

Jorge Pedro Sousa

Planeamento da comunicação
(na perspectiva das relações públicas)

Universidade Fernando Pessoa

Porto, Fevereiro de 2003

*Ao meu filho Francisco Pedro,
esperando que um dia ele reconheça que o trabalho, o
esforço e a dedicação são virtudes que devem reger a
vida.*

Índice

Prólogo	4
1. Relações públicas	5
1.1 O campo das relações públicas	6
1.2 Actividades comuns de relações públicas.....	8
1.3 Campos afins das relações públicas: marketing, publicidade e jornalismo	13
1.4 Como actuam as relações públicas: os modelos de RP.....	15
1.4.1 O primeiro modelo: <i>publicity</i> /agente de imprensa	15
1.4.2 O segundo modelo: informação pública	15
1.4.3 O terceiro modelo: assimétrico bidireccional	16
1.4.4 O quarto modelo: simétrico bidireccional.....	16
1.5 Um breve apontamento sobre a história das relações públicas	16
2. O processo de relações públicas e a planificação da comunicação.....	26
2.1 Observação	31
2.2 Definição das políticas ou estratégias de relações públicas	35
2.2.1 Imagem e relações públicas	36
2.3 Investigação	38
2.3.1 A auditoria à comunicação como método de investigação em relações públicas	41
2.3.2 A auditoria de imagem como método de investigação em relações públicas	53
2.3.3 Métodos de investigação de públicos e organizações em relações públicas	55
2.3.3.1 <i>Inquéritos e inquéritos por sondagem</i>	56
2.3.3.2 <i>Análise documental simples</i>	65
2.3.3.3 <i>Análise de conteúdo ou análise do discurso</i>	66
2.3.3.4 <i>Observação directa, participante ou etnográfica</i>	72
2.3.3.5 <i>Entrevista em profundidade ou entrevista intensiva</i>	74
2.3.3.6 <i>Grupos de discussão, grupos de foco (focus group) ou entrevista de grupo</i>	76
2.3.3.7 <i>Papéis sociais</i>	78
2.3.3.8 <i>Histórias de vida</i>	79
2.4 Planificação	79
2.4.1 A escolha dos meios de relações públicas	83
2.4.2 Persuasão: um factor a ter em conta na planificação das relações públicas	95
2.5 Acção e avaliações intermédias	100
2.6 Avaliação final e retroacção	103
3. Aplicações e sugestões: casos práticos	110
3.1 Caso prático: um plano integrado de comunicação para uma empresa agropecuária	110
3.2 Caso prático: comunicação interna num hospital.....	132
(baseado num estudo de Cláudia Leite Telles de Freitas).....	132
3.3 Caso prático: plano de comunicação para uma empresa têxtil.....	139
3.4 Caso prático: auditoria de comunicação a uma micro-empresa de consultoria empresarial	143
3.5 Caso prático: lançamento de um produto.....	147
3.6 Caso prático: o jornal da empresa.....	151
3.7 Caso prático: diagnóstico e terapêutica comunicacionais para empresas têxteis	154
3.8 Caso prático: avaliação da presença mediática (análise de conteúdo).....	156
3.9 Caso prático: comunicação numa Casa de Juventude concelhia.....	159
(caso prático original, mas desenvolvido a partir de um estudo de Francisco Casanova)	159
3.10 Planeamento das acções de comunicação para lançamento do portal <i>livros.online.pt - O Portal dos Que Gostam de Ler</i>	168
Apêndice 1	186
Apêndice 2	187
Apêndice 3	198
Apêndice 4.....	201
Apêndice 5.....	208
Apêndice 6.....	221
Bibliografia.....	227

Prólogo

Estas notas baseiam-se na experiência de dois anos na leccionação do seminário de Planeamento de Campanhas de Comunicação ao Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa. Nelas procuram sistematizar-se informações, conhecimentos e ideias resultantes da pesquisa e da prática profissional de docente e mestrandos.

Sendo objectivo do autor que nestes apontamentos os mestrandos encontrassem não apenas referências fundamentais mas também estímulos para uma participação proveitosa no seminário em causa, propõe-se, no capítulo final, o estudo de casos reais ou imaginados, destinados a lançar o debate em torno das melhores soluções comunicativas para alguns problemas que se podem colocar aos profissionais de relações públicas. Alguns desses casos foram elaborados pelos excelentes mestrandos que a UFP tem conseguido captar.

O título destes apontamentos e o parágrafo anterior explicitam que o seminário se enquadra dentro da perspectiva comunicacional das relações públicas. A comunicação estratégica, dentro de um contexto organizacional, tem de partir das relações públicas. Sem as RP, a estratégia de marketing pode resultar num fracasso, devido à impossibilidade de o marketing gerir a imagem organizacional nas suas diferentes vertentes e em função das diferentes variáveis que para ela concorrem. Sem as RP, a publicidade perde um valioso contributo e um enquadramento de excelência para a gestão de imagens positivas de entidades, bens ou serviços.

As relações públicas podem servir pessoas ou organizações. O seminário de mestrado sobre Planeamento de Campanhas de Comunicação circunscreve-se ao contexto organizacional, razão pela qual, nestes apontamentos, se acentua a faceta organizacional das relações públicas.

Face ao exposto, obviamente, neste livro entende-se que as relações públicas são uma actividade histórica de comunicação em sociedade com contornos que, embora algo indefinidos, são suficientemente claros para se poderem traçar. Considera-se, assim, que as relações públicas são uma vertente fundamental da comunicação empresarial (ou da comunicação organizacional ou comunicação integrada), mas que mantém a sua identidade própria. Assim, nesta obra a comunicação integrada (organizacional ou empresarial) é vista como sendo o espaço de intercepção das relações públicas, da publicidade, da comunicação de marketing, eventualmente da propaganda e até mesmo da gestão dos recursos humanos, mas não como um espaço onde essas diferentes componentes se diluam ao ponto de perderem completamente a sua identidade. Por esta razão, insiste-se na terminologia "relações públicas", sempre que oportuno e pertinente, embora não se abandone o conceito de que as relações públicas contribuem para a comunicação integrada. Neste texto, o leitor encontrará, em primeiro lugar, uma circunscrição do campo das relações públicas. Seguidamente, ser-lhe-ão apresentadas as diversas etapas do processo de relações públicas, com uma ênfase especial nos métodos de investigação. Finalmente, serão propostos para estudo alguns casos onde as relações públicas estiveram em destaque ou são propostos exercícios de aplicação a partir de dados concretos. Nos apêndices, o leitor encontrará ainda modelos de questionários para diferentes tipologias de auditoria à comunicação, desde a óptica das relações públicas.

Jorge Pedro Sousa

1. Relações públicas

Os números não mentem. A quantidade de profissionais de relações públicas denuncia a relevância mundial da actividade. O mundo transformou-se num espaço de eleição para as relações públicas, que vivem do apoio comunicacional que dão aos negócios, à política, à diplomacia, às empresas e organizações internacionais, aos viajantes e mesmo à busca de influência e de poder num mundo competitivo e multipolar.

Wilcox et al. (2001) registam que, segundo o *Reed's Directory of Public Relations Organizations*, havia, no final dos anos noventa, 155 associações de profissionais de relações públicas nacionais e regionais, que agrupam 137 mil pessoas, em países tão diferentes como a Tailândia, os Estados Unidos, a Mauritânia, a Austrália ou Portugal. Os mesmos autores salientam, ainda, que esse número é desinflacionado, pois muitos profissionais de relações públicas não pertencem a qualquer organização – só na China, é provável que existam mais de cem mil profissionais de RP, havendo 500 mil estudantes que neste momento aprendem sobre relações públicas no ensino superior e na formação profissional. Nos Estados Unidos, mais de 250 universidades oferecem cursos de relações públicas, enquanto na Europa há pelo menos oitenta que também o fazem. Estima-se que 14 mil milhões de euros sejam gastos anualmente na Europa e nos Estados Unidos em actividades de relações públicas, cifra que continua a crescer.

A importância das relações públicas é tão grande que alguns críticos as acusam de contribuírem para a deterioração da política e do debate político. Habermas (1984), por exemplo, sustenta que as relações públicas ajudaram a degradar o espaço público, ou seja, o espaço onde cívica e racionalmente se debatiam os grandes temas da política e da economia. Para esse pensador, o crescente intervencionismo e expansão dos estados levou à formação de lóbis e ao aumento dos negócios do estado com as empresas e outras organizações da sociedade civil. Os implicados nos negócios com os estados procuram fazer valer as suas posições através de uma comunicação performativa, assente nas relações públicas, no marketing, na propaganda e na publicidade. Mas essas formas de comunicação performativa excluíram o exercício da razão argumentativa dos processos de tomada de decisão. Dito por outras palavras, o debate cívico e racional que levava à tomada de decisões foi substituído por campanhas de relações públicas, marketing, propaganda e publicidade, o que degrada a democracia, apesar dos simulacros parlamentares.

Se é tão grande a importância das relações públicas, por que razão nem sempre as pessoas compreendem o que verdadeiramente elas são? Será que, não obstante a sua relevância, as relações públicas foram incapazes de inscrever na nossa cultura uma visão real daquilo que são? Será que as relações públicas e os seus profissionais não se têm ajudado a si mesmos, apesar de diariamente apoiarem os esforços comunicacionais de pessoas e instituições?

Afinal, o que são relações públicas?

1.1 O campo das relações públicas

Há quem confunda um porteiro de discoteca com um profissional de relações públicas; ou um vendedor com um relações públicas; ou ainda um especialista em marketing com um relações públicas. Na realidade, embora algumas dessas tarefas possam tocar as relações públicas, elas não são relações públicas. Como são multifacetadas, as relações públicas nem sempre são bem entendidas, particularmente ao nível do senso-comum.

Um profissional de relações públicas de uma empresa de RP pode, num determinado momento, fazer assessoria de imprensa. No momento seguinte, pode participar numa sessão de *brainstorming* para encontrar uma forma de modificar a imagem de uma empresa poluidora. Posteriormente, pode ser chamado para negociar com funcionários de uma empresa que exigem novas regalias laborais. Seguidamente, pode necessitar de investigar as razões pelas quais as directrizes fixadas pelos quadros de topo de uma organização não são compreendidas e seguidas pelos agentes hierarquicamente inferiores. Depois, pode necessitar de planificar folhetos, cartazes e vídeos institucionais para uma nova empresa se posicionar no mercado, organizar a presença de uma outra empresa numa feira, preparar uma solenidade e um evento cultural, etc.

Se o profissional de relações públicas for quadro de uma única empresa, as suas atribuições são semelhantes, passando pela assessoria de imprensa, pelo diagnóstico e terapêutica comunicacionais, pela organização de eventos, pelo protocolo, pela recepção de visitantes, pela negociação com colaboradores da empresa, pela articulação de políticas comunicacionais com o marketing, etc.

Face ao enunciado, pode definir-se as relações públicas como um **conjunto de técnicas de investigação** e de **comunicação integrada e planificada, alicerçadas em conhecimentos científicos** e desenvolvidas **intencional, processual e continuamente, a partir de instâncias directivas**, que visam, entre outros fins, contribuir para:

- a criação e gestão de imagens positivas de pessoas, organizações, bens e serviços;
- a mudança de comportamentos, atitudes e cognições de pessoas e organizações;
- a resolução de problemas pontuais e de crises;
- a facilitação de tarefas;
- a integração social, cultural e profissional;
- a fluidez de circulação de ideias e informações;
- a análise de tendências e a previsão de consequências;
- etc.

Mais pormenorizadamente, Lindon et al. (2000: 347), em *Mercator 2000*, explicam, num quadro de fácil entendimento, que os objectivos das relações públicas empresariais, de acordo com os públicos visados, podem ser os seguintes:

Objectivos	Públicos	
	Internos	Externos
• aumentar a credibilidade da empresa, dos seus produtos e serviços	X	X
• manter os colaboradores informados e envolvidos	X	
• criar um sentimento de pertença	X	
• partilhar valores	X	
• estimular a força de vendas e os distribuidores	X	X
• melhorar a imagem da empresa e das suas marcas	X	X
• criar ou aumentar a notoriedade da empresa e dos seus produtos/serviços		X
• criar laços de confiança com a comunicação social		X
• prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises	X	X
• ajustar a empresa ao feedback dos públicos	X	X
• capitalizar o <i>goodwill</i> da empresa junto do Governo, financiadores e fornecedores		X
• atrair investidores		X
• criar relações de boa vizinhança com a comunidade local		X
• relevar os contributos da empresa para o desenvolvimento		X

O quadro anterior permite intuir outro aspecto das relações públicas: estas podem entender-se como um **conjunto de técnicas de investigação** porque praticar relações públicas implica, antes de mais, conhecer as organizações que delas se servem e os destinatários das acções de relações públicas, ou seja, os **públicos-alvo**, tal como é referenciado na tabela proposta pelos autores de *Mercator*.

As relações públicas podem ainda entender-se como um **conjunto de técnicas de comunicação planificada**, porque as acções de relações públicas são, na sua essência, acções de comunicação articuladas e organizadas, que obedecem a planos, traçados com objectivos determinados e em função dos orçamentos disponíveis. As relações públicas, normalmente, implicam uma **comunicação bidireccional**, que comporte o feedback, pois agem como o fiel da balança entre as organizações e os seus públicos, implicando mudanças num e noutra dos pólos da relação.

As relações públicas são –ou devem ser– **alicerçadas em conhecimentos científicos**, fazendo uso de formas de comunicação, persuasão e conhecimento das organizações e dos seus públicos cientificamente validadas e com resultados provados.

As relações públicas são **intencionais**, pois a actividade de RP é deliberada e formatada para influenciar com intenção, aumentar a compreensão, difundir informação e obter feedback dos públicos-alvo. As relações públicas eficazes são aquelas que alcançam o resultado desejado, mercê de um design adequado às intenções. Para se obterem os resultados esperados, as políticas de relações públicas necessitam de ser desenvolvidas a partir de um **nível directivo**, pois devem participar nos processos organizacionais de tomada de decisão e estruturação de políticas.

