favor, completamente! Totalmente a favor! Sou a favor de *ranking* seja neste sector, seja noutra (o mais conhecido que temos em termos de entidades públicas é o *ranking* das escolas por exemplo), sou completamente a favor disso. Eu quando faço prospecção, por exemplo, um cliente meu precisa de contratar uma agência noutra país, país onde eu não tenho parceiro internacional, eu nessa prospecção que vou fazer, vou procurar informação...e nisto posso-lhe também responder às vezes porque é que uma APECOM pode ser útil, porque se eu tiver de ir

para um país que eu não conheço nem tenho parceiro internacional, o que é que eu vou tentar procurar? A APECOM 'lá do sítio', e assim, vejo logo um conjunto de empresas e vou averiguar e analisá-las e tento encontrar *rankings*, para me dar uma visão da dimensão e da importância, da relevância dessas empresas naquele mercado. Nem que seja só por isto, valeria a pena. Mas mesmo em Portugal, para uma pessoa/empresa que queira contratar os serviços de uma consultora, não conhece de todo o sector, com o *ranking* tem uma ajuda, para ter noção das coisas. Se calhar, tendo muito dinheiro quer procurar as maiores; se não tiver, se calhar vai procurar uma das mais pequenas. Ou até mesmo para um profissional, imagine uma pessoa que acaba o curso e quer entrar no sector e quer conhecer o sector e quer escolher para onde quer mandar o seu *currículo* ... os *rankings* ajudam a isto, ajudam a dar uma noção daquilo que é a realidade e dimensão do sector. O problema aqui é que dificilmente será possível fazer um *ranking* por causa da questão dos critérios. Eu fui o primeiro a publicar um *ranking* das agências e tive de o fazer pelo critério da facturação (das vendas), mas na altura quando o publiquei disse logo exactamente isso: 'isto para mim não é o ideal...' porque eu gostava de ter em conta as vendas, depois temos a questão daquilo que é a rentabilidade ou não, do lucro, o nº de recursos humanos, o nº de clientes, o tempo médio de duração que os recursos estão na agência, (se for uma agência que de 6 em 6 meses está a mudar as pessoas não me dá segurança; se for uma agência que eu veja que a média dos seus consultores é de 6 ou 7 anos na casa já me dá alguma estabilidade; se eu vir que na agência, a duração média dos clientes na empresa é de um ano, eu vou começar a questionar, mas se for uma empresa que tem um tempo médio de relação com os clientes de 6,7,8,9,10 anos...ok, se mantêm clientes é porque são bons!) Portanto, deveria ser da conjugação desta panóplia de critérios, que depois poderia até não dar um *ranking* único, mas podia-me dar aqui alguns que depois cada um, cada pessoa que fosse analisar, cruzava a informação de acordo com aquilo que queria. O problema é que ninguém quer dar esses dados, ou há poucos que queiram dar esses dados todos e isto é que seria sério! Primeiro, seria uma demonstração de seriedade e de transparência dos empresários deste sector, estarem disponíveis para dar um conjunto de dados para preencher critérios e variáveis para analisar o *ranking* e depois seria bom para o sector porque iria promovê-lo e valorizá-lo...não percebo os receios!

**Questão 18** – Uma associação empresarial como a APECOM fez coisas interessantes há dois anos, ainda na presidência do Salvador da Cunha, fez algumas coisas interessantes: os estudos de *benchmark*, os cadernos especiais que se fizeram em alguns jornais com entrevistas, e que promoviam que os *Media* fizessem uns especiais

sobre o sector, que se falasse sobre o sector; a tentativa dos prémios, não foi muito feliz a forma como foi colocada em prática, mas é uma ideia interessante, ou associarem-se a um conjunto de outros prémios que existem. Por exemplo, numa APECOM, os prémios de eficácia, que são muito virados para a publicidade, e que são uns prémios muito interessantes. A APECOM deveria, penso eu, fazer uma actuação a dois níveis: se calhar junto dos organizadores dos prémios à eficácia para tentar que os prémios começassem também de alguma forma a valorizar mais aquilo que é a parte das Relações Públicas dentro das campanhas que são analisadas. Isso implica fazer um trabalho junto das empresas do sector para que participem, para incentivar a participarem nestas coisas, portanto, deveria ter estas duas áreas de actuação, o que era uma coisa muito interessante de ser feita. A questão dos estudos, a questão da relação, de ir às academias, às escolas ver o que se pode fazer em conjunto, para que nas escolas seja leccionado aquilo que está mais próximo da realidade actual, é tudo aquilo que eu fui referindo para trás que deveria ser a actuação de uma associação como a APECOM.

**Questão 19** – Em primeiro, por alguma natureza sou um pouco ‘anti-ordem’ e ‘anti-ordens’! Basta olhar para aquilo que são as ordens mais conhecidas, para ver que tenho as mais sérias dúvidas que tenham contribuído positivamente para as suas áreas de actuação, para as suas profissões. A ordem depois, é uma coisa que as pessoas não podem esquecer...a ordem é uma entidade que recebe um mandato do estado para desempenhar ali umas funções de controlador, de gestor de uma profissão. E depois a questão aqui é: neste sector, embora hoje em dia, a maior parte das pessoas que estão nestas áreas, tenham formação base em Relações Públicas ou em Comunicação Empresarial (e depois também há outra coisa, em cada faculdade há uma nomenclatura e está tudo muito disperso), porque é que eu não posso trazer para aqui pessoas de outras áreas? Primeiro tinha de haver ao nível da formação uma harmonização dos cursos, porque um curso do *INP* é diferente de um da *ESCS*, o da *ESCS* do da *Católica*, o da *Católica* do *ISCSP*, que é diferente em Coimbra... é tudo muito diferente e são cursos que não têm nada a ver e como é que se agregava isto tudo no topo da pirâmide? Como é que a Ordem iria...? A Ordem os Engenheiros é fácil, temos várias engenharias, médicos então é mais fácil...porque são cursos fechados que estão na formação académica fechados e harmonizados e isto é mais uma razão pela qual muito dificilmente poderia haver uma Ordem. Acho que na altura a Ordem foi uma facilidade de explicarem uma necessidade que sentem de haver alguém que os defenda, que os promova (que promova o sector, a profissão), e eu entendi na altura, uma das pessoas que defendeu a Ordem (o Rui Calafate), foi uma

pessoa que também estava neste projecto numa reunião que tivemos a falar desta associação e onde também percebe que a Ordem é uma coisa que se calhar daqui a 15 anos talvez já seja possível...à data de hoje não é possível, não é viável...por questões reais, por questão jurídicas, por questões legais, não entendo ser o ideal. Acho que as coisas fazem-se passo a passo, é como os nutricionistas, que agora têm uma Ordem mas que advém com alguma naturalidade de um trabalho fortíssimo e bom de uma associação portuguesa de nutricionistas, tendo em conta que cursos de nutrição são uma realidade algo recente (20 anos penso eu...) Portanto, os cursos existem não há muito tempo, depois foi criada uma associação, a associação desenvolveu-se bem e agora foram para a Ordem. A nós, ainda nos falta muito...faltamos muita calma às vezes, eu sei que nos tempos actuais as coisas acontecem muito depressa mas às vezes é preciso ter calma porque quando falavamos das capacidades do profissional deste sector, em olhar bem, ver bem o que está a acontecer e adaptar-se, há uma característica muito importante neste sector que é o bom senso. Sem bom senso a comunicação falha principalmente quando estamos a falar de uma gestão de crise.

### **Entrevista 3 – Filipa Primo – InforPress**

**Questão 1** – Vou tentar ser o menos teórica possível... há uma definição muito boa que é do fundador da *Fleishman Hillard* que é um dos grandes grupos internacionais e que ouvi numa reunião do ano passado, numa associação de agências mundiais (uma associação das associações que representam agências, como a APECOM). Ouvi uma explicação que achei que resumia bastante bem e é o que comentamos aqui muitas vezes com os consultores: é aproximar públicos, defender as suas necessidades e dar-lhes aquilo que precisam. De certa forma, acho que é tão básica, tão básica, mas está dentro de cada um de nós perceber isto no dia-a-dia. E é isso, é perceber os públicos das empresas e saber contar-lhes uma história, saber falar com eles, saber passar a mensagem. Se criamos conteúdos, se aproximamos, se influenciámos, tudo isso é fruto de aproximar os públicos e comunicar com esses públicos, mas eu acho que de certa forma é a análise e o enquadramento, onde é que estamos enquadrados, que públicos é que são nossos aliados, quais é que não são, quem é que nos interessa comunicar, quem é o nosso *target* principal e quem não é, fazer esse mapeamento e depois saber usar as melhores técnicas para falar com eles, seja técnicas de escrita, seja técnicas orais, seja técnicas audiovisuais, digitais, e portanto tem um bocadinho a ver com isso...eu ia para uma coisa muito simples. Em relação às competências, acho que qualquer consultor e cada agência tem competências diferentes e exige competências diferentes. Eu acho que acima de tudo, no dia-a-dia, o que nós pedimos às pessoas que trabalham connosco é primeiro, capacidade de escuta, que tem de ter; alguma capacidade inter-relacional (que é fundamental) e com isto, aumentar a capacidade de venda...um consultor invariavelmente tem de saber isto...às vezes há a sensação de chegar e acharem que são jornalistas de certa forma, isto é, são criadores de conteúdos, são pessoas que moldam influências e sentem que não vendem! Um consultor vende efectivamente, está assente numa unidade de negócio que é a comunicação dentro das empresas, que tem também um *ROI*, tem um objectivo, e que é vender! Portanto, isto ainda é um estigma que não só existe nas faculdades como também nos consultores que temos com já vários anos de casa e sinto que ser orientada para a venda não é uma coisa que esteja inerente em pessoas que estudam Comunicação. Muitas das agências depois têm perfis diferentes, têm pessoas de Economia, de Antropologia, de Psicologia para trazer um bocadinho isto...nós pomos equipas que têm pessoas que estão em economia e pessoas de Comunicação e vamos ver que há formas diferentes de olhar. Em relação a mais competências...a escrita, a cultura geral (obviamente), porque uma pessoa que não tenha 'o bichinho' da cultura geral dificilmente faz consultoria porque tem de saber um