As relações públicas são **processuais**, já que as acções de relações públicas reportam-se a um processo faseado, que implica o **diagnóstico** e a **terapêutica**, ou seja, em concreto, a *observação*, *investigação* e *análise*; a *planificação*, o *desenho de políticas, programas e acções* e sua *orçamentação*; a *execução*; a

avaliação; e o *feedback*. A partir da observação e da investigação, as relações públicas obtêm as informações necessárias para, a nível directivo, se traçarem as políticas de relações públicas, em função dos grandes objectivos organizacionais e dos recursos disponíveis. As políticas de RP devem desdobrar-se em programas segmentados, em função dos públicos-alvo (por exemplo: jornalistas; fornecedores; colaboradores...). Os programas articulam-se em acções de relações públicas, contínuas ou pontuais, cronologicamente encadeadas ou sobrepostas. A acção de relações públicas é a *unidade básica* do processo de relações públicas.

As relações públicas são **contínuas**, pois só assim podem gerir as variáveis que afectam as cognições (imagem), as atitudes e os comportamentos dos públicos de uma organização.

1.2 Actividades comuns de relações públicas

Para atingir os seus objectivos, as relações públicas empreendem vários tipos de acções. Estas acções, geralmente, são integradas e articuladas em programas de relações públicas, que, por sua vez, se integram nas grandes políticas definidas pela organização.

É comum definir as acções de RP em função dos públicos da entidade e, portanto, em função dos públicos-alvo das mensagens seleccionadas:

- **Comunicação interna** – Comunicação direccionada para o público interno e desenvolvida por membros desse mesmo público;
- **Comunicação externa** – Comunicação direccionada para o público externo à entidade;
- **Comunicação mista** – Comunicação direccionada para o público misto, ou seja, para os dois públicos, interno e externo, ou para pessoas que possam funcionar simultaneamente como membros do público externo e do interno;

Mais pormenorizadamente, as actividades de relações públicas inscrevem-se, normalmente, dentro da seguinte lista:

- **Assessoria e consultoria em comunicação e imagem** – Aconselhamento sobre políticas e acções a empreender por uma entidade, tendo em vista lograr atingir os seus objectivos, conquistar os seus públicos e sintonizar-se com eles e com o seu entorno; a imagem resulta do somatório da comunicação exercida pela organização com a identidade dessa mesma organização;
- **Monitoring** – Observação e vigilância do meio, tendo em vista a identificação dos efeitos da comunicação da entidade sobre os seus públicos e das forças que possam afectar positiva ou negativamente a entidade.

- **Investigação** – Pesquisa sobre cognições, atitudes e comportamentos dos públicos da entidade, geralmente usando técnicas científicas, a fim de se planificarem as estratégias e táticas de relações públicas. Wilcox et al. (2001) salientam que a pesquisa pode usar-se para criar compreensão mútua ou para melhor influenciar e persuadir os públicos. As sondagens, as entrevistas, os inquéritos, as auditorias à comunicação, a observação participante, etc. são alguns dos dispositivos de investigação a que recorrem as RP para investigar.
- **Protocolo** – Zelar pelo cumprimento das formalidades e regras que visam impor ordem e bom ambiente aos eventos sociais, respeitando a etiqueta, a cortesia e o bom-gosto. O protocolo é, de alguma maneira, a "forma" de várias acções de RP e é igualmente uma das variáveis que contribui para a imagem de uma entidade.
- **Patrocínio e mecenato** – Financiamento de eventos com impacto social ou de organizações e eventos que prossigam fins culturais, ambientais, filantrópicos, desportivos e similares, com vista à divulgação pública desse apoio para melhoria da imagem do financiador.
- **Relações com os meios jornalísticos (assessoria mediática)** – Actividade central das relações públicas e em função da qual nasceram as relações públicas contemporâneas. Incorpora actividades e acções de vários teores que visam construir e gerir uma imagem positiva da entidade junto dos jornalistas e, por mediação destes, junto dos públicos atingidos pelos meios jornalísticos. As relações com os jornalistas passam pelo envio regular de informações autorizadas sobre a entidade, suas actividades, produtos ou serviços, geralmente sob a forma de comunicados à imprensa redigidos sob a forma de notícia (*press releases*), aptos a serem directamente aproveitados pelos jornalistas; passam pelos contactos regulares com os jornalistas mais vocacionados para cobrir a entidade, via telefone, telemóvel, e-mail, encontros pessoais, etc., e pela disponibilidade permanente para atendimento a esses e outros jornalistas; passa pela organização de actividades especiais, como as viagens de imprensa, as refeições com a imprensa, etc.; passa pela elaboração e difusão (normalmente paga, sob a forma de publicidade) de publi-entrevistas, publi-reportagens e publi-notícias, etc., em diversos suportes (imprensa, vídeo, etc.); passa pela elaboração e actualização de dossiers de imprensa que possam ser fornecidos aos jornalistas em várias circunstâncias; passa também pelo *monitoring* dos *media* jornalísticos (recolha, inventariação e análise do que dizem os *media* sobre a entidade) e pela avaliação das vantagens (económicas, etc.) do investimento em relações públicas em detrimento da publicidade; passa ainda pela concessão de entrevistas aos jornalistas e pelo aconselhamento dos futuros entrevistados da entidade sobre as técnicas usadas pelos jornalistas, simulação de questões possíveis e preparação de respostas a dar, etc. Esta última faceta da assessoria mediática torna-se ainda mais importante quando as entrevistas são dadas em rádio ou televisão, já que são *media* cujas linguagens costumam ser pouco dominadas.
- **Actividades para-jornalísticas** – Planeamento e elaboração de produtos de relações públicas de natureza jornalística, como jornais e boletins, vídeos institucionais, etc.

- **Gestão de meios** – Gestão dos meios e das mensagens para assegurar que as acções de comunicação resultam. Normalmente, implica combinar a utilização adequada, no tempo certo e em função dos recursos disponíveis, de relações públicas e publicidade em meios jornalísticos, meios de comunicação interna, meios publicitários, etc.
- **Gestão de recursos** – Gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros postos à disposição das relações públicas.
- **Assuntos públicos** – Intervenção das relações públicas na definição de políticas públicas da entidade, com vista à sintonização desta com os interesses e expectativas dos públicos e vice-versa.
- **Lobbing** – Relações directas com os agentes legislativos, executivos e reguladores em nome de uma entidade, de um grupo ou de um sector, tendo em vista a obtenção de benefícios e vantagens para essa entidade, grupo ou sector.
- **Resolução e gestão de conflitos** – Área das relações públicas também conhecida por "Issues Management" que visa a identificação e resolução de conflitos (pessoais, organizacionais, etc.) que possam afectar a organização e cuja resolução passe pela comunicação.
- **Relações financeiras** – Área das RP que visa captar investimentos ou donativos e manter a confiança dos investidores, credores ou doadores. Esta área das RP também se conhece, nas empresas, por "relações com os accionistas" ou "relações com os investidores". Uma modalidade das relações públicas financeiras consiste na recolha de fundos para organizações não-governamentais (ONG's), o que implica demonstrar publicamente a necessidade do apoio financeiro à ONG em causa, com vista a assegurar contribuições para a organização.
- **Relações empresariais** – Relacionamento da entidade, quando é uma empresa, com outras empresas, com organizações empresariais ou de empresários, com os sindicatos e organizações profissionais, etc., tendo em vista a criação e gestão de canais de comunicação bem "lubrificados" e de uma imagem positiva da empresa junto das suas congéneres e dos seus parceiros sociais.
- **Relações com os colaboradores** – Área vital das relações públicas direccionada essencialmente para o público interno e, eventualmente, para o público misto de uma organização, tendo vários fins em vista: criação e gestão de uma imagem positiva da organização junto desses públicos; motivação e aumento da produtividade; diminuição do absentismo; prevenção de acidentes de trabalho; criação e manutenção de um bom e salutar ambiente de trabalho e da sã convivência entre os colaboradores; criação, melhoria e lubrificação de canais de comunicação verticais (da base para o topo e do topo para a base) e horizontais (entre colaboradores ou sectores ao mesmo nível); aumento da capacidade de esclarecer, formar e instruir através de acções de comunicação; acolhimento e integração de novos colaboradores; assegurar a cordialidade nas relações entre colaboradores e entre estes e os órgãos próprios da organização; canalizar e processar reclamações e sugestões, etc. Para assegurar esses fins, esta área das relações públicas empreende várias

actividades e acções de comunicação interna e de comunicação mista, como sejam: jornais e boletins organizacionais; relatórios; jornais de parede; quadros informativos; caixas de sugestões e reclamações; reuniões; correspondência interna (cartas, circulares, memorandos, etc.); intranet (e-mail, jornais organizacionais on-line, salas de chat, etc.); manual de acolhimento no novo colaborador; manuais sectoriais; vídeo-jornal; eventos especiais (festas, concursos, actividades filantrópicas, como as dádivas colectivas de sangue ou a recolha de alimentos e outros bens para os mais necessitados); prémios e presentes; congressos e convenções; cursos de formação; comemorações de passagem à reforma ou de números elevados de anos de serviço; celebrações ou mensagens de aniversário; comemoração do aniversário da organização; viagens e visitas de estudo; dia da organização, etc.

• **Relações com o público-externo em geral** – Área vasta das relações públicas que visa a divulgação da entidade, seus produtos ou serviços e a sintonização da entidade com o seu público externo e misto e vice-versa. Tendo estes fins em vista, várias são as acções da responsabilidade das relações públicas: relações com os jornalistas e os meios jornalísticos e outros públicos especiais (conforme se referiu); gestão de meios em articulação com as actividades publicitárias; uso correcto do telefone enquanto instrumento que, frequentemente, proporciona o primeiro contacto com a organização; acolhimento e processamento de sugestões, pedidos e reclamações e resposta aos mesmos; elaboração de jornais e boletins organizacionais; elaboração de relatórios e balanços para o meio externo; organização de visitas à organização; produção de folhetos desdobráveis, cartazes e outros dispositivos comunicacionais sobre a organização; criação, manutenção e actualização do *site* da organização na Internet; participação em feiras, exposições, salões profissionais, certames e similares; organização de sessões de apresentação e promoção de produtos e serviços; organização de cursos e acções de formação, tendo em conta os produtos e serviços da entidade (por exemplo, acções de formação para as pessoas aprenderem a lidar com os produtos e serviços da organização, para se envolverem eficazmente numa ONG, etc.); organização de concursos, sorteios e actividades promocionais similares; organização de congressos, simpósios, convenções, etc., eventualmente conjugados com viagens; oferta de brindes e similares; criação e oferta de prémios, bolsas de estudo e de investigação com o nome da entidade ou dos seus rostos visíveis, etc.

• **Sinalética e adaptação do meio físico** – Sinalização correcta das instalações onde funciona a entidade e adequação das mesmas aos colaboradores e visitantes, não ignorando as pessoas portadoras de deficiência.

• **Identificação visual** – Construção e eventuais reformulações de um sistema de identificação visual ancorado num logótipo e escolha dos suportes em que ele figurará constantemente (papel de carta, etc.). Esta tarefa, da responsabilidade das relações públicas, deve basear-se na investigação, como forma de se encontrarem as principais linhas de força que devem convergir nesse símbolo organizacional.

• **Relações inter-culturais e multiculturais** – Em várias circunstâncias é pedido às RP que estabeleçam, mantenham e façam a gestão de canais de comunicação inter-culturais. Por exemplo,

quando uma empresa se quer estabelecer num país estrangeiro com substrato cultural diferente, quando um dignitário estrangeiro visita um determinado país ou uma organização nacional, etc., as relações públicas têm de ajustar o protocolo, estabelecer horários adequados de actividades que respeitam os costumes e crenças, zelar para que a comida não afecte hábitos e convicções, etc. O campo das relações multiculturais tem-se tornado de crescente importância para as relações públicas devido à globalização, que trouxe consigo novos fluxos migratórios. Criar um bom ambiente multicultural de trabalho e/ou integrar pessoas com substratos culturais diferentes numa determinada organização, com uma determinada cultura organizacional, são algumas das tarefas que vêm sendo cometidas às relações públicas dentro do campo das relações inter-culturais.

- **Comunicação de marketing (marketing mix comunicacional)** – Combinação de acções desenhadas para vender um produto, um líder, um serviço ou uma ideia, de acordo com os resultados de pesquisas científicas sobre o perfil do público-alvo. Inclui actividades de relações públicas, publicidade, promoções, *direct-mail*, espectáculos patrocinados, etc.

- **Comunicação de crise** – Sector específico das relações públicas que se ocupa da prevenção de crises e do planeamento da resposta comunicacional a dar a situações de crise. As crises podem ser de vários tipos: **previsíveis** (falências, reestruturações, *take-overs*, reconversão de funcionários, etc.) ou **imprevisíveis** (sismos, inundações, sabotagens, etc.). Podem ser **conjunturais** (por exemplo, uma guerra afecta conjunturalmente os mercados) ou **estruturais** (por exemplo, as novas tecnologias impõem uma reestruturação de uma empresa). Têm também várias fases: 1) **Percepção** ou **identificação** da crise; 2) **Fase aguda** da crise (a crise instala-se); 3) **Pós-crise** (período de avaliações e readaptação). A postura das relações públicas em relação às crises pode ser **pró-activa** ou **reactiva**. Uma postura pró-activa é mais dispendiosa, mas aumenta a capacidade de prevenção das crises e prepara a entidade para melhor lhes dar resposta. O planeamento estratégico das relações públicas em situações de crise passa pelo inventário das crises possíveis, pelo estudo das respostas a dar a cada uma dessas crises possíveis, pela constituição antecipada de equipas de gestão de situações de crise, pelas simulações de acções em determinadas crises possíveis, pela definição de um espaço físico para instalação da equipa de gestão de crise em situações de crise, pela elaboração do manual de resposta à crise (conhecido simplesmente por manual de crise), pela definição dos meios a usar em situações de crise, etc. Várias políticas de comunicação de crise podem, igualmente, ser seguidas: **bloqueio comunicativo** (procura-se que nada transpire para o exterior); **comunicação mínima** (informa-se o mínimo); **descrição controlada** (informa-se a contatadas); **transparência** (abertura total). Todas têm vantagens e inconvenientes. As políticas de informação mínima são simples e de aplicação imediata, mas não resistem durante muito tempo e contribuem para uma deterioração da imagem da entidade. As políticas de informação mais aberta melhoram a imagem da instituição a curto prazo, mas exigem, geralmente, uma postura pró-activa em relação às crises, o que é mais dispendioso. A estratégia comunicacional para resposta a crises normalmente é uma das seguintes: **silêncio** ou **reação mínima** (não há reacções visíveis por parte da entidade); **negação** (a entidade nega a sua responsabilidade ou a própria crise); **transferência de responsabilidades** (a entidade atribui a responsabilidade pela crise a terceiros); **confissão** (a entidade reconhece as responsabilidades na crise, justificando-a, justificando-se e tomando medidas

para corrigir o que for possível). A estratégia do silêncio é simples, mas pode deteriorar no imediato a imagem da entidade. A negação permite que se enfrente qualquer evolução da crise, mas pode ser catastrófica se a entidade for mesmo responsável pela crise. A transferência de responsabilidades dá tempo à instituição para se preparar para preparar novos argumentos enquanto os terceiros se defendem das acusações, sendo eficaz no curto prazo, mas também se pode revelar uma estratégia catastrófica para a imagem da entidade se esta for culpada pela crise. A confissão melhora ligeiramente a imagem da entidade a curto prazo, mas não evita que essa imagem seja deteriorada pela revelação.

Concluindo, o profissional de relações públicas tem de ser um técnico multifacetado, capaz de investigar, negociar, planificar, organizar, aconselhar, comunicar de várias formas, interpessoalmente e mediaticamente, etc.

1.3 Campos afins das relações públicas: marketing, publicidade e jornalismo

O elevado número de acções que se podem incluir na esfera das relações públicas leva a que, por vezes, não apenas variem as designações para actividade, mas também a que nem sempre seja possível estabelecer fronteiras nítidas entre as RP e as actividades afins. São, assim, comuns as designações *comunicação empresarial* e *comunicação organizacional* para designar aquilo que, na sua essência, são relações públicas. Menos comuns, embora igualmente aplicadas, são as designações *assuntos públicos* ou *informação pública* (Wilcox et al., 2001). A vinculação das RP ao marketing também é usual dentro das empresas, que nem sempre fazem a distinção entre os dois sectores. Não obstante, na sua essência, relações públicas, publicidade, propaganda e marketing são actividades diferentes, embora correlacionadas e integráveis em programas de comunicação, especialmente porque todas podem ter a persuasão por objectivo. A convergência entre publicidade, marketing e relações públicas leva, frequentemente, à utilização de termos como *comunicação integrada de marketing*, *comunicação convergente* ou *comunicação integrada*, *comunicação de marketing*, entre outros, para caracterizar todo esse vasto espaço comunicacional.

Wilcox et al. (2001) estabelecem algumas diferenças entre as relações públicas e algumas das restantes actividades de comunicação social:

- As relações públicas distinguem-se do jornalismo porque, embora recorram a técnicas comuns de obtenção e difusão de informação, perseguem finalidades diferentes e têm públicos e alcances também diferentes. As relações públicas estendem-se da resolução de problemas que possam afectar uma entidade, à criação e gestão de imagens positivas dessa entidade, passando por várias outras tarefas, como a organização de eventos, a assessoria de imprensa, a comunicação através de vários meios, etc. Geralmente, as relações públicas direccionam-se para públicos-alvo delimitados, segmentados e restritos. Por seu turno, a actividade jornalística corresponde, essencialmente, à recolha, hierarquização, selecção e tratamento da informação e à sua veiculação por um meio determinado para um público vasto.

- As relações públicas, embora possam colocar a publicidade ao seu serviço, são mais abrangentes, já que utilizam mais técnicas e meios de comunicação. Além disso, ao contrário da publicidade, as RP, normalmente, não passam pela dispendiosa aquisição de espaço ou tempo de emissão nos meios de comunicação social. Passam antes, por exemplo, pelo envio aos *news media* de informação cujo interesse jornalístico é previamente avaliado pelos próprios profissionais de relações públicas e que depois, antes da divulgação, pode ser objecto de reavaliação e reprocessamento por parte dos jornalistas. Outras diferenças subsistem: a publicidade trabalha, fundamentalmente, com meios de comunicação massivos, enquanto as RP trabalham com múltiplos meios de comunicação, incluindo os de alcance restrito, como um simples quadro de afixação. A publicidade geralmente dirige-se a públicos-externos à entidade, enquanto as RP se podem direccionar para todos os tipos de público. A publicidade é uma área da comunicação mais especializada, enquanto as relações públicas têm maior alcance, ocupando-se desde o comportamento dos colaboradores de uma entidade à forma de atender o telefone.

- As fronteiras entre marketing e relações públicas são frágeis e, por vezes, inexistentes. O marketing e as RP podem usar ferramentas análogas para alcançar os públicos-alvo. Ambas as actividades têm como objectivo último contribuir para o êxito e sobrevivência de uma entidade. No entanto, empreendem estas tarefas desde pontos de vista distintos. As relações públicas ocupam-se de todos os públicos de uma entidade; o marketing ocupa-se predominantemente dos consumidores de determinados serviços, bens, ideias ou mesmo personagens. As relações públicas, embora recorram a técnicas persuasivas, têm por objectivo ideal estimular a compreensão mútua entre uma entidade e os seus públicos, através da comunicação, e contribuir para que ambos os lados se ajustem em termos de comportamentos, atitudes e cognições (imagens, ideias, etc.). O marketing visa, essencialmente, persuadir o público externo de uma entidade e "vender" produtos, ideias ou pessoas. No marketing, o peso da relação tende para o lado do emissor, embora não exclusivamente. O receptor interessa, essencialmente, numa perspectiva utilitária de conhecimento do mercado. De algum modo, pode dizer-se que enquanto o marketing se situa na fronteira entre a gestão e a comunicação, as relações públicas se situam mais claramente no campo da comunicação, embora toquem a fronteira da gestão, uma vez que são, também elas, uma ferramenta de gestão.

A intenção persuasiva das relações públicas e o facto de elas terem assumido uma função propagandística, especialmente durante o seu advento, no século XIX, talvez estejam na origem de alguns termos algo depreciativos que têm alcunhado os profissionais do sector. Um levantamento feito por Wilcox et al (2001) destaca como mais comuns os termos ***spin doctors***, ***mestre da tergiversação*** e ***flacks***.

Flak ou *flack* é um termo depreciativo da gíria jornalística americana para designar qualquer pessoa que trabalhe na área das relações públicas, particularmente os assessores de imprensa. O termo *spin doctors* universalizou-se mais. Terá surgido, pela primeira vez, em 1984, num editorial do *The New York Times* sobre a campanha de reeleição do Presidente Reagan, como sinónimo de especialista em tergiversação. De facto, também se usa com frequência o termo *mestre da tergiversação* para caracterizar os profissionais de relações públicas, particularmente os assessores de imprensa. Ao princípio, o significado de tergiversar restringia-se às actividades pouco éticas que induzem os jornalistas em erro. Mas os órgãos de

comunicação começaram a usar o termo para descrever qualquer esforço organizado por um profissional das relações públicas para dar um toque positivo a um assunto ou acontecimento potencialmente negativo para uma entidade.

1.4 Como actuem as relações públicas: os modelos de RP

Uma das contribuições mais interessantes para o estudo das relações públicas foi dada por James E. Grunig e Todd Hunt, que, em 1984, no seu livro *Managing Public Relations*, sistematizaram as práticas profissionais no seio da actividade em quatro grandes modelos, que foram surgindo sucessivamente ao longo da história. Esses modelos coexistem na actualidade, mas, para os autores, o mais recente modelo histórico –que seria o mais praticado– é também o mais vantajoso, já que é simétrico e bidireccional, promovendo o entendimento mútuo entre uma entidade e os seus públicos.

1.4.1 O primeiro modelo: *publicity*/agente de imprensa

Este primeiro modelo, que representa o alvorecer das relações públicas modernas, foi dominante entre 1850 e 1900, aproximadamente. O seu principal expoente foi o empresário artístico P. T. Barnum.

Neste modelo, a propaganda é o principal objectivo das relações públicas. As RP visam, em consequência, propagandear eventos (desportivos, artísticos, etc.) e produtos, especialmente através da imprensa – jornalismo e relações públicas encontram-se, assim, indissociados desde esse momento.

No modelo do agente de imprensa, a comunicação processa-se num único sentido, do emissor para o receptor. O público-alvo é pouco investigado e ainda menos escutado – o que interessa é propagandear alguma coisa, por vezes sem respeito pela verdade e pela realidade.

1.4.2 O segundo modelo: informação pública

A progressiva implantação do segundo modelo de relações públicas modernas representa a transição entre uma fase embrionária da actividade e o seu efectivo nascimento.

Este segundo modelo de relações públicas que surge ao longo da história tem por objectivo a divulgação de informação comprometida com a verdade e a realidade. Neste modelo, a propaganda deixa de ser uma preocupação central, já que se entende que o público pode ser melhor persuadido usando-se informação verdadeira. Informar o público com verdade, nomeadamente através dos jornalistas, e informar os próprios jornalistas, são os objectivos centrais deste modelo. Pode, assim, dizer-se que as relações públicas modernas nascem orientadas para o jornalismo e foram por este condicionadas, logo numa fase inicial.

Ivy Lee é a principal figura histórica deste modelo, que começou a desenvolver-se entre 1900 e 1920 e que ainda é muito usado pelos governos e administração pública, pelas organizações sem fins lucrativos e por algumas empresas.

Neste modelo, a comunicação é igualmente unidireccional, pois desenvolve-se unicamente do emissor para o receptor. No entanto, o modelo implica alguma investigação sobre públicos e audiências, nem que seja para averiguar quais são as tiragens dos jornais e as audiências dos programas de rádio e televisão, de forma a seleccionar os meios e os jornalistas que constituirão o "alvo" das relações públicas. Uma vez que há maior consideração pelo público, é menos assimétrico do que o primeiro modelo.

1.4.3 O terceiro modelo: assimétrico bidireccional

A persuasão cientificamente orientada (com base no conhecimento científico do público-alvo) é o principal objectivo das relações públicas que se praticam com base neste terceiro modelo, que se foi estabelecendo a partir dos anos vinte do século XX. Edward L. Bernays é a sua principal figura de referência. As empresas competitivas e as empresas de RP são aquelas que mais pautam a sua acção por este modelo.

Este terceiro modelo de relações públicas é considerado bidireccional porque contempla a possibilidade de o receptor dar feedback ao emissor, para que este último possa avaliar o sucesso da comunicação e aferir os seus efeitos. No entanto, é assimétrico, já que os efeitos da comunicação persuasiva são maiores nos receptores do que nos emissores.

1.4.4 O quarto modelo: simétrico bidireccional

Nos anos sessenta do século XX, algumas organizações começaram a praticar um tipo de relações públicas que procurava criar um clima de compreensão e entendimento mútuo entre elas e os seus públicos. A comunicação estabelecida passa, assim, pela bidireccionalidade, já que se processa do emissor para o receptor e vice-versa, e os efeitos são simétricos, i. e., são semelhantes em ambos os pólos da relação: quer a organização pode mudar o seu comportamento para melhor se adaptar aos seus públicos, quer os públicos sofrem a influência da organização e alteram cognições, atitudes e comportamentos.

Neste modelo, as relações públicas actuam como instância mediadora da relação entre as organizações e os seus públicos. A pesquisa incide na obtenção de informações que permitam perceber quais são as percepções e expectativas do público face à organização e na determinação dos efeitos que a organização produz nos seus públicos. A investigação para avaliação das acções de RP incide, naturalmente, sobre o resultado dessas acções, no que respeita à melhoria da compreensão mútua entre o público e a organização.

Segundo Grunig e Hunt (1984), este quarto e mais recente modelo de relações públicas resultou, essencialmente, do contributo de académicos e pesquisadores ao campo das RP.

1.5 Um breve apontamento sobre a história das relações públicas

Embora as relações públicas, como as conhecemos, sejam um fenómeno contemporâneo, que passou por uma fase embrionária no século XIX e se consolidou já no século XX, "num certo sentido são tão antigas como a própria comunicação humana" (Wilcox et al., 2001). Justificando a sua asserção, Wilcox et al. (2001) explicam que nas sucessivas civilizações, com destaque para a Grécia Antiga, para Roma e para a

civilização europeia que se construiu sobre as ruínas do Império Romano, as pessoas eram persuadidas a aceitar um governo e uma religião por técnicas que se podem reivindicar como sendo das relações públicas.

A Igreja Católica, por exemplo, tem sido exímia no estabelecimento de relações públicas eficazes ao longo dos últimos dois mil anos. Sabemos também quanto os antigos gregos e romanos (em particular durante o período republicano e nos primeiros tempos do império) cultivavam as artes retóricas, em particular a oratória. As palavras de Sócrates, imortalizadas por Platão, as polémicas entre os sofistas, os discursos de Cícero, são apenas alguns exemplos da antiguidade clássica que perduraram até aos nossos dias e que nos ajudam a compreender quanto as modernas RP devem aos nossos antepassados.

Nessas épocas remotas, as relações públicas ainda estavam longe de se constituir como um saber autónomo. Antes se praticavam insidiosamente na comunicação interpessoal, nos discursos, na arte, na literatura, nos acontecimentos políticos, nas campanhas eleitorais, etc. (recordemo-nos que na Democracia Ateniense e na República Romana os titulares de cargos políticos tinham de se fazer eleger, pelo que precisavam de realizar autênticas campanhas eleitorais, que muitas vezes passavam pela oferta de dinheiro, comida e espectáculos à população – ficaram célebres as lutas de gladiadores. Mesmo durante o período imperial romano, grande parte do poder do imperador residia na sua capacidade de manter satisfeita a população, através da máxima "pão e circo"). Os objectivos e os efeitos das modernas relações públicas e dessas formas arcaicas de relações públicas são análogos. Por outras palavras, "a ideia de usar todas as formas de comunicação humana, incluindo a dramatização e a invenção de histórias, para influenciar o comportamento de terceiros não é nova" (Wilcox et al., 2001).