pouco de tudo...tem de ter um conhecimento básico, ninguém chama um consultor para ele não saber contar-lhe nada, portanto, a cultura geral é um pouco esquecida mesmo nos recrutamentos: não se faz recrutamentos com base na cultura geral, mas é uma mais-valia que as pessoas trazem para uma agência; O consultor tem de ter estratégia, compromisso (trabalhamos muitas horas); tem de ser orientado à eficácia, tem de ser rápido, tem de saber trabalhar por projectos, tem de saber trabalhar em equipa...isso é o básico. A parte da cultura geral, da inter-relação, da escuta (porque há muita parte de Psicologia com o cliente que não se tem noção quando se começa a trabalhar). Eu acho que 80% é ouvir o cliente, é a relação pessoal e depois 20% de relação estritamente estratégica. Tem muito de Psicologia: perceber o que é que é o director com que trabalhamos, como é que ele está inserido na sua equipa, quais são os problemas com a sua equipa, e aí fazemos comunicação interna, externa...e eu diria que a última competência talvez fosse a diferença, que muitas vezes é esquecida: porque todas as empresas, mas de certa forma as agências e a consultoria, vive de as pessoas trazerem diferença, formas diferentes de ver as coisas, espírito criativo, que na teoria é giríssimo e temos muita gente quando sai da faculdade com muita criatividade e muita inovação, mas é difícil transformar diariamente a inovação em algo necessário para as contas e é fazer essa transição que nem sempre é fácil para tornar prático o nosso espírito criativo e pronto...depois têm de ser pessoas 'despachadas', por isso temos tantas mulheres a trabalhar no mundo da Comunicação. O *multi-tasking* e nós dizemos que não temos consultores que não são *multi-taskers*...somos 80% de mulheres! Portanto, somos *multi-taskers* e à parte disso somos 'todo o terreno'!...isto porque os consultores têm de aprender a fazer tudo, não há especialização: só faço comunicação financeira ou só faço comunicação de tecnologia...isso não existe! Em qualquer agência, na vida de um consultor, ele faz de tudo...

**Questão 2** – Bem, está a tocar aí...(risos)...acho que é um bocadinho o que eu referi, acho que um consultor fechado à mudança não existe! E vemos que há gerações diferentes de consultores, muitas vezes há o choque de gerações. Temos a geração 'rasca', mas efectivamente dividindo por gerações, a geração que entra agora, é uma geração completamente diferente de consultores, como eu, com 30, 30 e poucos anos. Acho que o maior desafio é nos mais novos perceberem o que é que na criatividade é interessante para o negócio (muitas vezes não conseguem perceber isso...a criatividade por si só não é relevante, o que é relevante é integramos a criatividade nos projectos e ao mesmo tempo trazer-lhes *ROI* para esses projectos), nos consultores que estão há mais tempo no mercado, acho que é a capacidade de

mudar, serem diferentes...o que é difícil. Na Publicidade são sempre muito diferentes porque há muito espaço para a criatividade, e a pessoa consegue ter ali um tempo para ser criativo, as agências de comunicação trabalham com registos muito rápidos e com muitos clientes, e o que acontece é que o objectivo muda e realmente à parte disso, ele estar sempre a melhorar e a ser diferente, e crescer e ter mais cultura geral e conhecer as tendências internacionais...de certa forma é isso. O que é que nós vemos de diferente no mercado? Quando eu comecei, e faço consultoria há dez anos, não é há muito tempo, o que eu sinto é que o consultor está mais bem posicionado, um consultor não é simplesmente um prestador de uma tarefa, cada vez mais um consultor consegue fazer uma consultoria muito mais próxima da Consultoria de Estado, Finanças, que as grandes consultoras conseguem fazer que é: olhar para o negócio num todo. Cada vez mais eu sinto que se abrem as portas para um consultor de comunicação trabalhar a relação com os meios mas ao mesmo tempo dizer 'mas a vossa comunicação interna não está a funcionar' e deixarem entrar na parte de recursos humanos, na parte do mecanismo de avaliação das pessoas, como é que se comunica com as pessoas, como é que se motiva, e aí é possível um consultor que também tenha uma visão cada vez maior que é: como é que gere uma empresa; o que é que é esperado de um *CEO*; o que é que é esperado do director com que trabalhamos; o que é que existe no mercado...e todo esse conhecimento tem de se ter. Nós temos uma política e falamos muito agora de micro-poder, que é uma das nossas tendências, e que defende que todas as pessoas têm poder, e nós aqui temos uma estrutura muito '*flat*', não é uma estrutura muito hierarquizada em termos de progressão e o que dizemos é que um consulto júnior (em estágio) consegue ter tanto poder numa conta como um consultor sénior e é puramente a verdade. Mas tem muito a ver com atitude...a atitude de aprendermos as coisas do cliente. Podemos não ter a técnica mas conseguimos olhar para o mercado e olhar para o cliente e fazer coisas interessantes mesmo sem termos a técnica para implementá-lo.

**Questão 3** – Sim, eu acho que é reconhecido. Acho que já não estamos nesse debate do 'Relações Públicas de bar'! Eu acho que vai haver profissionais que lhe dizem que ainda existe essa dificuldade e vai haver outros que não...Nós não temos essa dificuldade porque temos o nosso *target* muito definido, trabalhamos muito o nosso *networking*, sabemos com quem queremos trabalhar e focamo-nos muito nas grandes empresas, portanto não temos essa dificuldade. Quando vamos a uma reunião recolher um *briefing* já nos conhecem, já sabem o que nós fazemos, não confundem as nossas tarefas. Em relação ao cidadão comum...eu acho que é como dizer 'ser consultor' confunde mais porque um consultor pode ser comercial, pode ser um

consultor altamente especializado, de informática ou de finanças, ou de comunicação...é um pouco irrelevante. Eu sinto que já não há tanta dificuldade em entender, até porque as agências de comunicação e o consultor não são assessores de imprensa pura e simplesmente, são criadores de campanhas, gestor de reputação, há o alargar e cada vez mais as agências são grupos de comunicação...de certa forma estão integrados e não há essa dificuldade em definir. Eu acho que o maior problema acima de tudo nem é o cidadão comum, são os recém-licenciados! O principal problema muitas vezes é que as faculdades não explicam tão aprofundadamente como deveriam, o que é o mercado das RP. E muitas vezes surpreende-me quando vou às sessões, haver uma dúvida tão grande sobre o que fazemos...porque é um *target* que vai entrar no mercado de trabalho rapidamente e eu acho que vocês não sabem efectivamente a oferta que existe ou o que é que se pode fazer numa agência, ou o que é que estão preparados para fazer.

**Questão 4** – Eu acho que não, acho que o nosso sector não é propriamente um sector que se auto-promova por si só, porque não interessa ao cidadão, não é um sector que precise disso. Não tem de ser visivelmente visto pelo cidadão porque o cidadão não compra os nossos serviços. Acho que a maior parte das vezes tem de ser até bastante oculto. Não interessa a uma agência que a sua empresa seja altamente reconhecida por fazer *lobby*, não interessa...não interessa saber que faz assessoria de imprensa, é irrelevante. E nós aqui não nos podemos esquecer que servimos as empresas, as empresas é que têm de estar no '*spot light*' e é que têm de ser conhecidas. É diferente: não nos compram com aquele realce da publicidade, nós não precisamos! Tratamos de projectos desenvolvidos e que são muitas vezes confidenciais, que só podemos comentar. Agora em termos das agências e do sector em si, como *cluster*, como actividade económica, a APECOM aí tem o papel de trabalhar e ... há uma semana tivemos uma reunião em que tentaremos no próximo ano trabalhar mais a área da comunicação da associação, não do consultor, das agências, mas trabalhar acções que promovam a associação e este sector económico num todo.