Vários outros exemplos dessas actividades arcaicas que estão na génese das modernas relações públicas podem ser dados. Peter Osgood (cit. por Wilcox et al., 2001) referencia algumas, que se podem complementar com vários outros exemplos:

- A arte da negociação política, jurídica, económica e militar vem desde os tempos mais remotos das civilizações humanas. Na Bíblia e noutros livros e registos que chegaram até nós encontram-se exemplos que mostram que, efectivamente, a arte de enviar negociadores para obter determinados resultados ou preparar determinados percursos de líderes (políticos, militares ou religiosos) não é de agora. São João Baptista foi um excelente relações públicas para Jesus Cristo. César relata, na *Guerra das Gálias* (já de si um livro destinado a engrandecer a sua imagem), como convencia as tribos gaulesas a renderem-se ou a submeterem-se às legiões romanas. Cícero e outros advogados negociavam com os tribunais romanos a absolvição dos clientes e digladiavam-se com os acusadores.
- A redacção dos discursos implicava, antigamente, o mesmo que implica agora: convencer o público-alvo, não ser condescendente, oferecer informação que faça mudar de opinião ou, pelo contrário, que reforce as convicções.
- As antigas empresas da República de Veneza já praticavam relações públicas com os investidores, tal como fazem as modernas RP.

- Os papas tiveram de investir fortemente na comunicação para persuadir os crentes a aderir às Cruzadas. A Igreja Católica foi, inclusivamente, uma das primeiras instituições que usou o termo propaganda, com a criação, por Gregório XV, do Colégio de Propaganda, para propagar a fé e formar sacerdotes.
- Sir Walter Raleigh, em 1584, fez relatórios elogiosos para atrair colonos ingleses para a ilha de Roanoke, na América, quando esta não passava de um pântano. Do mesmo modo, por volta do ano mil, Eric, o Vermelho, deu o nome de Gronelândia (Terra Verde) ao amontoado de pedra e gelo que descobriu, igualmente para atrair colonos.
- A imprensa empresarial não nasceu agora. Os primeiros exemplos conhecidos de imprensa empresarial foram elaborados por bancos alemães (os *Zeitungen*) e italianos (os *Avvisi*), no século XVI. No século XIX já eram várias as organizações que tinham jornais empresariais, como, em Portugal, os armazéns Grandella, que davam a conhecer, por essa via, os novos produtos que recebiam (Moreira dos Santos, 1995).

No século XIX encontram-se já formas mais aperfeiçoadas de relações públicas, que se assemelham ao conceito actual de RP. A figura do agente de imprensa, por exemplo, nasceu nos Estados Unidos e teve como expoente Phineas T. Barnum, um empresário que recorreu ao envio de comunicados à imprensa "floridos e exagerados" (Wilcox et al., 2001) e à organização de pseudo-acontecimentos (eventos preparados para serem objecto de cobertura jornalística) para promover o seu espectáculo de circo.

Tal como Barnum, outros agentes de imprensa dedicaram-se a promover personalidades e espectáculos, alguns dos quais se tornaram mitos, como Buffalo Bill e o seu circo do Oeste, ou Davy Crockett e Daniel Boone. Aliás, Barnum não trabalhava sozinho. Denis L. Wilcox et al. (2001) salientam que o empresário tinha vários agentes de imprensa a trabalhar com ele, encabeçados por Richard F. "Tody" Hamilton.

A actividade dos agentes de imprensa continuou, mas gradualmente foi-se abandonando a falta de respeito pela verdade e pela realidade. A assessoria de imprensa começou a basear-se em informações verídicas e comprometidas com a realidade que eram passadas aos jornalistas (Wilcox et al., 2001). A contratação de jornalistas para abandonarem a sua profissão e actuarem como assessores de imprensa terá contribuído para esta mudança de direcção das relações públicas.

A Mutual Life Insurance Company contratou, em 1888, o jornalista Charles J. Smith para que redigisse comunicados à imprensa com o fim de melhorar a sua imagem. Foi a primeira a fazê-lo. Em 1889, a Westinghouse Corporation criou o primeiro departamento interno de comunicação ("publicity"), nomeando, igualmente, como director um antigo jornalista, E. H. Heinrichs. Em 1897 terá sido pela primeira vez usado o termo "relações públicas" na asserção que hoje lhe damos, no *Year Book of Railway Literature* da Association of American Railroads (Wilcox et al., 2001).¹

¹ Há, porém, exemplos anteriores. Lougovoy e Huisman (1981: 32) defendem que o termo foi usado, pela primeira vez, em 1802, pelo Presidente americano Thomas Jefferson. Hebe Way (1986: 32) diz, porém, que o termo só terá sido

As primeiras agências dedicadas à assessoria de imprensa e relações públicas foram criadas em Boston, em 1900, por Georges Small e Thomas O. Marvin, e em Nova Iorque, em 1904, por George Parker e por Ivy Ledbetter Lee, aquele que se considera ser o principal expoente do segundo modelo histórico de relações públicas, em consonância com Grunig e Hunt (1984), e que é baseado na informação pública.

Vários outros empresários começaram a contratar profissionais de relações públicas ou a recorrer a agências especializadas de RP a partir dos alvares do século XX. As inovações continuaram. Samuel Insull, por exemplo, foi o primeiro empresário que empregou o cinema com fins de relações públicas, em 1909, e o primeiro que teve a ideia de colocar informação sobre a empresa nas facturas, em 1912, enquanto presidia à Chicago Edison Company (Wilcox et al., 2001).

Henry Ford foi o primeiro industrial a utilizar frequentemente dois conceitos de RP: 1) posicionamento (a ideia de que o primeiro a fazer alguma coisa é o que mais beneficia com a publicidade); e 2) e disponibilidade constante para com a imprensa. Logrou, assim, construir uma imagem pública de campeão da inovação, self-made man de sucesso e amigo dos trabalhadores, que cimentou quando duplicou o salário aos colaboradores das suas empresas (Wilcox et al., 2001). Porém, a sua reputação foi prejudicada pelo seu activismo anti-semita e anti-sindical nos anos trinta. Em relações públicas, de facto, não se pode ignorar o poder da realidade – a comunicação intencional e planeada não é tudo nem faz tudo. Ou, como Lincoln colocaria a questão, "é possível enganar todas as pessoas durante algum tempo e algumas pessoas todo o tempo, mas é impossível enganar todas as pessoas todo o tempo".

Também os políticos se apropriaram das técnicas de relações públicas. O Presidente americano Theodore Roosevelt foi o primeiro a recorrer amiúde às conferências de imprensa e o primeiro a deixar-se entrevistar com frequência para garantir o apoio público às suas ideias (Wilcox et al., 2001). A criação do Parque Nacional de Yosemite, nos EUA, o primeiro parque natural que o mundo conheceu, deveu muito a essas técnicas da Administração de Theodore Roosevelt, que contribuíram para esclarecer e convencer o público quanto à necessidade de conservação daquela zona.

Também as organizações sem fins lucrativos –como a Cruz Vermelha Americana– se apropriaram das técnicas de RP para obterem donativos, logo na primeira década do século XX. O seu exemplo foi seguido pelas universidades, sendo o pioneirismo da Universidade de Harvard, que, em 1916, contratou um profissional de relações públicas para a obtenção de donativos. Foi escolhido John Price Jones, que já tinha dirigido campanhas para levar a população a contribuir para financiar o esforço de guerra dos EUA (Wilcox et al., 2001).

usado em 1807, numa mensagem enviada por Jefferson ao Congresso Norte-Americano. Os autores registam, igualmente, que, em 1822, o advogado Norman Eaton apresentou na Escola de Direito da Universidade de Yale uma conferência intitulada "As Relações Públicas e o Dever da Profissão"; que, em 1867, o Departamento de Agricultura dos EUA empregou a expressão num opúsculo sobre utilização racional das terras; e que, em 1882, o decano dessa Escola também empregou a designação "relações públicas". Também dizem que, em 1883, o termo "relações públicas" é várias vezes repetido num relatório da American Bell Telephone, na parte sobre atendimento ao público.

O primeiro consultor de relações públicas no sentido que lhe damos hoje foi Ivy Ledbetter Lee. Pode mesmo considerar-se, de acordo com Wilcox et al. (2001), que as modernas relações públicas surgiram, em 1906, pelas mãos de Lee.

Nesse ano, Lee foi contratado por uma empresa mineira para lidar com uma greve conflituosa que estava não apenas a prejudicar financeiramente a empresa como também a destruir-lhe a reputação. Ivy Lee descobriu, então, que o líder dos mineiros, John Mitchell, dava aos jornalistas as informações que estes lhes solicitavam, mas que o líder dos empresários, Baer, se tinha recusado a falar à imprensa e mesmo com o Presidente Theodore Roosevelt, que arbitrava a disputa. Lee convenceu Baer e os seus sócios a promoverem uma política de informação pública, tendo logo a seguir emitido um comunicado à imprensa, assinado por Baer e associados, em que se escrevia: "Os empresários de carvão de antracite, conscientes do interesse público pelas condições de vida nas regiões mineiras, concordam em oferecer à imprensa toda a informação possível..." (cit. por Wilcox et al., 2001). As primeiras linhas desse comunicado consubstanciam o novo espírito das RP – os empresários não podiam ignorar o público. Pelo contrário, tinham de contar com o público e de lhe providenciar informação comprometida com a verdade e a realidade através dos jornalistas.

Segundo Wilcox et al. (2001):

"A continuidade da política de Lee para oferecer informação precisa sobre as actividades empresariais e institucionais permitiu aos meios jornalísticos (...) poupar milhões de dólares em salários de jornalistas durante as nove décadas seguintes. Apesar da desinformação oferecida por alguns relações públicas, os comunicados à imprensa rapidamente se converteram num grande valor, inclusivamente numa necessidade, para os meios de comunicação."

O segundo sucesso de Lee esteve ligado à sua intervenção junto da companhia de caminhos-de-ferro da Pensilvânia, que também praticava uma política do segredo. Ivy Lee persuadiu a empresa, após um desastre ferroviário, a seguir uma política de informação pública e a permitir o acesso dos jornalistas ao local, tendo, com essa acção, contribuído para amenizar as críticas à empresa (Wilcox et. al, 2001).

O êxito de Lee esteve, contudo, associado às acções que desenvolveu para melhorar a imagem de John D. Rockefeller Jr., seriamente afectada por outra greve conflituosa, em 1914. Contratado pelo empresário, Lee foi ao local da greve falar com as duas partes e persuadiu Rockefeller a conversar com os trabalhadores, assegurando-se que a imprensa cobria esse momento. Também arranjou maneira de a imprensa mostrar Rockefeller Jr. comendo com os trabalhadores, tomando uma cerveja com eles, trabalhando com eles. Assim, Ivy Lee conseguiu mudar a imagem do magnata perante os americanos. Rockefeller passou a parecer uma pessoa preocupada com as dificuldades dos trabalhadores. Além disso, Lee fez um comunicado à imprensa em que dava conta da posição da direcção da empresa sobre a greve, seguindo a sua política de informação pública. Por outro lado, as visitas de Rockefeller aos trabalhadores persuadiram-no a adoptar políticas destinadas a garantir o seu bem-estar. Por tudo isto, e nas palavras de George McGovern (cit por Wilcox et al., 2001), essa "foi a primeira vez que se produziu um esforço organizado para utilizar o que se

converteu nas relações públicas modernas, para vender ao povo americano a posição de uma das partes em conflito".

Depois de Lee, nada mais foi como dantes nas relações públicas. As RP estiveram com militares e governantes para assegurar a compreensão e o apoio público para o esforço de guerra dos diversos países na I e na II Guerras Mundiais (embora contaminadas pela propaganda). Estiveram com os governantes para levar o público a consentir na implementação de políticas e medidas; estiveram com os políticos em geral; com as organizações não governamentais; com empresas e empresários; com grupos de cidadãos; com lóbis; sempre procurando influenciar, persuadir, negociar, mediar, gerar consentimentos, fabricar entendimentos, fomentar a compreensão entre entidades e seus públicos.

A vinculação inicial das relações públicas modernas àquilo que se passava nos Estados Unidos não deve levar a concluir que as únicas aportações à actividade tiveram lugar nesse país. Apesar do pioneirismo norte-americano, os países da Europa que no século XIX já estavam consideravelmente avançados na Revolução Industrial –nomeadamente o Reino Unido e a Alemanha– também aderiram às práticas de relações públicas.

Tal como nos Estados Unidos, na Europa as relações públicas modernas cristalizaram-se nos mundos da política, das empresas, dos militares, das organizações não governamentais e nos demais sectores onde a sua presença tem sido requerida, principalmente após a II Guerra Mundial.

Na Alemanha, Alfred Krupp, fundador da Companhia Krupp, em 1866 já se oferecia para informar os jornais sobre as actividades da sua companhia. Em 1901, a sua companhia já tinha um gabinete de relações públicas (Wilcox et al., 2001). A expansão das RP na Alemanha foi, porém, vinculada à propaganda nazi. Beneficiou dos saberes acumulados pelos nacional-socialistas nessa área, mas perdeu, durante o período nazi, o compromisso com a verdade e com a realidade que orientava o modelo de informação pública, nessa época o mais em voga nos democráticos Estados Unidos.

No Reino Unido, foi a Marconi Company a criar, pela primeira vez, um departamento para divulgar comunicados à imprensa, em 1910 (Wilcox et al., 2001). A primeira empresa britânica a contratar um profissional de relações públicas terá sido a Southern Railway Company, em 1925 (Wilcox et al., 2001). O modelo seguido –de informação pública– beneficiou do contágio com as práticas de RP nos Estados Unidos e condicionou toda a evolução posterior das RP nesse país.

Segundo Wilcox et al. (2001), a primeira campanha governamental de RP foi desenvolvida pelo governo de David Lloyd George, para explicar aos britânicos uma medida sobre seguros que tinha provocado reacções negativas.

O primeiro assessor de imprensa do Governo britânico foi nomeado em 1919, pelo ministro da Aviação, e, em 1920, o Ministério da Saúde britânico integrou o primeiro director de informação (Wilcox et al., 2001). A primeira tentativa de introduzir as relações públicas empresariais em França terá sido em 1924, quando um grupo de americanos pretendeu abrir uma agência e promoveu conferências para fazer interessar os

empresários franceses pelas relações públicas (Lougovoy e Huisman, 1981). Em 1937 a Renault já tinha um "engenheiro social" com uma missão semelhante à dos modernos profissionais de relações públicas (Lougovoy e Huisman, 1981). As primeiras empresas a terem departamentos de relações públicas foram, porém, as multinacionais americanas em França, designadamente as companhias petrolíferas. A crise de Maio de 1968 impulsionou a colocação de relações públicas em todos os ministérios do Governo francês. (Lougovoy e Huisman, 1981).