**Questão 5** – Temos um mercado não tão maduro como outros mercados internacionais mas desenvolveu-se bastante nos últimos anos. Temos um mercado muito marcado pelas agências nacionais (o que é muito bom), temos muita oferta nacional de RP e pouca oferta, ou menos representativa dos grandes grupos internacionais. Temos um TOP relativamente definido (a APECOM definiu-o), em termos de facturação...há vários itens que podem definir o TOP de agências e consultoras. Pode ser pedido facturação por empregados, pode ser pelo nº de empregados...em qualquer um deles nós estamos no TOP 5 e as principais agências

são empresas familiares, empresas de capital próprio, e são quase sempre empresas nacionais. No nosso caso, nós somos espanhóis, mas somos um grupo familiar e um grupo de capital próprio e acho isso bastante relevante. E são empresas que se internacionalizaram, portanto, dito isso acho que já há maturidade perfeita, estamos a falar de agências com um volume de pessoas de 30 a 80 colaboradores, facturações acima de um milhão, oferta integrada, actividade em Portugal, nos PALOP, na América Latina...eu acho que estamos num mercado muito sólido. Depois há um conjunto de ofertas que dissipam e que tocam áreas que as agências têm mas que não são efectivamente a consultoria de comunicação por si só. Portanto, há pequenas agências digitais, pequenas agências de assessoria de imprensa, pequenas agências de *design* para comunicação mas essas eu não encaro tanto como o mercado da consultoria de comunicação porque com consultoria de comunicação podemos sempre pensar nos 360 e aí nos 360, temos *players* muito interessantes, temos já profissionais com muitos anos de casa, temos já profissionais que entraram na comunicação directamente e não no jornalismo. E fazemos projectos que vemos que têm a maturidade dos do *UK* ou de Espanha. Têm é muitas vezes abordagens diferentes mas já não vemos que há um desfazamento como havia para Alemanha, para o *UK*, Espanha, em que muitas vezes demorávamos muito tempo a apresentar projectos digitais. Hoje em dia eu acho que já não há grande diferença, talvez pelo volume de investimento, nos impactos, mas de resto...Relativamente à divisão entre associados e não associados...essa é uma pergunta...bem, há sempre divisão não é? Quando há uma única associação no mercado, que está, está! Não é uma associação muito forte, não é muito presente e poderia ser bastante mais. Quem está, obviamente que representa o mercado, mas talvez pela história da associação, tenha deixado de parte associados que são revelantes no mercado, que entretanto saíram e que por disputas acabam por não estar presentes. Acho que isso é um grande *handicap* da associação e acho que talvez seja um mercado que esteja muito marcado por isso, por ter muitas empresas familiares, por ter muitos empresários e empresas em nome individual e claro que depois entram em debates próprios. Eu faria mais a divisão entre o volume de negócios de empresa e não entre associado ou não da APECOM. A APECOM não é muito aberta a agências muito pequenas, como pequenas agências de *freelancer's*...não há essa abertura e obviamente que isso dificulta mas eu não acho que no mercado ou com a oferta que existe, seja relevante. Nenhum cliente nos pergunta se somos ou não associados da APECOM.

**Questão 6** – Ao nível da Comunicação Interna existiram muitas alterações! Quando eu comecei, pouco ou nada se fazia externamente às empresas e hoje em dia e hoje em

dia é um eixo importantíssimo. Já não fazemos assessoria de comunicação sem contemplar a comunicação interna. Acho que foi a maior modificação. A sustentabilidade veio por acréscimo, com a reputação. A forma como se faz comunicação é muito mais abrangente, muito mais a nível de gestão e ao ser a nível de gestão trabalha-se a reputação e a reputação acaba por conseguir integrar mais públicos. E a comunicação entra na sustentabilidade para desmistificar uma coisa que é muito técnica, que já existia nas empresas mas que não se conseguia perceber o que é que se podia comunicar. A comunicação entra aí para explicar o que é uma para explicar determinadas coisas ao público interno e fazer com que eles intervenham no processo e depois fazer com que o público e depois com o público externo, com os jornalistas, com o consumidor, através de pequenas acções. O digital já nem é uma tendência porque já está integrado. Uma das coisas que se pede aos consultores, uma das competências é alargar horizontes para o digital, nem sempre é fácil porque tem uma linguagem diferente, um método de trabalho muito diferente. O *measurement* é a principal modificação, a forma como prestamos contas do nosso trabalho modificou-se bastante. E é um aspecto muito bom porque credibilizou bastante a área da Consultoria de Comunicação...e o *online* trouxe isso, que é formas diferentes de analisar o que é feito, fugindo ao *AEV*, ao nº de recortes, etc., e hoje em dia cruzam-se muitos itens e eu acho que talvez tenha sido a progressão maior que se fez e que é mesmo de comunicação e que hoje em dia os clientes mais pedem. Muito mais *Market Intelligence*, *Media Intelligence*, do que propriamente o *AEV* das peças que colocam...já não é um argumento!

**Questão 7** – Neste momento, e com o cenário de crise...nós demos uma entrevista para a *‘Meios & Publicidade’* onde falávamos sobre isso. Acho que acima de tudo é cuidar da equipa por um lado, porque é pedido à agência e à equipa muito mais, como a todas as pessoas no mercado e tem havido muito a retenção de talentos, o que para nós neste momento é um item fundamental: reter as pessoas e ter as melhores pessoas, fazer os melhores recrutamentos. Há muita gente no mercado mas nem sempre há as melhores pessoas, portanto, fazer essa retenção. Por outro lado, com o cliente: adaptarmo-nos, a toda a hora, porque as agências tendem a ser estanques na oferta e o principal desafio já há 1 ano e meio, 2 anos é olharmos para a oferta que temos e adaptarmo-nos a cada um dos clientes. O fazer mais com o mesmo é o normal, e temos de ser muito inventivos no que oferecemos, temos de descer um pouco à terra muitas vezes e perceber que o nosso sector tem de se adaptar no sentido de o que oferecemos ao cliente há um já não é o que podemos oferecer, nem sequer a perguntar-lhe; usarmos aquilo que temos e fazermos as *‘omeletes sem ovos’*,

que é se é preciso parcerias, vamos para as parcerias, se é preciso *networking*, vamos para o *networking*, e pensarmos em vendas que foi uma coisa que durante se dizia que 'reputação é reputação, vendas são vendas!' É isto que na teoria funciona muito bem mas na prática é difícil implementar porque efectivamente depois temos de fechar a porta à tentativa quase diária do cliente querer 'isto' só para a comunicação comercial e, portanto, temos de manter o mesmo método de trabalho, a mesma qualidade para o jornalista, para o público ou para o que for, mas com objectivos relativamente diferentes e com uma pressão de resultados muito diferentes, antes trabalhávamos resumos de trabalho a 3 meses, às vezes a 6 meses e agora é quase à semana. E portanto é esta lógica que é uma oportunidade, para as pessoas que trabalham nas agências porque aprendi muito e aprendi um ritmo que lhes facilita a vida muito mais, porque estão preparadas para tudo e trabalham com marcas que são muito exigentes, nós trabalhamos com muitas multinacionais e fazemos *reporting* internacional e isso ajuda as equipas a (e quando se trabalha neste padrão) é muito fácil depois aplica-lo a outras realidades. Acho que aí, há muita coisa que se pode vender, nós não estamos tão negativos, obviamente que vamos ter quebras como toda a gente, mas não estamos tão negativos em relação ao mercado, eu acho que as oportunidades existem. A cada reunião que se vai, não saímos de lá sem nos pedirem uma proposta. Agora, o que há é que descer à terra no sentido de adequar o que estamos a oferecer porque não podemos estar a oferecer o que oferecíamos e também haver cá no mercado alguma contenção muito própria, porque o mercado oferece coisas que não são minimamente aceitáveis, em termos de competição saudável e depois desvirtua um pouco a realidade do mercado e percepção do cliente do que é que vão ou não prever. Acima de tudo ter uma atitude pedagógica em todos os novos clientes, explicar o *time consuming*, a tarefa, a equipa envolvida, porque depois acontece agências que entram em pânico no mercado e decidem começar a aderir a formatos de trabalho que estão muito abaixo do valor normal e depois é difícil deseducar os clientes de que isto não é viável, não é perceptível.

**Questão 8** – É um bocadinho isso...tem desvirtuado *budget*, para o positivo e para o negativo, tem feito com que as empresas saibam usar melhor os seus *budgets* e as agências saibam orçamentar melhor as coisas ou propor coisas diferentes com menos...eu acho que isso é muito positivo. Mas o negativo é que canibaliza determinadas ofertas que logo à partida não seriam viáveis, e deixa uma grande dúvida na capacitação das pessoas porque as equipas são capacitadas para terem uma progressão, terem um nível, terem uma qualidade, e muitas vezes o que as agências vendem é 'o gato por lebre!' É uma equipa júnior, com poucas horas

alocadas e não explicam essa oferta e ao não explicar essa oferta, obviamente que entram em *clash* com outras realidades e com agências que trabalham de outra forma. É preciso estar sempre a fazer esta explicação de uma oferta um bocado nebulosa. Em cenário de crise, o que estamos cada vez mais a fazer é, uma coisa que nunca tinha acontecido e que é, ajudar os nossos clientes a manterem-se nas empresas, é um bocado isto. A manterem a área da comunicação junto das instruções, a posicionarem a comunicação e o *marketing* e estamos cada vez mais a ajudarmos os nossos clientes a reforçarem-se a eles próprios. Fazê-los crescer primeiro a eles e nós sermos uma alavanca para ajudá-los.

**Questão 9** – A curto-prazo acho muito difícil, só se for em nichos muito específicos que podem ter mas por estes motivos de que há maior alocação de trabalho, com *budgets* iguais ou inferiores, o que acontece é que a facturação pode ser maior mas a rentabilidade não é. Portanto, dificilmente, alguma área, mesmo a digital cresce.

**Questão 10** – Eu acho que sim...acho que (deixe-me pensar alguma coisa em específico), tendências eu acho que de alguma forma está já implementado...é a forma como o fazemos ou como o apresentamos no mercado. Não vejo de repente surgir uma oferta completamente diferente até porque não será valorizada, não será comprada por si só. Agora acho que a forma como fazemos técnicas base de comunicação, como fazemos eventos, assessoria de imprensa, os moldes que tínhamos anteriormente já não se aplicam, já não se fazem eventos, já não se fazem conferências de imprensa, não se fazem *meeting's* internacionais, e isto tudo leva a que haja uma criação de novas tendências, por exemplo, a assessoria de imprensa no *online*; um *CEO* fazer muito mais posicionamento *online* para fazer relação com os *Media*, uma coisa estranhíssima há uns anos porque não tem nada a ver uma coisa com a outra e hoje em dia é uma alternativa ao que se fazia anteriormente porque já não vale a pena fazer o tradicional, não tem impacto, é um gasto desnecessário. Agora, por si só, nos próximos anos, vai ser sempre o digital, obviamente, e a (comunicação) interna acho que também, as campanhas virais, as acções de guerrilha, por aí...porque cada vez mais se procura impacto directo e acredito que daqui a poucos anos vamos ver novamente a tendência da comunicação quando houver mas *budget*, a descentralizar do *online* e a vir novamente para o *offline*.

**Questão 11** – Toda a sociedade está pressionada com qualquer coisa, está deprimida. Nós tivemos em 2008 um projecto que era "*actua contra a crise*", que falava sobre olhar positivamente para a crise e encontrar oportunidades. Nós próprios temos uma história engraçada porque fomos criados por uma jornalista que ficou sem e é

uma empreendedora e somos uma empresa muito familiar no sentido de olhar para as oportunidades e ver se há hipóteses de fazer uma área nova ou encontrar uma tendência e fazer e propomos muito isto. De todas as formas, somos realistas numa coisa ...todos os dias há comunicação negativa sobre a crise e é real, não só na sociedade mas nas empresas, todos os dias...(ainda ontem tive uma reunião em que a cliente me dizia 'Vai falar de budget? Filipa, acho melhor ficarmos por aqui...') porque todos os dias os directores de Comunicação e *Marketing* fecham orçamentos já não a 1 ano mas revêm a 1 mês, e trabalhar numa lógica mensal é inviável porque ninguém faz o seu trabalho bem a saber que no mês seguinte pode não ter trabalho. Isto acontece connosco a nível pessoal e essa precaridade de *budgets* disponíveis e até mesmo nas pessoas com quem trabalhamos, muitas vezes não sabem se ficarão nas empresas, veem os seus lugares em perigo, começam a ver as suas equipas em perigo. Tudo isto tem um impacto muito grande no dia-a-dia da gestão das contas. Por muito que queiramos ajudar, efectivamente não podemos. E depois, as vendas que todos os sectores dizem que caem, como é que vamos ajudar, mas há um limite para a ajuda, não se pode fazer milagres. Eu acho que se calhar o maior desafio é capacitar ou as agências aprenderem a capacitar os seus clientes para fazerem eles próprios as coisas se assim tiver de ser...ter esse cuidado de se não podemos implementar porque não há *budget*, capacitar! Ter uma forma diferente de oferecer o serviço, uma alternativa.

**Questão 12** – Acho que poucas empresas têm director de comunicação nos conselhos de administração, só mesmo as grandes empresas como a *PT*, o *BES*, de resto não há mais entidades em que um director de comunicação tem peso grande nas decisões da empresa. Todos têm, de certa forma, mas são estruturas diferentes. Eu acho que isso é um bocadinho a propósito da alocação de *budget* e, obviamente, quando temos mais dificuldade vamos alocar menos *budget* a fornecedores externos e mais à nossa própria equipa, isso é normal e acontece connosco também. Nesse sentido, sim...prevê-se uma quebra mas o cliente interno acho que é relativamente o mesmo, só que quando há momentos de maior aperto, não é uma entidade obrigatória...e todas as empresas estão a cortar os serviços mais paralelos. Por exemplo, nós fazemos eventos, e a nossa área de eventos não consegue fazer eventos... não quer dizer que depois o cliente não fique connosco na assessoria de imprensa porque é fundamental mas vão cortando nos serviços que de certa forma não são tão perceptíveis, até mesmo por uma questão de justificação interna. Quando começamos a cortar prémios à nossa equipa ou regalias, não vamos dizer que

continuamos a fazer eventos para jornalistas e levar um jornalista à Índia...é esse tipo de adequação que as empresas têm de fazer.

**Questão 13** – (Acho piada porque toda a gente que me faz entrevistas me fala da APECOM). Eu acho que a APECOM é assunto, no sentido em que deve existir uma associação com funções reais. E obviamente que está a passar uma realidade de transição e ao passar uma realidade de transição, não é representativa, mas isso já sabemos. E acho também que devemos construir na positiva, que é ‘o que é que uma associação que representa um sector pode trazer?’ O associativismo traz sempre mais-valias, nunca há perdas de as empresas se juntarem para debaterem tendências, debaterem problemas, apresentarem soluções com o governo, com as entidades competentes sobre o nosso sector, oferecerem regalias específicas às empresas, juntarem-se para explicar o peso de um sector que é relevante em termos de facturação e que exporta. A partir daí eu acho que é sempre interessante juntarmo-nos e não pensarmos isoladamente, que é uma tendência neste mercado e que tem muito a ver com os egos de cada um e que é comunicarem isoladamente, viverem isoladamente, é um mercado muito individualista.

**Questão 14** – Nós achamos que é sempre relevante estar nos espaços em que se pode conhecer os outros *players* do mercado e debater com eles aquilo que nos preocupa ou aquilo que é positivo no mercado e por isso participamos. É uma participação institucional. Se numa outra realidade da APECOM fará sentido ou não, até agora não simpatizamos especialmente nem antagonizamos com a APECOM, portanto mantemo-nos, mas obviamente que depende muito do futuro que leva...agora eu continuo a achar é que no tema APECOM, focalizamo-nos mais nos problemas do que propriamente naquilo que pode ser e depois efectivamente ninguém quer assumir a responsabilidade da APECOM, o problema é esse! E ao não querer assumir ficamos sempre no mesmo lado de que não presta o que existe porque ninguém faz dele melhor. Mas eu acho que traz sempre benefícios, traz sempre!

**Questões 15 e 16** – Neste momento não existem porque a associação está parada. Ao existir e ao constituir uma nova presidência, terá benefícios inerentes ao plano de acções dessa presidência que não existe, será só no início do próximo ano.

**Questão 17** – Um plano de acções coordenado, um espaço que inclua um espaço de partilha ‘*best-practices*’, que inclua actividades de desenvolvimento do conhecimento, eventos próprios, como *workshop’s*, o básico de uma associação: partilhar conhecimento, partilhar mais-valias, seja em termos de campanhas publicitárias, contra-partidas, parcerias, protocolos...pensar em termos de fundo como os recursos

humanos, o talento, a capacitação de pessoas do sector, e depois fazer ter algum efeito de influência nos mercados que nos rondam e que são importantes para nós e aos quais podemos responder como um todo e não especificamente individualmente. Acho que isso é o que qualquer associação faz num sector...se esta faz ou não é outra história, mas seria o fundamento de qualquer associação.

**Questão 18** – O ranking do *Briefing* prefiro não comentar... saiu no suplemento do diário económico um *ranking* que tem como base a facturação comunicada à APECOM, que também é questionável de certa forma porque há várias realidades de mercado...não se pode comparar certas coisas, há vários critérios. Qualquer pessoa sabe que quando se avalia empresas há vários itens, tem de avaliar o número de pessoas, com o volume que factura, com o facto de ser uma empresa nacional que exporta e que apresente facturação do que exportou, ou de uma empresa que está presente em Portugal mas que não apresenta a facturação do que faz noutros mercados. Tudo isto, se formos a ver, por exemplo a nós o rácio que nos seria mais favorável era ver a rentabilidade, empregados *versus* facturação e aí tínhamos quase o maior volume. As pessoas têm uma equipa muito grande, a facturação é menor e depois depende dos anos, depende das actividades, aquisições que fazem no mercado, fusões, tudo isso é relativo, não é? A haver um *ranking* deveria haver por diferentes itens, e não um único, e deveria haver uma avaliação mais qualitativa de como cada empresa se posiciona, porque cada empresa tem uma política muito diferente e que apresenta no mercado, por exemplo, nós podemos dizer que somos a maior agência ibérica em volume de pessoas (temos 220 pessoas), em volume de facturação, somos a maior agência com volumes internacionais, estamos na América Latina, temos escritórios próprios, não temos actividade através de parceiros, temos equipa própria na América Latina, não é através de parcerias...tudo isto são itens que de certa forma para nós são importantes e para os nossos clientes. Não achamos que é importante espelhar, nem na APECOM, nem num *ranking*, nem numa entrevista com os *Media*, para nós não é relevante. Agora acho que efectivamente ao final do dia não nos compram projectos pelo *ranking*. Nós estamos no mercado há 13 anos a vender *rankings*. O caminho é feito por quem o quer fazer e não contamos com *rankings*. Quando nos apresentamos aos clientes, apresentamos os nossos *case studies* e o que fazemos na nossa equipa, basicamente o *ranking* é indiferente. Dito isso, acho muito bem que se publiquem artigos, que se fale sobre o mercado porque quanto mais se falar sobre o mercado, melhor, mais credibiliza. Agora, efectivamente tendo em conta estes itens, não temos tendência a sermos tão fechados...a única coisa que nos deixa felizes é saber que as pessoas que aqui trabalham sabem que estão numa

agência onde gostam de estar e que é uma agência que tem o peso que tem e para nós estamos satisfeitos com isto. Eu acredito que há outras agências com dimensões diferentes que por estarem no *ranking* se sintam muito felizes, nós não comparamos com praticamente nenhuma...nenhuma tem uma realidade próxima da nossa...