Em Espanha, as relações públicas são impulsionadas com a criação, em 1961, da Associação Técnica de Relações Públicas. Em 1964, começa, em Barcelona, o primeiro curso de relações públicas, no Instituto de Técnicas para a Comunicação Social. Nessa mesma cidade, um ano mais tarde, é criada a Associação Espanhola de Relações Públicas. Em 1974, é criada a primeira licenciatura em Publicidade e Relações Públicas.

Em 1946, é criada a primeira agência de relações públicas holandesa; em 1949, é igualmente criada uma agência de relações públicas na Finlândia. Em 1954, surgiu, na Bélgica, uma federação europeia de relações públicas, durante cuja reunião geral, no Luxemburgo, em 1956, se propôs a adopção de um código de ética. Este veio a ser aprovado em Atenas, em 1965, altura em que a federação adoptou a designação Confederação Europeia de Relações Públicas.

Em Portugal, as relações públicas modernas deram também os primeiros passos nos mundos da economia e da política. A Casa das Índias já tinha, em pleno século XVI, uma norma para atendimento aos clientes (Lozano, s/d). Os armazéns Grandella, por exemplo, no século XIX já tinham uma publicação destinada às clientes, dando conselhos de moda e beleza e apresentando os produtos à venda, e a Caixa de Crédito Industrial foi a primeira empresa portuguesa a publicar um jornal, em 1869 (Moreira dos Santos, 1995).

As relações públicas estenderam-se ao mundo da política, bastante vinculadas à propaganda, durante o regime corporativo, em especial mercê da acção do Secretariado da Propaganda Nacional (mais tarde Secretariado Nacional de Informação), dirigido por António Ferro – os álbuns fotográficos que glorificavam o regime, as suas realizações e os seus líderes, os grandes eventos, como a exposição do Mundo Português (1940), ligada às comemorações do duplo centenário da Fundação e da reconquista da Independência Nacional, os desfiles militares e civis, etc. são alguns dos exemplos de acções de relações públicas propagandísticas, conotáveis com o primeiro modelo histórico de relações públicas sistematizado por Grunig e Hunt (1984).

A introdução do modelo de informação pública nas relações públicas portuguesas e o acerto de agulhas das RP nacionais pelas RP estrangeiras deveu muito à acção das multinacionais que se foram instalando no país a partir dos anos sessenta do século XX e que possuíam departamentos de comunicação, marketing ou mesmo de RP.

O Instituto de Novas Profissões começou a formar profissionais de relações públicas em 1964. A Sociedade Portuguesa de Relações Públicas foi fundada em 1968. O primeiro curso superior português de relações públicas apareceu em 1971.

Depois de Ivy Lee, o segundo grande impulsionador de novos rumos para as RP terá sido Edward L. Bernays, professor do primeiro curso universitário de relações públicas no mundo, leccionado na Universidade de Nova Iorque a partir de 1924. Para que a Universidade de Nova Iorque tivesse convidado Bernays para leccionar o curso, muito terá contribuído o lançamento do seu livro *Cristallizing Public Opinion*, em 1923, o primeiro livro sistemático sobre relações públicas.

Em 1955, Barnays escreveu *The Enginieering of Consent*. Neste livro, ao descrever as funções das RP, Bernays avançou da concepção de Ivy Lee para o terceiro modelo histórico de RP (assimétrico bidireccional), onde preconizava um conhecimento científico dos públicos para melhor os persuadir. As suas concepções ainda orientam grande parte das práticas de relações públicas – basta lembrarmo-nos das sondagens de opinião e das mudanças que elas provocam no mundo político, do telemarketing bancário direccionado para públicos seleccionados pela sua tipologia de investimentos, etc. Segundo Wilcox et al. (2001), Bernays é reconhecido como o fundador das modernas relações públicas, embora estas tenham evoluído posteriormente, como se viu, para um modelo bidireccional e simétrico, onde mais do que persuadir os públicos importa encontrar pontos de equilíbrio, compreensão e comunicação entre uma entidade e os seus públicos.

Após a Segunda Guerra Mundial a expansão da economia acarretou um rápido crescimento de todas as áreas das relações públicas e do número de empresas que se consagraram às actividades comunicacionais. A solidificação da sociedade civil alargou consideravelmente o espaço das relações públicas às organizações não governamentais e aos lóbis. A emergência da televisão trouxe novos desafios às relações públicas, em todos os campos, da política à economia. Wilcox et al (2001) salientam que as estimativas apontavam para a existência de 19 mil profissionais de relações públicas em 1950, mas em 1960 já eram cerca de 35 mil e nos nossos dias são, provavelmente, milhões, embora grande parte deles se dediquem não apenas às RP, mas também ao marketing, à publicidade e à propaganda. A busca de profissionais qualificados aumentou, naturalmente, ao longo dos anos, levando à criação de cursos de comunicação e relações públicas em universidades e outras escolas.

Acompanhando a evolução das relações públicas, a investigação sobre públicos também cresceu, aperfeiçoando-se as técnicas. Assim, em 1833 Theodore N. Vail enviou cartas aos clientes da AT&T para receber as suas opiniões sobre a empresa. Em 1912, Henry Ford interrogou mil dos seus clientes para saber porque tinham adquirido o seu Ford Modelo T. A partir da década de trinta, George Gallup, Elmo Roper e Claude Robinson, entre outros, começaram a realizar inquéritos de marketing e relações públicas (Wilcox et al., 2001). A partir daqui, os inquéritos e sondagens explodiram, permitindo um conhecimento cada vez mais exacto dos públicos, das suas aspirações, motivações, gostos, etc.

Ronald B. Millman (cit por Wilcox et al., 2001) explica que o crescimento das relações públicas se deveu a sete factores fundamentais:

- As relações públicas representam menos custos do que a publicidade;
- As relações públicas ganharam a confiança de dirigentes, gestores e empresários;
- Os falhanços das relações públicas podem ser vistos diariamente na televisão;
- As relações públicas já não se valorizam unicamente em função do espaço ou tempo que conseguem na comunicação social, mas sim em função de indicadores mais complexos e, por vezes, intangíveis;
- As relações públicas estão cada vez mais especializadas;
- As ferramentas de relações públicas são cada vez mais complexas;
- Os mercados estão a globalizar-se, o que impõe as relações públicas como actividade capaz de superar obstáculos decorrentes das diferenças linguísticas e culturais.

Wilcox et al. (2001) também fazem uma enumeração das razões que explicam o triunfo das relações públicas na actualidade e que desenham, simultaneamente, tendências para a evolução da actividade. Complementadas com algumas contribuições pessoais, essas razões são as seguintes:

- Globalização económica e internacionalização das empresas e até da política, que obrigam a aprender regras de relacionamento multicultural;
- Qualidade ambiental, que obriga as empresas e outras entidades a prosseguirem políticas nesta área e a comunicarem-nas publicamente;
- Crescimento como função de gestão das empresas, o que leva a incluir as relações públicas na planificação estratégica, de maneira a prevenir crises, estudar públicos, gerir a imagem, etc.
- Nova ênfase na prevenção e resolução de conflitos, um papel que é atribuído tradicionalmente às relações públicas;
- Proliferação de públicos, devido à segmentação dos mercados e da sociedade em públicos com interesses distintos, o que implica as relações públicas no esforço das entidades para conhecerem todos esses públicos e para com eles bem se relacionarem;
- Diminuição do impacto dos meios de comunicação massivos em favor dos meios de comunicação segmentados, especializados e direccionados, factor que impulsiona a utilização das relações públicas para conhecimento dos novos meios, das suas potencialidades e dos públicos que atingem;

- Rápido desenvolvimento de novos *media*, com particular destaque para a Internet, e convergência entre os *media* (telecomunicações, informática, televisão...), o que implica a necessidade de estudos sobre a sua utilização em favor das diversas entidades, papel que as relações públicas podem desempenhar;
- Uso crescente dos novos *media* como ferramenta de comunicação, incluindo o seu uso crescente pelas RP, o que dá às relações públicas possibilidades (e responsabilidades) acrescidas;
- Exigências de personalização da comunicação, competindo às relações públicas compatibilizar este desafio com os recursos humanos e financeiros das entidades;
- Relações internacionais com os meios jornalísticos, devido à globalização, o que representa novos desafios às relações públicas num dos seus papéis mais específicos;
- Maior prioridade à comunicação interna nas empresas, para voltar a sintonizar o público-interno com as políticas e quadros directivos, já que os laços tradicionais de confiança foram profundamente abalados com os grandes despedimentos ocorridos entre 1980 e 2000, particularmente na década de oitenta, provocados pela implementação de novas tecnologias (que diminuem os recursos humanos necessários) e as novas exigências de lucro e produtividade;
- Maior qualificação dos relações públicas para desenvolverem a sua missão;
- A imagem como variável de gestão, o que implica as relações públicas no trabalho organizativo de construção e gestão de imagens positivas das organizações junto dos seus públicos, através de acções que vão do programa de identidade visual (logótipo, etc.), às auditorias de comunicação e às intervenções bem mais complexas sobre a cultura organizacional (frequentemente susceptíveis de gerar tensões, a serem atenuadas pelas relações públicas).

2. O processo de relações públicas e a planificação da comunicação

As organizações comunicam intencional ou não intencionalmente. Assim sendo, é preferível que o façam tanto quanto possível de forma intencional e planificada. A planificação da comunicação permite, por exemplo:

- a promoção e gestão de uma imagem positiva da organização, dos seus produtos e serviços;
- o reforço da identidade da organização (partilha de valores e interesses, socialização e aculturação de colaboradores, etc.);
- a constituição de um sistema de identificação (logótipo, linha gráfica...) que facilite o fácil reconhecimento da organização;
- monitorar a comunicação na organização (atendimento, relações entre sectores e colaboradores, etc.) e da organização (relacionamento com os públicos-externos) e avaliar a sua eficácia;
- monitorar, no caso das empresas, a comunicação da concorrência e a sua eficácia;
- dar notoriedade e distinção à entidade;
- etc.

As relações públicas são, como pudemos constatar no primeiro capítulo, um poderoso instrumento de comunicação planificada para qualquer organização.

Como se disse, as relações públicas são processuais, já que se devem desenvolver continuamente, ao longo do tempo, apresentando constantes mudanças em função das modificações que sofrem os intervenientes no processo, nomeadamente a entidade e os seus públicos.

Uma forma comum de descrever o processo de relações públicas consiste em enumerar as fases a que devem obedecer as acções de RP. Essas fases, que se interpenetram e não apresentam fronteiras nítidas, são as seguintes:

- 1) **Observação** – Que consiste na vigilância constante do meio, de forma a identificar os efeitos da acção da entidade que recorre ou quer recorrer às relações públicas junto dos seus públicos e as forças positivas ou negativas que provenham do meio –designadamente dos públicos– e que possam afectar a entidade, implicando mudanças nos comportamentos e atitudes dessa entidade. Faz também parte da fase de observação detectar onde se deve fazer sentir a acção das relações

públicas e onde e como ela já se fez sentir. Destaque-se ainda que a observação implica *muitas* vezes a investigação e implica *sempre* a sistematização e interpretação dos dados recolhidos.

2) **Formação de políticas** (ou **desenho de estratégias**) – Tendo-se desvelado onde se faz e não faz sentir a acção das relações públicas, ou onde essa acção se faz sentir mal ou com efeitos diferentes do previsto, ou ainda onde essa acção se deve vir a fazer sentir, é preciso esboçar, a nível directivo, as políticas ou estratégias de RP.

3) **Investigação** – Para esboçar políticas de relações públicas criteriosas e consistentes é preciso investigar aprofundadamente. Esta fase consiste, portanto, na delimitação, caracterização e estudo aprofundado da situação ou do problema a resolver pelas RP e na definição dos respectivos contextos. A investigação em relações públicas passa ainda pela selecção, definição e caracterização dos públicos-alvo que serão objecto das acções de relações públicas.

Obviamente, a investigação, o desenho de estratégias e a observação são as fases menos estanques do processo de relações públicas (dito por outras palavras, são as que mais se interpenetram), havendo mesmo autores que, como veremos a seguir, propõem outras formas de enumerar a sequência de acções que devem reger o processo de RP.

4) **Planificação** – Que consiste no planeamento de uma resposta adequada aos problemas (incluindo a orçamentação das medidas a desenvolver), em função dos objectivos a atingir.

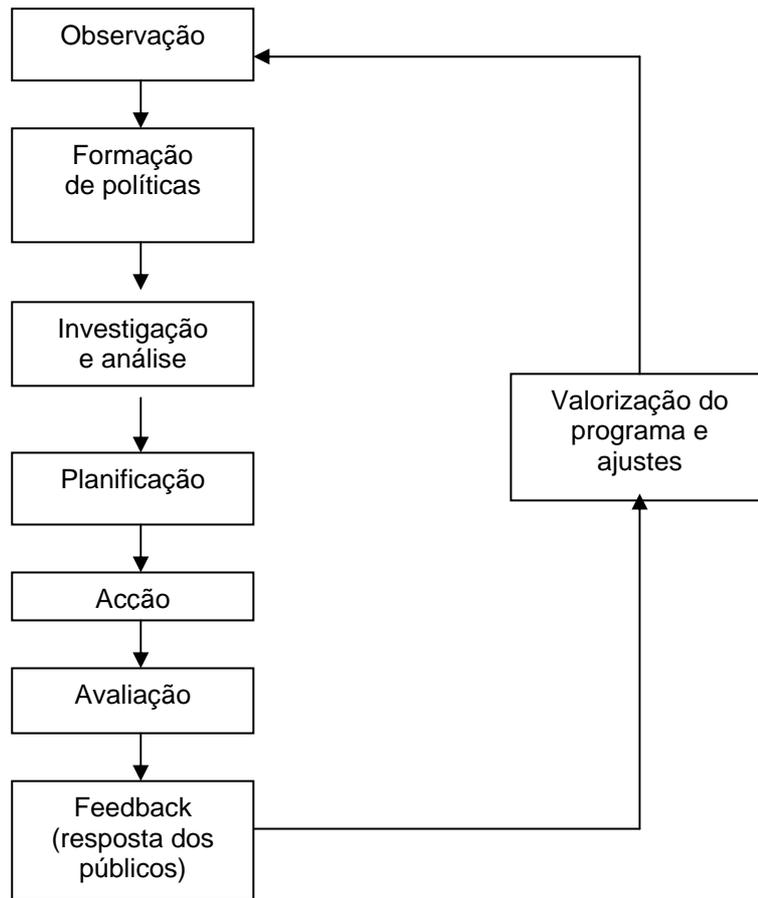
5) **Acção** – Que consiste na implementação da acção de RP planeada e na gestão da situação, ou seja, a gestão das variáveis comunicacionais do processo, ponderando a adaptação do plano às realidades encontradas. A acção tem de ser continuamente acompanhada e necessita ainda de sofrer avaliações intermédias.