**Questão 19** – Eu acho que é como a associação, é sempre bom haver uma forma de uniformizar as coisas e as pessoas sentirem que fazem parte de uma estrutura e que há alguém que zela pelos seus interesses. Acho que será muito positivo, mas vendo a situação da APECOM, não sei até que ponto os consultores de comunicação conseguem unir-se a esse ponto de estruturarem tão bem as suas tarefas e a sua forma de trabalhar. Não acho que seja necessário no dia-a-dia, sinceramente...não vejo. Acho que será um *proform* interessante, acho que já devia existir mas não vejo o impacto real, talvez um bocadinho pela situação da APECOM, isso possa trazer para o consultor depois no dia-a-dia, na contratação...porque lá está, como os padrões são tão diferentes, não é um mercado tão regulado a esse ponto que depois há itens que podem ser interessantes na questão da relação laboral, na formalização de determinados aspectos, da relação consultor-agências e consultor-contratantes mas de resto tinha de ter aí um factor de agregação dos consultores. Vale pelo que vale...é interessante como no mercado da comunicação, somos advogados é certo e sabido que vamos correr várias entidades; é certo e sabido que se somos engenheiros vamos correr várias empresas e o que nos une é a ordem; os médicos também; os consultores...é essa transversalidade que existe! Há profissionais que consideram isso uma mais-valia, há outros que não. Nós temos pessoas oriundas de outras formações, com experiências anteriores diferentes e raramente pessoas com experiências só de agência. Nós gostamos de alocar essas pessoas a outras áreas porque trazem essa diferença que eu falava. Agora também há outra coisa que eu acho interessante: a Ordem poderia trazer uma coisa positiva que é aquilo que eu dizia de vendermos coisas ‘nebulosas’, porque eu gostava que houvesse uma categorização de consultores porque o que é para uma agência um consultor sénior, para outra é um júnior e então estamos sempre neste debate. Muitas vezes tem de se apresentar visivelmente as pessoas e dizer ‘este é um consultor sénior’, chegamos a esse ponto! A ordem nesse aspecto talvez pudesse trazer alguma categorização mas lá está, cada agência tem estruturas totalmente diferentes no mercado. Os cargos que nós temos aqui, o plano de carreira que temos aqui é de grupo e é diferente do que existe em Portugal, numa agência que não esteja inserida num grupo, por exemplo. As agências nacionais têm uma estrutura dividida em tarefas, a nossa estratégia no mercado é unir tarefas e portanto depende muito da política que vigora na agência e ao

categorizarmos a função não acredito que as empresas que estão no mercado tenham estrutura para assumir essa categorização, tenho muitas dúvidas. Ou temos 100 pessoas a trabalhar e conseguimos ter uma transversalidade em que podíamos por nuns projectos pessoas diferentes com níveis diferentes, agora as agências mais pequenas que nós dificilmente conseguimos assumir uma pessoa que vem de uma ordem, que tem uma categoria X, que ganha tanto, a não fazer determinadas tarefas porque isso não é real, isso não existe nas agências. E é um bocadinho por aí que a existir é importante para os consultores, para as agências não sei se não será um factor de entropia e quando e com a dificuldade que existe em organizarem-se na APECOM, ainda mais difícil será numa ordem. Isto porque o próprio consultor não tem consciência colectiva, e muitas perguntas das que a Cátia me estava a fazer, pode parecer estranho mas muitas vezes no dia-a-dia, qualquer coordenador de equipa reforça isso muitas vezes, porque a não ser empresas muito estratificadas, em que o método está tão estratificado e está tão dividido, que as pessoas desde o momento em que entram como juniores até que são managers ou *partners* sabem o progresso todo, se não existir essa estrutura, dificilmente o consultor consegue passar por cada fase, porque não há fases, ele vai construindo pedaços diferentes e traz coisas diferentes e uma pessoa que adore vídeo games é ótima para projectos XPTO, e quem gosta de moda é ótima para outros projectos mas pode estar a fazer outra coisa e é essa 'paleta de cores' que a consultoria tem e que a algumas pessoas agrada. Adoro que as pessoas sejam todas muito diferentes, e aprenderem nos projectos, noutras áreas não pode acontecer, portanto no direito no pode acontecer, as pessoas já têm de vir com um conhecimento já muito específico e acho que se introduzirmos muita regularização em determinados coisas, vamos perder até margem para o próprio consultor se posicionar no mercado porque o mercado fica muito mais fechado e é difícil dar oportunidades a determinadas pessoas. Quando nos chega um estágio e muitas vezes chega-nos pessoas com talentos específicos e capacidades que permite ficarem logo em determinados projectos e se o consultor quiser tanto uma regularização da situação, muitas vezes o que pode acontecer é que fica fechado 'numa caixinha'...

## **Entrevista 4 – Carlos Matos – *Imago***

**O entrevistado pretendeu fazer uma pequena introdução antes da entrevista ter início. As suas palavras foram as seguintes:**

Eu acho que o potencial do nosso sector, o potencial da comunicação é enorme. Quando nós hoje em dia falamos de comunicação, a comunicação tem tido uma evolução muito grande, sobretudo no que toca por um lado aos destinatários das mensagens e à capacidade de intervenção cada vez mais desses destinatários. Nós hoje em dia estamos num cenário onde de facto a possibilidade de fazer/produzir informação está completamente democratizada e digamos que até banalizada e isso é um grande desafio. Isto traz outro desafio que é por exemplo, a nível de uma instituição como o governo, hoje em dia de facto o governo tem desafios muito grandes do ponto de vista da sua própria imagem; as empresas têm desafios muito grandes no ponto de vista da sua própria imagem e no fundo o que está em causa é que o paradigma está a mudar. Hoje em dia nós não devemos falar de comunicação, devemos falar de reputação, que é uma coisa muito mais abrangente, é uma coisa que tem de ser muito mais vivida a nível do topo das instituições, isso digamos que é o panorama geral. E portanto isto é um potencial enorme porque cada vez mais as empresas têm de facto de se preparar internamente para assumir a questão da reputação como uma função vital para a sua empresa, não só na perspectiva de por um lado ouvirem e por outro lado dizerem. É evidente que neste panorama, falemos agora das agências de comunicação e das Relações Públicas: eu acho que estamos numa fase de grande mudança desta realidade e numa fase de grande desafio. Em Portugal eu penso que tem havido uma grande destruição de valor do ponto de vista da oferta do nosso sector. A APECOM não existe, a APECOM é o que os associados são e os associados são fracos. Nós neste momento vivemos num momento em que na minha perspectiva há uma total destruição de valor da maior parte da oferta por várias razões e isso acentuou-se antes da crise, (porque como disse ontem o João Salgueiro na televisão), a crise não é de agora, já vivi várias crises aqui na Imago, e acentuou-se antes da crise porque na maneira de nós fazermos, houve aqui algumas atitudes de algumas empresas que no fundo criaram uma sensação ilusória junto do cliente no sentido de algum facilitismo, de alguma promessa e identificando a nossa actividade como acesso a este ou àquele, quando é evidente que isso é importante mas muito mais importante que ter o acesso é aquilo que nós vamos dizer, é preparar as empresas para aquilo que vão dizer. Nós vivemos aqui um período em que houve algumas empresas que criaram uma noção de algum ‘poder político’ associada a uma movimentação e a uma troca de favores e que nada tem a ver com comunicação. A

crise também teve outra consequência que foi a oferta ter aumentado imenso e portanto, perante esta necessidade de por um lado dos clientes gerirem orçamentos mais apertados, o que acontece é que a oferta baixa os preços e neste momento aquilo que está a acontecer é que nós agências de comunicação deseducámos completamente o nosso cliente e o critério que o cliente tem para utilizar o nosso *know-how*, que aquilo que oferecemos não é muito, na maior parte dos casos, porque por um lado baixamos os preços, depois temos muitos estagiários e a qualidade da oferta, o pensamento ressentem-se. Se você for ver por exemplo, há uma opção em Portugal a que devíamos estar mais atentos que é: há muitas empresas (grandes empresas sobretudo) que ou desistem de ter agências – uma *GALP*, uma *PT* - porque entretanto algumas agências criaram também uma relação com as empresas onde punham os seus colaboradores e depois as empresas acabaram por absorver esses colaboradores, e por outro lado, com preços e avenças completamente em *dumping*. Neste momento a grande situação é que de facto o potencial é enorme, assim nós conseguimos criar junto do cliente a ideia que somos verdadeiramente consultores, podemos ajudá-los a pensar e que podemos reflectir sobre as suas opções, porque aquilo que é mais importante é nós sermos de facto um valor acrescentado para o negócio nosso cliente. Perante esta situação toda, porque no fundo se formos ver, estamos a falar sobretudo de relações com a imprensa e isso hoje em dia não é só incontornável como é uma *commodity* e sobretudo a maneira como está a ser feita porque neste momento qualquer um o faz, embora isso tenha um papel inverso porque por outro lado a crise nos jornais, a cada vez maior falta de meios nos jornais, dá-nos uma oportunidade mas essa oportunidade tem de ser ‘corrida’ com muita qualidade, o que mais uma vez é um desafio para nós. Ainda que por um lado seja uma *commodity*, porque hoje em dia há aí malta a fazer preços *low cost num press release*...isto não faz sentido, não é? Eu acho que para mim trabalhar com um cliente é conhecê-lo muito bem e percebê-lo, não é eu estar aqui sentado e dizer ‘olhe, faça-me aí um *press release*!’ Eu tenho de ter a capacidade de dizer se é um *press release*, se o que é!

**Questão 1** – Eu mando-lhe a definição. Eu tenho 20 questões que definem um Relações Públicas. Eu acho que por exemplo, tem de ser um tipo discreto, atento, curioso, tem de conhecer profundamente a realidade do seu cliente, tem de ter um pensamento claro e objectivo, tem de saber por no papel as ideias de uma forma clara, mas eu mando-lhe isso, tenho um resumo que acho que resume muito bem o perfil de um RP.

**(O envio continha o seguinte):**

*“Olá Cátia. Aqui vai o perfil que te falei na nossa entrevista.*

*As características que deve ter um Relações Públicas:*

*Exige-se uma vasta gama de qualidade e habilitações:*

- 1. Raciocínio saudável, objectividade e capacidade crítica aguda*
- 2. Equilíbrio e controlo*
- 3. Bastante senso comum*
- 4. Imaginação e capacidade de apreciar o ponto de vista do outro*
- 5. Imperturbabilidade*
- 6. Uma capacidade infinita de reconhecimento, de atenção e de consideração dos pormenores*
- 7. Mente desperta e curiosa e carácter vivamente inquisidor*
- 8. Grande capacidade de trabalho e grande disponibilidade para horários flexíveis*
- 9. Grande capacidade de recuperação e sentido de humor*
- 10. Grande flexibilidade e capacidade de abarcar na hora muitos problemas diferentes em simultâneo.*
- 11. Integridade pessoal*
- 12. Conhecimento especializado de métodos de comunicação*
- 13. Conhecer em pormenor as instituições com que trabalha, os seus mecanismos de funcionamento, o modus operandi dos meios de comunicação*
- 14. Conhecer os fundamentos da psicologia para investir na relação com os outros*
- 15. Capacidade de organização*
- 16. Desejo de servir, de ajudar (o conceito de serviço diferencia a RP da publicidade, da propaganda, ou das vendas)*
- 17. E, sobretudo, uma personalidade forte, capacidade de liderança e de promover e colaborar activamente num trabalho de equipa*

*In “As Relações Públicas”, Manuel M Garcia”*

**Questão 2** – Neste momento na actual conjuntura acho que um dos maiores factores condicionantes é de facto uma política de preços completamente disparatada que não permite a valorização do profissional com tudo o que isso representa do ponto de vista da formação, do ponto de vista de evolução na carreira. Por exemplo, eu acho que uma das coisas que eu noto é que, nós hoje em dia estamos com a *Llorente Cuenca*, que é a maior agência de comunicação de Espanha, e nós na *Llorente Cuenca* temos à partida e todas as pessoas que entram aqui dentro têm uma carreira têm uma

carreira definida e sabem o percurso que vão ter, quanto tempo é que terão em cada secção e o que é que precisam de fazer, está tudo completamente definido acerca das tarefas que têm de executar e o que é que precisam de saber para passar para outra categoria. Eu penso que neste momento por exemplo um dos problemas que condiciona um Relações Públicas é por um lado a questão económica das empresas, no fundo foram elas próprias que construíram e portanto isto vai ter como consequência que muitas das empresas não vão resistir porque baixar os preços não é uma solução e isso obviamente condiciona a formação dos quadros que estão cada vez mais desvalorizados.

**Questão 3** – Eu acho que neste momento há alguma confusão, ainda subsiste alguma confusão. Já não há confusão entre o que é ou não ‘croquete’, agora há confusão entre o que de facto o cliente pode pedir a uma agência de Relações Públicas. Se estivermos a falar do cidadão comum, evidentemente que se o nosso sector gerar credibilidade, transparência e actuar de uma forma ética, isso mais tarde ou mais cedo faz com que o cidadão comum também vai reconhecer...só depende de nós.

**Questão 4** – Através de uma formação, da capacidade de gerar valor ao nosso cliente. A nossa actividade é uma actividade de pessoas, portanto, através de pessoas de qualidade, através da formação e da procura da qualidade dessas pessoas e de uma carreira baseada de facto numa evolução qualitativa obviamente também numa evolução quantitativa... pronto, hoje em dia de facto do ponto de vista financeiro isto está muito mau, mas é esse o grande desafio porque se nós tivermos qualidade e se conseguirmos demonstrar ao nosso cliente que acrescentamos com a nossa qualidade, valor ao negócio dele, eu acho que as coisas funcionam. Se calhar pode não funcionar nem tem de funcionar a 500€, se calhar pode não funcionar a 50 mil € mas se calhar pode funcionar a 10 mil € e já ser uma coisa mais positiva.

**Questão 5** – É o que eu lhe digo, eu acho que neste momento o grande desafio do nosso sector é sermos capazes de mostrar aos nossos clientes que somos úteis e que somos fundamentais para o negócio deles, esse é o grande desafio e portanto isso requer de facto uma evolução, uma procura de qualidade, mais formação, e sobretudo sermos capazes de gerar pensamento. Relativamente à divisão entre associados e não associados da APECOM, é evidente que neste momento há muitas empresas que estão a estragar completamente o mercado mas que elas próprias vão ser vítimas dessa atitude. Eu ainda no outro dia estava com um consultor da *Llorente Cuenca* que é uma empresa que está em 16 ou 17 mercados do mundo, trabalhamos para grandes empresas e trabalhamos numa perspectiva muito estratégica, com a *Coca-Cola* na

América do Sul, com a *Telefónica*, por exemplo, em que de facto há criação de mecanismos e de ferramentas, como por exemplo a comunicação *online*, onde de facto há claramente valor acrescentado no sentido de municiar o nosso cliente de por um lado ferramentas que nos dão resultados e que nos dão olhares que nos permitem uma definição de estratégia. Isso é feito por nós, não é?

**Questão 6** – A mudança paradigmática é de facto uma mudança de palavra da comunicação para reputação, com tudo o que isso implica porque de facto hoje em dia qualquer instituição a maneira como está o mercado não basta só estar, tem de mostrar nessas áreas todas, por exemplo na área ambiental tem de mostrar que no fundo é uma empresa que respeita, preocupa, que não é à ‘balda’ no ‘bora lá sacar dinheiro’. Acho que no fundo é uma questão mundial. Nos anos 90 nós já trabalhávamos, eu fui jornalista e nas empresas o que interessava era a conta de resultados (estamos a ganhar, estamos a investir, estamos a fazer), hoje em dia não é assim. Por exemplo, na questão da responsabilidade social acho que também temos um papel muito importante nessa perspectiva que é mostrar ao nosso cliente que a responsabilidade social não pode ser assim uma coisa que a gente diz, porque depois também há muita confusão e há muito logro. Há empresas que fazem uma coisa qualquer e pronto, temos responsabilidade social...não é bem assim. É preciso que se perceba perante os seus trabalhadores, perante os accionistas, perante os públicos, perante a comunidade envolvente, perante uma série de situações, de facto as pessoas vejam e sintam que as coisas são feitas com naturalidade e sentimento, não é só numa visão puramente oportunista.

**Questão 7** – Neste momento o grande desafio é de facto sermos capazes gerarmos pensamento e com esse pensamento sermos capazes de mostrar aos nossos clientes que podemos ser muito úteis e contribuir de facto para a sua própria educação, para no fundo eles perceberem que nós somos uma ferramenta, uma função da gestão fundamental em qualquer altura, sobretudo nos momentos de crise. Uma das coisas que eu acho que é preocupante é eu ouvir dizer que uma empresa dispensa os nossos serviços em tempos de crise, aí há qualquer coisa que está mal.