6) **Avaliação** – Que consiste na aferição dos efeitos da acção de RP, na observação das mudanças operadas (particularmente junto dos públicos) e na avaliação do grau de prossecução dos objectivos antecipadamente fixados. A avaliação tem de fazer-se no final da acção, mas durante o seu desenvolvimento devem fazer-se, como se disse, avaliações intermédias, para se ponderarem eventuais necessidades de adequação dos planos à realidade.

7) **Retroalimentação** – Que consiste na extracção de consequências dos efeitos da acção, para implementar (ou não) mudanças nas atitudes e comportamentos da entidade e nas políticas orientadas para os seus públicos.

É de realçar que as duas últimas fases do processo integram, de algum modo, a primeira fase. Por isso também se pode afirmar que o processo de relações públicas é circular, não tendo nem fim nem princípio determinados.

O princípio da circularidade do processo de relações públicas pode ser expresso num modelo:



Uma outra aportação para se perceber o processo de relações públicas é sugerida por Wilcox et al. (2001). Para estes académicos, o processo de relações públicas desenvolve-se em dois níveis, apresentando cada um deles várias fases:

Nível 1

Fase a) Os relações públicas informam-se sobre o problema, a partir de várias fontes;

Fase b) Os profissionais de RP analisam essa informação e fazem recomendações à direcção;

Fase c) A direcção toma as decisões pertinentes sobre políticas e acções;

Nível 2

Fase d) Os profissionais de RP executam um programa de acção;

Fase e) Os profissionais de relações públicas valoram a eficácia da acção empreendida.

Segundo os autores, o primeiro nível é caracterizado por ser uma fase em que os relações públicas interactivam directamente com as fontes de informação, nomeadamente públicos, meios de comunicação e

entidades governamentais e administrativas, reportando, posteriormente, os resultados e as recomendações à direcção. No nível 2, as relações públicas convertem-se no veículo através do qual a direcção atinge os públicos da entidade, mediante mensagens seleccionadas.

Lindon et al. (2000) prescrevem, por seu turno, que o plano de relações públicas empresariais deve ser estruturado em nove fases:

- 1) Caracterizar o meio em que a empresa se movimenta;
- 2) Identificar os objectivos de negócios, de comunicação e de relações públicas da empresa;
- 3) Identificar, classificar (em função da relevância para a empresa) e caracterizar (valores, objectivos, necessidades, atitudes e cognições face à empresa, comportamentos, canais de informação que usam e privilegiam, etc.) os públicos-alvo;
- 4) Definição dos eixos da comunicação e das mensagens;
- 5) Definição de acções;
- 6) Selecção de meios;
- 7) Calendarização e orçamentação;
- 8) Implantação;
- 9) Avaliação.

Poderemos talvez reter destas diferentes, mas semelhantes, propostas de sistematização do processo de RP que este passa sempre por três fases: 1) **diagnóstico**; 2) **terapêutica**; e 3) **avaliação** (e retroacção).

A sistematização das fases do processo de relações públicas é útil para a planificação de qualquer acção ou programa de comunicação. É de realçar, inclusivamente, que a estruturação dos modelos do processo de relações públicas é fruto da reflexão sobre experiências bem sucedidas no terreno. Seguir as fases atrás sistematizadas na planificação as campanhas (ou programas) de comunicação é um contributo importante para assegurar o êxito das relações públicas.

Um **programa** (ou **campanha**) de comunicação representa um esforço concertado de uma entidade para, à luz das estratégias previamente definidas, construir relações privilegiadas com os seus públicos, podendo entender-se como um **conjunto de acções comunicacionais conectadas e planeadas com vista à obtenção de um determinado resultado**. Essas acções são ajustadas aos públicos-alvo, previamente investigados, e os seus efeitos são ponderados, tendo em conta os objectivos iniciais.

Numa campanha de comunicação, as relações públicas não precisam de agir sozinhas. Antes podem recorrer a áreas afins, como o marketing, a publicidade e a propaganda. Aliás, como vimos, é difícil definir nitidamente qual é o território de cada uma dessas estratégias da comunicação em sociedade e mais difícil ainda se torna definir esses mesmos territórios quando o que está em causa é uma campanha de comunicação multidimensional.

Assim, uma campanha de comunicação integrada pode beneficiar da capacidade das relações públicas para a edificação de relações mutuamente benéficas entre uma entidade e os seus públicos; pode beneficiar das potencialidades do marketing no que respeita à investigação das necessidades do consumidor, à adaptação das organizações a essas necessidades e à promoção de "vendas" (de produtos, serviços, ideias ou pessoas); e pode ainda beneficiar das capacidades que a publicidade tem para criar e posicionar mensagens cativantes e persuasivas sobre a entidade, seus produtos e serviços, em meios seleccionados.

Uma campanha de comunicação torna-se necessária quando subsiste um problema a resolver ou quando surge uma oportunidade a aproveitar.

As acções a desenvolver no âmbito de uma campanha de relações públicas podem ser desenvolvidas em várias vertentes, conforme se explanou no primeiro capítulo. Desde logo, a entidade que se serve das relações públicas pode promover a **inacção comunicacional estratégica**, antes de implantar outras medidas, nomeadamente em determinadas situações de crise. Mas, normalmente, as relações públicas desenvolvem-se *pela positiva*, isto é, pela acção, que pode abarcar, como se viu:

- a **disseminação de informação** (informação directa aos públicos; conferências de imprensa, *press releases* e outras formas de comunicação com os jornalistas; correcções de informação incorrecta ou falsa; posicionamento comunicativo da entidade, preferencialmente usando os *media*; etc.);
- práticas de **lobing**;
- a participação em **feiras**, exposições e certames similares para dar a conhecer a organização;
- a organização de **eventos** (celebrações; competições e concursos; participação em actividades de relevo social, como a dádiva de sangue, a recolha de alimentos, roupas e outros bens para os mais necessitados, etc.);
- **actividades promocionais** (demonstrações e testes de produtos; informação sobre novos produtos e serviços; patrocínio e mecenato; etc.);
- **actividades organizacionais** (organização de acções de formação, encontros, colóquios, seminários, etc.; intervenções sobre a cultura e a comunicação no seio da organização; participação na construção de alianças estratégicas; negociação de conflitos, etc.);
- etc.

2.1 Observação

Uma das tarefas vitais das relações públicas é a monitorização do meio em que uma entidade actua. Nas organizações, faz também parte da missão das relações públicas monitorar o meio interno.

A observação deve ser activa, sistemática e contínua, correspondendo a um posicionamento pró-activo da entidade. No entanto, em determinadas situações, a observação, mesmo que reactiva, continua a ser importante, por exemplo:

- quando toma posse uma nova administração;
- quando há mudanças estruturais na organização;
- quando são empossados novos responsáveis pela comunicação;
- quando se torna evidente que as políticas organizacionais, em particular as políticas comunicativas, estão a falhar;
- quando as necessidades de gestão impõem mudanças na cultura e na imagem organizacionais;
- quando, nas empresas, a produtividade é baixa e os lucros insatisfatórios;
- quando a organização atravessa uma crise;
- quando ocorrem mudanças no sector em que a organização opera;
- quando, no caso das empresas, ocorrem mudanças nos mercados;
- quando uma empresa recorre pontualmente a especialistas em relações públicas para, comunicacionalmente, resolver ou atenuar problemas;
- etc.

A primeira etapa da observação consiste no conhecimento da organização e da sua cultura. Nesta fase, há que entender factores como:

- a hierarquia e o organigrama da entidade, formais e informais;
- os produtos e serviços da entidade;

- as leis e códigos que regulam a vida da entidade e do sector onde a entidade actua;
- os recursos da entidade;
- as funções das pessoas, secções e departamentos;
- a forma como se exerce a autoridade, a liderança e a delegação de responsabilidades;
- os fluxos comunicacionais, observando, em particular, se correspondem ao organigrama e aos fluxos de materiais;
- a forma como se usam os meios para passar as diferentes mensagens para os vários públicos;
- as práticas comunicacionais da entidade;
- etc.

Para assegurar a sistematicidade da observação, os profissionais de relações públicas devem estabelecer um guião, preocupando-se em:

- recolher e sistematizar o que se diz da entidade, dos seus produtos ou serviços, externa e internamente;
- recolher e sistematizar o que se diz da eventual concorrência;
- consultar os arquivos e traçar a história comunicacional da entidade bem como os resultados de anteriores investigações no domínio das relações públicas (que devem ser reanalisados);
- explicitar as forças que se fazem sentir sobre o sector em que a entidade se move e a própria entidade;
- determinar oportunidades e ameaças à acção da entidade;
- determinar pontos fortes e fracos da entidade no que diz respeito à sua identidade e comportamento (que é *comunicativo*);
- identificar crises previsíveis;
- avaliar e sistematizar os efeitos das relações públicas e outras políticas sobre os públicos da entidade;

- circunscrever os públicos mais relevantes para a entidade;
- perceber de que forma as mensagens da entidade chegam aos públicos-alvo, em especial através da percepção dos padrões de uso dos meios de comunicação;
- verificar se há deturpações e enviosamentos das mensagens da entidade e onde acontecem, atentando, especialmente, na comunicação interpessoal espontânea, muito propícia à geração de boatos e rumores (que só podem ser combatidos através de políticas de informação eficazes);
- verificar se os objectivos, a visão, a missão e as políticas da entidade estão a ser correctamente entendidos e se o trabalho colectivo desenvolvido pela entidade é ajustado às linhas mestras anteriormente definidas;
- perceber os mitos organizacionais, em particular os mitos fundacionais e aqueles que contribuem para a coesão organizacional;
- perceber as esperanças e desejos, por vezes inarticulados, das entidades de topo da entidade;
- promover uma adaptação constante da entidade e das suas políticas à conjuntura;
- verificar até que ponto as mudanças numa entidade produzem efeitos na sua acção e observar se essa acção se mantém consentânea com os objectivos organizacionais;
- determinar o estado da imagem e da cultura organizacional, apreciando as políticas organizacionais e os recursos humanos, materiais e financeiros que a organização devota a essas políticas;
- etc.

Na observação, é importante fazer um levantamento das melhores e mais inovadoras práticas comunicativas da entidade, merecendo particular destaque os seguintes pontos:

- Existem objectivos claros para as práticas de comunicação formal?
- Existem responsáveis pelas diferentes modalidades de comunicação formal?
- São feitos regularmente inquéritos que permitam auscultar o clima de opinião dentro da organização?
- Há espaços temporais para a reflexão sobre a organização, em particular para os gestores de topo e administradores?

- Os líderes organizacionais interagem com todos os colaboradores?
- Os colaboradores têm boa opinião dos líderes organizacionais, como pessoas e como profissionais?
- As mensagens e os meios têm fins específicos e direccionam-se para públicos-alvo determinados?
- É incentivada uma postura pró-activa da organização e dos seus colaboradores?
- Existem canais de comunicação verticais, horizontais e em rede, bidireccionais, que permitam a interacção comunicativa no seio da organização?
- São usados meios de comunicação que permitam poupar tempo e facilitem o esclarecimento (por exemplo, vídeos formativos, e-mail, secretaria electrónica, etc.)?
- A organização promove para os seus colaboradores acções de formação no domínio da comunicação?
- As mensagens difundidas são claras, precisas e acessíveis ao público-alvo?
- As práticas de relações públicas são constantes?
- É fornecida informação antes dos principais acontecimentos que afectam a vida da organização?
- Os colaboradores são postos ao corrente de informações que possam afectar a organização?
- Os colaboradores são postos ao corrente das razões que presidem às políticas organizacionais?
- Os colaboradores são reconhecidos pela sua produtividade, empenho, assiduidade e eficiência?
- As famílias dos colaboradores são recompensadas de alguma forma (bolsas de estudo e festas para os filhos, etc.)?
- A organização empenha-se na vida comunitária, apoiando projectos da comunidade em que está inserida?
- etc.

Da observação e conseqüente formulação de políticas de relações públicas, parte a escolha dos métodos de pesquisa a usar, para circunscrever pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades para a

entidade; para assegurar a fiabilidade dos diagnósticos; para perceber o que poderá e não poderá resultar numa política, campanha ou acção de comunicação; etc.

A observação não pode ser inconsequente, sendo atribuição das relações públicas relatar aos quadros de topo da organização os dados encontrados e fazer sugestões sobre o caminho a seguir, em particular no que respeita às relações públicas.

2.2 Definição das políticas ou estratégias de relações públicas

Uma vez na posse dos dados sistematizados na observação, cabe às relações públicas, em articulação com os restantes quadros de topo da organização, definir as políticas de comunicação da entidade, tendo em conta os recursos disponíveis.

A definição dessas políticas deve ser feita em função de uma visão e de acordo com **objectivos** explícitos, sobretudo no que respeita aos **efeitos** que se pretendem obter e ao **tempo** que pode mediar até esses efeitos se fazerem sentir.

Imagine-se que uma determinada empresa têxtil (sector em crise), cuja maioria dos funcionários tem mais de 40 anos e apenas a escolaridade mínima obrigatória, pretende combater o absentismo, usando a comunicação como ferramenta estratégica para esse combate. De uma forma simples, a política comunicacional destinada a combater o absentismo poderia ser equacionada, por exemplo, da seguinte forma:

Política	Objectivos estratégicos
Combate comunicacional ao absentismo	Reduzir a taxa média diária de absentismo de 30% para 10% em seis meses

Pense-se, agora, por exemplo, numa empresa de prestação de serviços de contabilidade de média dimensão, cujos colaboradores são todos jovens licenciados e onde se observou que as pessoas perdem demasiado tempo em tarefas improdutivas, em especial em reuniões. Para combater esse estado de coisas, a política de comunicação, denominada "Tempo Contado para o Tempo Morto", poderia ser estruturada da seguinte maneira:

Política	Objectivos estratégicos
Tempo contado para o tempo morto (gestão mais eficaz do tempo)	Reduzir 50% o número médio de reuniões mensais no espaço de um ano.

A política global de comunicação deve articular-se com outras políticas, como a política de vendas (no caso de empresas) e de marketing. Deve ainda ser definida global e sectorialmente. Imagine-se uma empresa que presta serviços no sector das redes informáticas. A empresa pode tecer uma política de comunicação

assente na satisfação do consumidor e do colaborador e na promoção de uma imagem e de uma cultura de competência técnica e de profissionalismo. Os seus objectivos podem ser aumentar a quota de mercado para X por cento em X anos, tornar a empresa notória e reconhecida entre a concorrência, com índices de recordação espontânea de X por cento, e aumentar a eficácia e a eficiência, de forma a não ultrapassar X dias na resposta a qualquer cliente e a manter elevados padrões de performatividade e competência.

As políticas de comunicação devem ser delineadas tendo por finalidade a edificação de uma determinada imagem. Assim, é na fase da elaboração de políticas de comunicação que uma entidade deve explicitar a **imagem** que quer passar para o exterior e para o interior, reflectindo-a nessas mesmas políticas, o que inevitavelmente conduz àquilo que a organização é, àquilo que ela quer ser ou quer mostrar que é.

2.2.1 Imagem e relações públicas

A imagem de uma entidade corresponde àquilo que os **públicos pensam que a organização é** (ou ainda à **forma como uma organização se vê a si mesma**). A imagem é projectada para o interior (**auto-imagem**) e para o exterior (**imagem pública**) e é sempre mais ou menos dissonante daquilo que a entidade é. Aquilo que a organização mostra publicamente que é, independentemente de o ser ou não, resulta da **comunicação**.

Villafañe (1993) explica que a imagem tem três componentes principais:

- **Notoriedade** (grau de conhecimento, espontâneo ou não, que as pessoas têm de uma entidade e dos seus produtos e serviços);
- **Força** (rapidez e espontaneidade com que uma entidade, seus produtos ou serviços são relacionados com um estímulo associado);
- **Conteúdo** (elementos da imagem com correspondência na realidade).

A imagem pode ser formada aleatória, espontânea e descontroladamente, caso a entidade não se esforce por construir uma imagem determinada através da comunicação. A imagem espontânea nem sempre significa uma má imagem. O grupo Zara, por exemplo, não investe significativamente em políticas de comunicação publicitária e triunfa mercê da qualidade e variedade dos seus produtos. Os produtos de uma empresa são, obviamente, um dos vectores em torno do qual se constrói a imagem dessa empresa. A qualidade intrínseca e a qualidade percebida dos produtos e serviços de uma empresa são componentes indissociáveis da imagem pública dessa empresa. Uma empresa que diga que é aquilo que não é, que diga que os seus produtos e serviços são aquilo que não são, mais tarde ou mais cedo estará votada ao insucesso. Em todo o caso, mesmo que num determinado momento seja positiva, a imagem espontânea é potencialmente perigosa para a organização.

A imagem de uma empresa também pode ser formada controladamente, mercê da comunicação, entendida, como vimos, num sentido lato, implicando as práticas comunicacionais directas, como as relações públicas ou a publicidade, e as práticas comunicacionais indirectas, que dizem respeito ao conjunto de comportamentos e atitudes da entidade. Definir, construir e gerir a imagem controlada de uma entidade cabe, no entanto, em primeiro lugar, e em conjunto, às relações públicas, à publicidade e ao marketing. Porém, como se salientou, uma entidade não consegue passar por aquilo que não é durante todo o tempo e perante toda a gente, por maiores que sejam os seus esforços comunicacionais. Por isso, a edificação de uma imagem controlada de uma entidade tem de partir daquilo que ela é. Pode mesmo tornar-se necessário intervir sobre a cultura organizacional para conduzir a organização ao sucesso e torná-la mais compatível com a imagem que essa organização pretende transmitir de si mesma. As relações públicas e o marketing são actividades essenciais para ajudar a mudar os comportamentos organizacionais de maneira a resolver a dissonância cognitiva entre aquilo que a organização diz que é e aquilo que ela efectivamente é.

A imagem de uma entidade, controlada ou não, projectada para o interior ou para o exterior, deve ser entendida como uma **variável de gestão**. Uma empresa com uma boa imagem pública, por exemplo, pode conseguir uma carteira de clientes maior do que uma empresa com má imagem pública. A auto-imagem, por sua vez, influencia, certamente, a eficácia e a eficiência organizacionais.

Aquilo que a organização é pode ser entendido como a sua **identidade**. A identidade de uma organização configura-se **historicamente** e expressa-se na **cultura** organizacional. A cultura organizacional não é, assim, mais do que as formas de **estar**, de **fazer** e de **entender** que são transmitidas, com mais ou menos **mutações**, ao longo do tempo. A cultura organizacional funda-se e enforma-se continuamente nas interacções entre as **políticas organizacionais**, os **processos organizacionais** (decisão, produção...), os **colaboradores** e as **redes** formais e informais que estes formam, os **líderes**, as **relações de poder**, as **normas de comportamento**, as **tecnologias** usadas, as **normas de acolhimento**, as formas de **socialização**, **aculturação e aprendizagem**, os **símbolos** da organização (em particular as marcas detidas, o logótipo, os slogans e o programa de identidade visual, etc.), o **espaço de trabalho**, etc.

A cultura organizacional dá **coesão** à organização; estabelece um **fió condutor** que, assente na história organizacional, dá a sensação de perenidade, continuidade e futuro; **amortece as tensões**, permitindo que as mudanças e inovações sejam implementadas num quadro de estabilidade; confere **personalidade** à organização; abre **espaços de negociação** e estabelece **sistemas de recompensa, motivação e punição** como resultado das necessidades e aspirações dos sectores e colaboradores da organização, etc.

A cultura organizacional comporta aspectos **explícitos** e **implícitos**. Os seus aspectos explícitos entroncam nos actos mais palpáveis da organização: os documentos, a hierarquia formal, os canais de comunicação, as rotinas de funcionamento e produção, etc. Os aspectos implícitos são as hierarquias e canais de comunicação informais, os valores que animam a organização, independentemente de alguns deles estarem expressos em documentos (como a declaração de missão, a declaração de valores ou a declaração de visão), etc.

Muitas vezes, para se mudar a imagem de uma entidade, é preciso mudar a sua identidade e, portanto, intervir sobre a cultura organizacional. Porém, como todo o sistema, o sistema cultural organizacional tende para a auto-preservação. Daí que as intervenções sobre as culturas organizacionais sejam difíceis e seja também difícil, por consequência, mudar a imagem de uma entidade. Essas intervenções passam pela formação, pela reformulação de práticas e rotinas, pela implantação de novas tecnologias, e, entre outras vertentes, por uma comunicação renovada e performativa.

A gestão estratégica da imagem, segundo Villafañe (1993), comporta três passos:

- 1) Definir a imagem estratégica, partindo da auditoria da imagem actual;
- 2) Configurar a nova imagem, criando uma norma e programas de identidade visual e de intervenção cultural (se for o caso), bem como um manual de gestão comunicacional da imagem;
- 3) Gerir a comunicação, para controlar a imagem.

O processo de relações públicas corporiza esses passos para a gestão estratégica da imagem apresentados por Villafañe, uma vez que a definição da imagem estratégica implica a investigação, a configuração de uma nova imagem implica planeamento e a gestão da comunicação implica acção e adequação.

2.3 Investigação

No processo de relações públicas, a fase de investigação corresponde à fase de recolha, sistematização, processamento e análise de dados.

Segundo Wilcox et al. (2001), investigar com recurso a métodos cientificamente comprovados permite aos profissionais de relações públicas, entre outros fins:

- credibilizar as informações obtidas perante a administração e quadros directivos de uma organização;
- descrever segmentos de público para garantir que as mensagens efectivamente chegam aos públicos adequados;
- formular estratégias usando as melhores tácticas;
- determinar quais as mensagens a difundir e os meios para o fazer;
- prevenir crises;

- monitorizar o meio, a concorrência, a organização e os públicos, ajudando a administração a manter-se informada;
- dar conta de mudanças na opinião pública;
- aferir o êxito das relações públicas;
- criar notoriedade e distinção para uma organização (muitos inquéritos, segundo Wilcox et al., 2001, são feitos mais para publicitar a organização que os promove e para obter cobertura jornalística do que por necessidade).

Há vários métodos e guiões que podem ser usados quando se faz investigação em relações públicas. A escolha do método ou métodos a usar e do roteiro a estabelecer depende da resposta a perguntas como:

- Qual é o problema?
- Que informação é necessário recolher?
- Qual o tempo disponível para recolher essa informação?
- Qual o orçamento disponível para a investigação?
- Para que vai servir a investigação?
- Quais e quantos são os colaboradores necessários para a investigação? (É preciso recorrer a meios externos?)

A investigação em relações públicas pode direccionar-se para os públicos e /ou para as variáveis de comunicação e os respectivos efeitos. A opinião que os públicos têm de uma entidade, como vimos, configura a imagem dessa entidade, resultando da comunicação que a entidade estabelece com esses públicos.

Os públicos podem ser segmentados a um nível macroscópico ou microscópico. Por exemplo, uma entidade pode preocupar-se em conhecer o seu público externo, no geral, ou segmentos particulares desse mesmo público. Uma empresa, por exemplo, pode estar interessada em conhecer apenas os fornecedores ou, ao invés, todos os que são externamente afectados directa ou indirectamente pela sua acção (famílias dos colaboradores, clientes, pessoas que vivem perto da entidade, etc.).

Durante a fase de investigação, é importante descobrir o que se fala da entidade, em especial entre os seus públicos e nos meios jornalísticos. Para isso pode fazer-se pesquisa de opinião e análise do discurso (no

campo da monitorização do meio). Em particular, devem ser estudadas as imagens projectadas pelos discursos mediáticos sobre a entidade e os seus líderes.

Por outro lado, a investigação pode direccionar-se para as variáveis de comunicação (e seus efeitos), como sejam:

- a estrutura organizacional formal (canais de comunicação formais, organigrama e hierarquia formal, missão, etc.);
- a estrutura organizacional informal (canais de comunicação informais, hierarquias de competências e outras hierarquias informais, etc.);
- os aspectos culturais implícitos (valores, crenças, atitudes, afectos, comportamentos, etc.);
- a organização da entidade (eficiência, responsabilidade, eficácia, etc.);
- os espaços físicos da entidade (escritórios, pontos de venda, fábricas, etc.);
- o comportamento e atitudes dos colaboradores (atendimento, fardamento, reclamações, sugestões, pós-venda, etc.);
- os símbolos organizacionais (nome, marcas, logótipo, slogans, sinalética, vitrinas e expositores, suportes de comunicação gráfica, etc.);
- as acções de comunicação (relações públicas, publicidade, marketing, propaganda, etc.);
- os meios de comunicação (vídeo institucional, *press-releases*, dossier de imprensa, brochuras, anúncios, catálogos, ordens de serviço, cartazes, fardas, etc.);
- etc.

Há vários métodos de investigação em relações públicas. Os métodos podem ser combinados em metodologias coerentes; noutros casos, aquilo que se designa por métodos são essencialmente guiões que podem integrar vários métodos específicos num todo unificado. Por exemplo, uma auditoria à comunicação, que pode ser encarada como um método das relações públicas, impõe o recurso a métodos específicos, como sejam o inquérito, a observação participante ou a entrevista.

Uma das formas mais comuns e genéricas de fazer investigação em relações públicas e também em marketing consiste na análise dos **pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças** – análise SWOT. Esta análise pode ser aplicada em várias circunstâncias: análise da organização, análise de campanhas e acções de marketing, de relações públicas e de publicidade, análise de planos de

comunicação, etc. Os pontos fortes e fracos dizem respeito à entidade. Oportunidades e ameaças dizem respeito ao contexto onde a acção da entidade se faz sentir (mercado, concorrentes, públicos-externos, etc.).

2.3.1 A auditoria à comunicação como método de investigação em relações públicas

As auditorias à comunicação permitem recolher dados quer para melhorar a eficácia e a eficiência organizacionais quer para avaliar as políticas de imagem (se existentes) e a imagem real da entidade.

Numa auditoria à comunicação, todas as actividades de comunicação devem ser avaliadas (boletins informativos, folhetos, declarações de missão, circulares e notas de serviço, relatórios, memorandos, projectos, artigos, intranet, *site*, assessoria de imprensa, identidade visual, actividades de comunicação publicitária e de marketing, sinalética, espaços físicos, fardamento, referências nos *media*, etc.). Para o efeito, pode recorrer-se a análises documentais e de conteúdo, a entrevistas, a grupos de foco, à observação participante e a inquéritos. Assim, uma auditoria de comunicação é, em síntese, um método de investigação que se estabelece como um guião e recorre, por sua vez, a vários métodos de pesquisa com credibilidade científica.

As ideias de Joseph A. Kopec² reforçam o enunciado anterior. Este autor explica que uma auditoria de comunicação deve abranger as seguintes áreas:

- Filosofia da comunicação – políticas de comunicação escrita formal; posicionamento da comunicação entre as prioridades da direcção; suporte real dado pela direcção à comunicação; relações entre os responsáveis pela comunicação e outros responsáveis da entidade; relacionamento comunicacional dentro da entidade; grau de centralização ou descentralização da comunicação;
- Objectivos da entidade – objectivos que a entidade pretende atingir, com e sem o apoio de políticas comunicacionais, a longo prazo e a curto e médio prazo;
- Organização, colaboradores e recompensas – estrutura organizacional, balanço de deveres e direitos em cada posição hierárquica, níveis salariais e política salarial, produção e produtividade, problemas organizacionais (absentismo...);
- Programas comunicacionais existentes – Métodos e meios formais da comunicação ascendente, descendente e horizontal. Métodos e meios formais de comunicação externa (relatórios anuais, livros de factos, histórias, press-releases, brochuras; vídeos, filmes e outros audiovisuais; eventos especiais, como encontros anuais e dias de casa aberta);

² Kopec, J. (s/d) – Communication audit – Tips & Techniques [on-line]. Disponível em www.prsa.org [Consultado em 6 de Março de 2003].