**Questão 8** – Em momentos de crise dispensar a comunicação é preocupante, porque hoje em dia a oferta é excessiva, todos os dias eu ouço nomes de empresas de comunicação de quem eu nunca tinha ouvido falar e hoje em dia qualquer ‘vão de escada’ se apresenta como consultor. Isso é outra coisa que é muito complicado, por exemplo, uma empresa como a *Imago Llorente Cuenca* apresenta-se perante um cliente e às tantas estou a concorrer com tipos em que o cliente ao ler a minha

proposta e ao ler a do outro, se calhar não consegue aperceber-se das diferenças. Este é um dos desafios do sector: sermos capazes de nós próprios marcarmos a diferenciação.

**Questão 9** – Eu acho que sim, se de facto conseguirmos criar no cliente as necessidades para utilizar o nosso serviço, obviamente acho que sim...quer dizer, obviamente não será para todos. Isto não é inesgotável e o mercado está 'encharcado' de oferta deficiente.

**Questão 10** – Sim, claramente... cada vez mais! Nós hoje em dia na *Llorente Cuenca* temos esta revista e onde estamos a lidar com informação e o desafio é cada vez mais sermos geradores de informação, mas também capazes de a utilizar em prol dos nossos clientes. Por um lado sermos capazes de gerar pensamento e informação sobre um determinado assunto e obviamente aí estamos a detectar oportunidades, estamos a conhecer a realidade para no fundo valorizar a informação no nosso cliente, seja onde for. Há uma coisa muito importante na minha perspectiva, houve aqui uma altura em que se falava da comunicação *online* assim como o grande futuro, é mentira! Evidentemente que se calhar ate vão surgir outros, tecnicamente vão surgir outras oportunidades mas quer dizer...o princípio seja *online* seja *offline* é o mesmo. É você ser capaz de reflectir com o seu cliente sobre o seu potencial de informação, sobre caminho que tem de seguir com essa informação, sobre o momento de fazer, sobre o conhecimento dos seus públicos, sobre a atenção de onde estão as oportunidades para seja onde for, no jornal, *facebook*, quem é que pode estar interessado em saber o que você faz e manter os seus públicos informados.

**Questão 11** – Isso existe, claramente! Nós estamos numa fase em que mais uma vez, por exemplo, estamos a fazer um trabalho e o cliente nos diz que não pode gastar esse dinheiro ou então diz-me que há um tipo ao lado que faz isso mais barato e temos ido a concursos onde aparecem propostas de 15 mil € e propostas de 4 mil €..

**Questão 12** – Depende do momento, do que é a crise na empresa e do tipo de empresa. Acho que se for uma questão por exemplo de assuntos públicos já tem uma exigência diferente. Nós na *Llorente Cuenca* temos perfeitamente áreas específicas e especializadas. Acerca de assuntos públicos por exemplo, uma empresa qualquer que num determinado momento como uma crise, com o agravamento dos impostos sobre o seu produto, se calhar tem de fazer o seu trabalho e a sua comunicação alertando para as consequências que isso pode ter nos postos de trabalho, na sua manutenção, na contrafacção, no contrabando, as consequências que isso pode ter para os seus

produtos ou então uma questão de por exemplo uma privatização ou de venda de uma empresa ou uma questão de litígios, quando tem de fazer um *layout* ou tem de fazer despedimentos. Cada vez mais essa comunicação devia ser profissional, em Espanha então a *Llorente e cuenca* tem feito imensos.

**Questão 13** – Acho que a APECOM reflecte o que são os seus associados e ponto final. Se os associados estiverem de facto interessados em desenvolver uma política de afirmação da actividade, uma política de formação dos quadros internos dos seus colaboradores, ou de uma política de formação dos seus clientes, a APECOM pode ter um papel. Eu reconheço que é difícil e que sobretudo é um sector *suis generis* mas agravado pelo facto de da falta de espírito associativo que existe em Portugal.

**Questão 14** – A Imago é uma das empresas mais antigas do sector. Nós fomos fundadores da APECOM portanto mantivemo-nos. As saídas que existiram são questões de egos. Isso é outro problema do sector mas que é normal, são problemas de egos, individualistas.

**Questão 15** – As vantagens temos de as provar, temos de caminhar no sentido de as provar. Eu acho que neste momento a associação está numa fase muito pouco activa, sempre foi, sempre esteve muito pouco activa. Evidentemente que se aquilo funcionasse seriam só vantagens.

**Questão 16** – Neste momento nada!

**Questão 17** – Acho que era preciso definirmos alguns comportamentos que devíamos ter balizados dentro do sector, um valor máximo e um valor mínimo de comportamentos que deveríamos ter relativamente a determinado tipo de posições das empresas em termos de preços mas também de outro tipo de acções de afirmação do sector numa perspectiva de transparência, numa perspectiva ética e sobretudo numa perspectiva de qualidade.

**Questão 18** – Sou sempre a favor porque a Imago desde o princípio que é associada, sempre mostrou á APECOM os seus verdadeiros números, o que não acontece com outros associados porque depois há critérios propositadamente diferentes, portanto logo aí, altera completamente a realidade. No fundo, às pessoas basta-lhes ser os maiores, não é? Eu durante quase 15 anos fui a maior empresa do sector assim a anos-luz dos outros, nós em 1998 facturámos quase 4,5M €, o mais próximo facturava 1M € e portanto esse problema de egos eu resolvi. Evidentemente que hoje em dia estou muito mais interessado em afirmar-me, em crescer, mas do ponto de vista muito

mais da sustentabilidade, não me interessa se sou o primeiro ou o segundo, interessa-me se sou a melhor e se os meus clientes reconhecem nisso a qualidade do meu trabalho...esse é o meu grande objectivo e acho que esse deveria ser o objectivo de todos, até para a valorização do próprio sector.

**Questão 19** – Não sei, nunca pensei nisso. Uma ordem dos profissionais pode ser interessante, é outro 'galho', não é? Uma coisa é uma associação de patrões, de empresários e de empresas e outra coisa é uma associação de profissionais de comunicação deverão estar todos sejam da Imago, sejam de onde for. Não tenho nada contra, se funcionar é óptimo. Não tenho medos dos desafios nem vejo porque é que há-de haver 'estrangulamento' na regulação. Acho que se for um espaço onde as pessoas tenham possibilidade de expor as suas ideias, de defender os seus direitos não vejo nenhum problema. Relativamente ao barramento de pessoas que não sejam licenciadas na área da comunicação, aí acho mal...por exemplo na *Llorente e Cuenca*, se calhar os melhores que lá estão até nem são de Comunicação. Acho que cada vez mais uma agência de comunicação deve ser um conjunto de olhares, de diferentes origens capazes de reforçar a nossa consultoria e de dar ao cliente mais valor, mais olhares, mais ferramentas, torná-los mais capazes. Depende também da empresa que estejamos a falar, se estivermos a falar por exemplo de uma empresa nossa cliente, temos uma pessoa que trabalha aqui a conta dessa cliente e é engenheira silvicultora, não lhe vou dizer que foi de propósito, mas pronto...mas ela acabou por depois se dedicar à comunicação e de facto tem uma mais-valia para conhecer o negócio do cliente do que se calhar eu que venho de ciências económicas, não tenho!

## **Entrevista 5 – Rodrigo Moita de Deus – *Next Power***

**Questão 1** – Mudar o comportamento das pessoas. As competências são a inteligência, sagacidade e brio.

**Questão 2** – As suas qualidades. Você pode não ser competente e ser genial e isso é suficiente! Uma pessoa pode não ser muito competente e não ser genial e pode ser um fracasso.

**Questão 3** – Não faço ideia...

**Questão 4** – As Relações Públicas são demasiado endogâmicas. Eu nem falo muito de Relações Públicas, falo na consultoria de comunicação, que é outra coisa. Existem personalidades endogâmicas, é um mercado muito virado para si próprio, muito egocêntrico, comentam-se uns aos outros...é desnecessário.

**Questão 5** – Nunca pensei no assunto, confesso. Não sou, nunca fui e acho que provavelmente nunca serei associado da APECOM. Para mim tudo o que seja corporações e sindicatos, fujo!

**Questão 6** – A forma de trabalhar mudou bastante e a tendência é mudar ainda mais no futuro, ou seja, saírmos um bocadinho do papel para trabalhar com todas as ferramentas disponíveis e a tendência parece-me a mim é que a comunicação, até por causa de uma questão de custos, face ao papel de gestão ou de mediação de todos os outros esforços ou todas as outras ferramentas e mecanismos, é mais de coordenação do que propriamente de execução.

**Questão 7** – Eu acho que a crise evidentemente tem uma consequência que é elimina ou fragiliza as empresas mais pequenas ou as empresas menos preparadas, fragiliza as outras empresas maiores com estruturas de custos maiores, mas sobretudo obriga a repensar toda a estrutura de custos e de funcionamento das empresas e curiosamente tornou os clientes muito mais exigentes, portanto agências da área têm de trabalhar mais, melhor e têm de trabalhar com menos dinheiro e esse é o grande desafio.

**Questão 8** – A crise faz mal, é uma chatice, corta nas margens, nos custos e a única coisa boa é que aumenta a exigência e aumenta o desafio. É uma coisa extraordinária porque acho que é uma forma de o sector evoluir, ou seja, não se pode aburguesar! Numa altura económica em que o sector se aburguesou ou caminhava para o aburguesamento, deixou de ser aburguesado.

**Questão 9** – Sim, quer dizer...do sector não, de algumas empresas sim! Até por uma questão de eliminação, quanto menos empresas há no mercado a responder à exigência colocada, significa que algumas empresas vão crescer, há outras que nem tanto.

**Questão 10** – Já não é de agora, é de há pelo menos 3 anos. Há uma necessidade de incorporação de todas as ferramentas para trabalhar. A tendência de que se fala, por exemplo, a gestão de crise...é um mito, faz-me lembrar o *Marketing* Político que é outro mito! Não é negócio nem é tão pouco um serviço que fica bem no papel, não é um serviço que se possa propagar. Aliás, é impensável que uma empresa grande, ou uma empresa com uma crise muito grande, contrate alguém para depois em 3 dias tentar resolver um problema. É mito, é para os livros! A tendência é portanto a necessidade de bons serviços! Uma consultora já faz obrigatoriamente esse trabalho...uma crise pode ser temporária ou permanente e no contrato inicial parte-se do pressuposto que uma consultora serve exactamente para uma crise: evitá-la! As crises não se resolvem, evitam-se. Nesse sentido, quando você contratata uma agência de comunicação, contrata já para isso.

**Questão 11** – A minha empresa tem 3 anos, portanto já nascemos nesta conjuntura por isso não há grandes diferenças para nós.

**Questão 12** – Não sei se no sector da comunicação está a por a Publicidade, está? (Sim, também...) Então sim, é uma das áreas e também nos recursos humanos. Os recursos permanentes são uma inevitabilidade, é isso e a publicidade. Mas tem uma razão de ser. Imagine que você é gestora da *Nestlé* por exemplo, você tem um produto que é o '*Nesquick*', as vendas do '*Nesquick*' vão descer, independentemente do dinheiro que você ponha na Publicidade, portanto a única forma que você tem de manter a margem na prática é cortar no investimento publicitário porque as vendas vão descer. A única forma que você tem de compensar a margem é cortar no que se investe, na Publicidade.

**Acerca do capítulo da entrevista respeitante à APECOM, o entrevistado não pretendeu deixar qualquer declaração, pedindo que se '*passasse à frente*' e tendo dito apenas que '*odeia sindicatos*' e não se associa porque '*não quer saber*' ! '*Não tenho nada contra, acho muitíssimo bem, mas estou é preocupado com o negócio e com os meus clientes. Não tenho expectativa nenhuma...*'**

**Questão 17** – Nos *rankings*, não se pode ser contra ou a favor. É absurdo...'sou contra os rankings', não faz muito sentido, não é? A avaliação da prestação de uma

determinada empresa faz-se através do número de colaboradores, pelo *fee*, é indiscutível, não pode haver para todos os gostos. Como é que você avalia de facto a importância de uma determinada empresa no mercado? A *factuação* ou os *fee's*, parece-me a forma mais real. Mas não tenho sobre isso uma opinião formada. Ser contra os *rankings* é uma coisa completamente disparatada, é o mesmo que se dizer que é contra a tabela do campeonato! Se os critérios forem os que estão *standardizados* e normalizados lá fora, acho que sim, por uma questão de *standard*. Aliás, um dos defeitos do mercado português é que ninguém tem a missão de ir lá para fora. Há quem abra escritórios em Angola, não é? Pronto, e ficamos por aí. Mas se temos essa ambição, se há empresas que têm essa ambição, é normal que adotem critérios europeus comparáveis, com métricas comparáveis. Reformulado a minha resposta, sim...sou sempre a favor de critérios que permitam obter métricas comparáveis com o internacional.

**Questão 18** – Uma ordem dos consultores? Nunca pensei nisso...peço desculpa se a desiludi mas não trabalho em comunicação há muito tempo, sou novo no mercado. E depois a vida interna do mercado não é uma coisa que me excite por aí além! Uma ordem dos consultores de comunicação, para quê? (Depois de explicar as implicações que teria...) É ótimo termos pessoas vindas de outras formações, os 100% de colaboradores como recursos humanos que tive, 80% são licenciados em comunicação e são um desastre, são péssimos. Isso vai gerar endogamismo. Eu acho que um bom consultor em comunicação é alguém competente em muitas áreas diferentes, pode ser um grande psicólogo, um grande sociólogo, ou um grande antropólogo. Às vezes, é preciso ter uma determinada experiência que obviamente a formação académica, e esse é que é o problema grave da comunicação em Portugal, não resolve, em bom português, uma 'merda' a formação! Você tem académicos que nunca trabalharam e depois tem quem trabalha não dá aulas, portanto, chegam aqui miúdos que não percebem nada do assunto, nada, nada, nada! Aprenderam uns modelos teóricos e mal, ainda por cima os maus modelos teóricos e depois, fazer uma ordem? Para mim vai gerar exactamente o problema oposto que é tornar isto numa corporação, que fecha e depois a seguir para ter acesso á comunicação tem mais regulação, e tem de ser licenciado em Comunicação e depois já não chega ser licenciado em Comunicação, tem de ter Mestrado em Comunicação. A licenciatura é má, o mestrado é mau, e depois vai trabalhar e já está a trabalhar com outros profissionais de comunicação que têm os vícios todos da Comunicação, depois 'casam-se' uns com os outros e acabou. O sector tem de defender a si próprio! A questão da reputação não se resolve através da ordem, as questões começam por se

resolver dentro do próprio sector. O dia em que metade parar de dizer mal da outra metade, ficam os nossos problemas resolvidos. É uma questão de bom senso, só! Ao introduzirmos modelos associativos e ordens, estão a piorar, é estar a criar mais espinhos na Comunicação, já chega...

## **Entrevista 6 – Ana Grácio – LPM**

**Questão 1** – Para mim, um Relações Públicas significa muito. É no fundo o profissional que gere toda a comunicação de uma empresa/marca/instituição com os diferentes públicos desta.

**Questão 2** – Credibilizar a instituição/marca que representa.

**Questão 3** – Ao longo dos anos, os profissionais estão, progressivamente, a obter maior reconhecimento e em diferentes sectores de atuação. Isto deve-se, sobretudo, aos novos profissionais que tiraram cursos específicos de comunicação e que souberam afirmar-se junto do mercado. O maior número de agências de comunicação e o maior protagonismo dado a estes profissionais nos *media* (sobretudo em termos políticos) também ajudou.

**Questão 4** – Acho que podíamos melhorar a nossa imagem de várias formas. A mais importante, para mim seria a criação de uma associação com os profissionais da área que defendessem os seus associados. Uma espécie de sindicato dos consultores que intercedesse pelos mesmos e ajustasse normas de conduta.

**Questão 5** – Bom, o mercado em geral está bastante evoluído e pode ainda crescer muito mais. Quanto à APECOM...a APECOM não funciona como associação porque não representa nem metade das agências do país e é pouco credível. Não tem poder, não monitoriza, não acrescenta valor, não promove estudos, *rankings*, não cria unidade...

**Questão 6** – Foram várias as alterações ...a comunicação passou a ser cada vez mais individual, espontânea e em duas vias em simultâneo (já não há só emissor destinatário porque o fluxo é constante). É impossível controlar os conteúdos nos *media* sociais porque se reproduzem rapidamente e a nível global. Atualmente, qualquer pessoa pode destruir a credibilidade de uma marca em segundos e cabe aos profissionais de comunicação cada vez mais, antecipar e monitorizar os meios. Os profissionais de comunicação tornam-se cada vez mais importantes na gestão de crises e, idealmente, na antecipação destas.

**Questão 7** – Comunicar em contexto de crise é um autêntico desafio porque há menos dinheiro para investimentos, há problemas internos nas empresas que é

necessário comunicar (reestruturações, deslocações,...) É preciso criatividade para fazer mais com menos e para contornar o tema central da crise que invade os *media*.

**Questão 8** – É realmente em contexto de crise que a comunicação se revela como uma mais-valia. O problema das empresas é que a comunicação é o sector que sofre os primeiros cortes e o último departamento a retomar quando o mercado volta a reagir (e isto deve-se sobretudo à dificuldade de avaliação quantitativa/monetária das ações).

**Questão 9** – A curto e médio prazo penso que não haja espaço para crescimento do mercado. Neste momento há ajustamentos (fusões e aquisições) e prevejo até uma ligeira quebra.

**Questão 10** – As novas tendências que considero que devam ser destacadas são a Gestão de crise e a comunicação/monitorização nos media sociais.

**Questão 11** – Sim, pede-se sempre um maior esforço de comunicação, com timings mais apertados, com redução de recursos humanos e redução de custos.

**Questão 12** – Já respondida!

**Questão 13** – Defender o interesse dos seus associados e credibilizar o setor.

**Questão 14** – Não vemos utilidade nessa associação, pelo menos neste momento, nesta conjuntura.

**Questão 15** – Não vejo vantagens nem desvantagens.

**Questão 16** – Nada!

**Questão 17** – Aquilo que já lhe falei da criação de uma associação ou sindicato dos profissionais.

**Questão 18** – Os critérios são sempre muito relativos e se não houver uma associação credível e isenta que defina quais os critérios é impossível realizar rankings coerentes e que sejam aceites e ratificados por todos.

**Questão 19** – Sou totalmente a favor porque não existe nenhuma instituição que defenda os profissionais nas mais diferentes áreas e era um passo essencial para a credibilização e valorização do sector.