- Meios existentes e seu uso – publicações, manuais, boletins, televisão interna, vídeos, slides, teleconferência, telefone, memorandos, relatórios, correspondência, etc.;
- Recurso às comunicações informais – Quantidade, qualidade e credibilidade da informação e eficácia da comunicação interpessoal, tanto ao nível da comunicação interna como ao nível da comunicação externa (media, legisladores, analistas financeiros); recurso a reuniões;
- Encontros – Frequência, conteúdo, formato, eficácia e duração dos encontros globais ou sectoriais dos colaboradores da organização ou destes com públicos-externos.
- Atitudes quanto à comunicação – Atitudes dos colaboradores em relação à comunicação interna formal e informal; atitudes dos públicos-externos em relação à comunicação externa formal e informal, em particular em relação a assuntos organizacionais (produtos, serviços, crises...) em que possam estar interessados;
- Necessidades e expectativas – Necessidades comunicacionais (directivas, departamentais, colaboradores em geral, grupos específicos – idade, formação..., públicos-externos).

Há, de facto, vários modelos de roteiros e questionários para se fazerem auditorias à comunicação. Sem prejuízo do contributo de Kopec, atrás exposto, alguns dos factores que devem ser sempre investigados são os seguintes (a lista não é, obviamente, exaustiva):

- **Dados gerais**

A obtenção de informações gerais sobre a entidade permite a recolha de informações importantes sobre o seu posicionamento e as formas de comunicar. Entre essas informações avultam o sector de actividade, o volume de negócios (caso se trate de uma empresa), a dimensão, o balanço social (em particular, os índices de formação dos colaboradores), o organigrama, etc. Há ainda que determinar:

- se a organização possui uma política de comunicação;
- se a organização tem um responsável pela comunicação e um departamento de comunicação ou se recorre a serviços externos;
- se a comunicação está adstrita a outra área, como o marketing, ou as vendas, ou se constitui um sector específico da organização;
- se a relação custo-benefício da gestão de comunicação é global e sectorialmente satisfatória e se o respectivo orçamento é comportável para a organização;

– se o tempo dispendido nas actividades de comunicação é adequado e comportável para a entidade;

– etc.

• **Mapeamento da comunicação**

A organização comunica e comunica-se. Um dos principais objectivos da auditoria de comunicação é mapear a comunicação da organização, em função dos públicos-alvo. Em particular, há que:

– descrever as linhas e redes de comunicação formal e informal, internas e externas;

– descrever os sentidos da comunicação;

– verificar o grau de enfiamento das linhas e redes de comunicação formal interna em relação ao organigrama;

–etc.

• **Manual de comunicação organizacional**

Muitas organizações já dispõem de manuais de comunicação, onde se definem as normas comunicacionais vigentes. Daí que uma auditoria à comunicação tenha de passar pelo estudo desse manual, caso exista, para se averiguar se o quadro comunicacional normativo é o mais adequado e performativo para a entidade em causa.

Deve ser verificado se o manual, entre outras opções:

– define os públicos principais com que a entidade comunica;

– define o território do segredo, do confidencial e da informação livre;

– explicita as necessidades de comunicação para cada público;

– inventaria as necessidades principais de comunicação para os diferentes sectores organizacionais;

– prevê crises e programa respostas comunicacionais para o caso de essas surgirem;

– inventaria os meios de comunicação disponíveis e regulamenta (flexivelmente) a sua utilização;

– explicita os meios a usar em situações rotineiras e previsíveis de comunicação;

- regista os eventos que devem ser assinalados;
- normativiza a identidade visual;
- explicita como deve ser feito o acolhimento de neófitos;
- etc.

• Mensagens

Uma entidade está continuamente a comunicar e a comunicar-se. A comunicação é o lubrificante da vida organizacional e a actividade que assegura a ligação do sistema organizacional com o exterior. Daí que uma auditoria à comunicação tenha de passar necessariamente pela avaliação das mensagens formais e informais que são transmitidas e difundidas no seio da organização (comunicação interna) e para fora da organização (comunicação externa). Em particular, há que apurar:

- se a informação transmitida é clara, em particular quando se trata de ordens e instruções;
- se a informação transmitida é pertinente, observando se é excessiva, deficitária ou em dose adequada;
- se a informação transmitida é adequada ao público-alvo, considerando o nível de escolarização e a formação específica;
- se a informação transmitida alcança efectivamente os destinatários;
- se a informação recebida é aceite e compreendida;
- se as mensagens são consentâneas com a imagem que se pretende projectar;
- se as mensagens transmitidas informalmente, por canais de comunicação formal e informal, não prejudicam os objectivos e a missão organizacional e se estão ajustados aos valores que a entidade assume como seus;
- etc.

• **Meios (dispositivos técnicos) e canais de comunicação**

Uma vez que as mensagens estão dependentes dos canais e meios de comunicação, há também que observar os meios e canais usados e ponderar se são os mais adequados e se estão a ser usados performativamente. Em especial, há que verificar:

- se os meios disponíveis foram adequadamente seleccionados, em função das mensagens, dos utilizadores, dos emissores e dos receptores;
- se os meios de comunicação estão a ser usados adequada e performativamente e se são acessíveis aos utilizadores;
- se os canais de comunicação formal estão desimpedidos e são coerentes com a dinâmica, a hierarquia e a estrutura organizacional;
- quais os meios e canais de comunicação mais usados e porquê, para que em sede de intervenção sobre a comunicação organizacional se tenha em conta a apetência por determinados meios e canais.

Alguns dos meios de que a organização se pode servir para comunicar com os seus públicos devem ser analisados com maior profundidade. Uma auditoria à comunicação tem de deter-se neles, averiguando se existem, quais os seus responsáveis, quem os faz e porquê, quem os usa e porquê, se as suas formas e conteúdos (análise de conteúdo) são adequados aos objectivos comunicacionais, se a periodicidade é adequada ao fim em vista, se têm suficiente qualidade técnica e estética, se o orçamento é suficiente e bem aplicado, etc.

No que respeita aos meios usados predominantemente para comunicação com o público-interno, a auditoria de comunicação deve, em especial, preocupar-se com os seguintes:

- circulares, cartas e memorandos;
- jornal organizacional ou similares (newsletters, boletins informativos, revistas...);
- quadros de afixação;
- intranet (e-mail, informações, secretaria electrónica, etc.);
- caixa de sugestões;
- noticiário em vídeo;
- etc.

Uma auditoria à comunicação deve preocupar-se, igualmente, com os meios de comunicação com o público externo, em particular:

- jornais, revistas, newsletters, boletins informativos e similares;
- Internet (*site* organizacional, *monitoring* da rede...);
- pontos de atendimento e venda;
- press-releases e outros meios de comunicação com os jornalistas;
- catálogos, folhetos e similares;
- meios de comunicação publicitária e de marketing;
- etc.

• **Comunicações interpessoais e individuais e celebrações**

A comunicação interpessoal e individual é relevante para a vida interna de qualquer organização. Uma auditoria à comunicação não pode deixar de verificar:

- se a periodicidade, duração e qualidade das reuniões, entrevistas e conversas é satisfatória;
- se são celebradas datas relevantes para os colaboradores (aniversário, aniversário do acolhimento, etc.);
- se são assinaladas datas importantes para a organização (aniversário da fundação, dia da organização, etc.);
- se a liderança fixa objectivos realistas clara e regularmente;
- etc.

• **Comportamentos e atitudes organizacionais**

Os comportamentos e atitudes colectivas da entidade e os comportamentos e atitudes individuais dos colaboradores, em particular aqueles que se relacionam com a vida e dinâmica organizacionais, são

altamente comunicantes. Daí que tenham de ser descritos e avaliados, para verificar até que ponto afectam a imagem da entidade em causa.

Há várias variáveis que têm de ser equacionadas:

- Que respostas dá a organização às solicitações de que é alvo?
- Como é que a organização se posiciona no meio?
- Quais os sistemas de motivação, recompensa e punição?
- Qual é o estado de saúde (financeiro...) da organização e o que se sabe dele?
- Em que congressos, certames profissionais e actos sociais participam os quadros da entidade?
- Qual é o estilo de liderança? (Em que situações os líderes estão com quadros da organização e colaboradores em geral? Os líderes ouvem os colaboradores?...)
- Qual é o acolhimento que é dispensado aos neófitos? (Os neófitos têm um manual de acolhimento? Têm um "padrinho" na organização?...)
- etc.

● **Comunicação de marketing**

A comunicação de marketing é vital para a vida das empresas e constitui uma das vertentes mais relevantes das relações públicas empresariais orientadas para o público externo. Assim, a comunicação de marketing, enquanto vertente da comunicação empresarial (e não só), tem de ser analisada, devendo observar-se:

- se existem normas de relacionamento com os clientes ou usuários;
- se existem serviços de pós-venda e de reclamações e se estes dão respostas satisfatórias às solicitações;
- se é dada informação ao cliente ou usuário;
- se são feitas promoções e ofertas;
- se a organização está presente em feiras e certames semelhantes;

- se a entidade tem catálogos de produtos e em que suportes (papel, vídeo, CD-ROM, DVD, etc.);
- se é feito (e como é feito) o telemarketing;
- se é dada atenção ao *packaging* (quando aplicável);
- se existem áreas de atendimento ao público e como estão organizadas e decoradas;
- etc.

• **Formação**

As organizações dependem da formação para harmonizar as práticas e capacitar os colaboradores. A formação no domínio comunicacional é tão importante como a formação para as tarefas específicas que os colaboradores da organização necessitem de desempenhar. Além disso, uma organização que ofereça formação aos seus colaboradores pode melhorar directa e indirectamente a sua imagem (pelos melhores serviços que prestará, pelo que os colaboradores dirão, etc.). Daí que uma auditoria à comunicação tem de ter em conta:

- se a entidade oferece aos colaboradores formação ao nível das competências profissionais específicas e gerais;
- se a entidade oferece aos colaboradores formação ao nível das normas e competências comunicacionais;
- qual o impacto da formação sobre a imagem da entidade.

• **Identidade visual**

A identidade visual consubstancia-se no logótipo e deve ser assumida num programa coerente, preferencialmente descrito num manual. A identidade visual deve corporizar a identidade e a estratégia da entidade, diferenciando-a das demais.

Numa auditoria à comunicação, o profissional de relações públicas deve:

- analisar a identidade visual da entidade e das entidades do mesmo sector de actividade, observando se a identidade visual da entidade se distingue positivamente das demais;
- aferir a constância e coerência dos elementos que se articulam em torno da identidade visual (*lettering*, grafismo, etc.);

- avaliar a visibilidade e legibilidade do logótipo e a capacidade de reconhecimento e evocação do mesmo;
- verificar se o logótipo é uma mais-valia para a entidade, nomeadamente se é funcional, se sugere os valores e posicionamento da entidade e se tem valor estético;
- no caso de a entidade estar integrada num sector de actividade que já integre símbolos visuais, verificar se a identidade visual da organização em causa integra esses símbolos e está devidamente codificada (como a cruz verde das farmácias);
- analisar como evoluiu historicamente a identidade visual da entidade;
- verificar se na comunicação externa e interna se respeitam as constantes da identidade visual da entidade;
- etc.

• **Inquéritos**

Algumas organizações preocupam-se com uma auscultação sistemática aos colaboradores e mesmo aos públicos externo e misto. A realização desses inquéritos, a sua periodicidade, a adequação do orçamento e tempo despendidos, além, naturalmente, dos resultados dos mesmos, são elementos a ter em consideração numa auditoria à comunicação.

• **Comunicação com os meios jornalísticos**

A comunicação com os meios jornalísticos é uma área vital das relações públicas e uma daquelas que mais deve ser dissecada numa auditoria à comunicação. Em particular, é importante ponderar:

- se a organização tem uma atitude pró-activa ou reactiva em relação aos jornalistas;
- quais os meios que a organização usa para comunicar com os jornalistas e qual o grau de utilidade que revelam (*press-releases*, dossiês de imprensa, conferências de imprensa, visitas de imprensa, viagens de imprensa, reuniões com jornalistas, entrevistas, participação em programas jornalísticos, etc.);
- que informação é difundida aos jornalistas pela organização e em que ocasiões (o fornecimento de informação é regular ou pontual?);

- quais as características da informação direccionada para os jornalistas (é verdadeira, factual, autorizada, credível, pertinente, segmentada e vai ao encontro dos critérios de noticiabilidade dos diferentes órgãos de comunicação social?);
- se o esforço e o dinheiro gasto na comunicação com os jornalistas não seria melhor usado em comunicação publicitária e de marketing;
- etc.

• **Comunicação publicitária**

A comunicação publicitária, em especial quando se trata de empresas, é outra das vertentes que não pode ser ignorada numa auditoria à comunicação, já que através da publicidade uma empresa, seus produtos ou serviços ganham notoriedade, diferenciação e adesão (desejo de compra...). Numa auditoria à comunicação, tem de se verificar:

- se é feita publicidade ou não e quais as razões;
- se a publicidade é esporádica, sistemática (campanhas sequenciadas) ou permanente;
- se a publicidade é entregue a uma agência ou é planificada e desenvolvida pela própria entidade;
- se os resultados são adequados aos objectivos e aos recursos mobilizados;
- se o âmbito geográfico das campanhas publicitárias é adequado;
- se os meios que estão a ser usados para a publicidade são adequados (TV, imprensa, rádio, Internet, outdoors, cinema, mailing...);
- etc.

• **Patrocínio e mecenato**

O patrocínio e o mecenato permitem a uma entidade ganhar notoriedade e distinguir-se das demais beneficiando da mais-valia de imagem que representa a sua preocupação pelo bem-estar da comunidade. Por isso, uma auditoria à comunicação deve ponderar:

- se a entidade faz patrocínio e mecenato e em que circunstâncias;

- se o patrocínio e mecenato é sectorial ou geral;
- se o patrocínio e o mecenato são actividades sistemáticas ou pontuais;
- se os resultados do patrocínio e do mecenato vão ao encontro dos objectivos organizacionais;
- se os recursos consumidos pelo patrocínio e mecenato são adequados;
- etc.

• **Beneficência**

Tal como o patrocínio e o mecenato, a beneficência contribui para a criação de uma imagem positiva, notória e diferenciada de uma organização, já que demonstra publicamente o compromisso dessa organização com o bem-estar da comunidade. Por isso, uma auditoria à comunicação tem de analisar:

- se a organização e os seus colaboradores participam em ou desenvolvem actividades de beneficência;
- se as actividades de beneficência são pontuais ou sistemáticas, segmentadas ou não;
- se o esforço financeiro eventualmente envolvido é comportável para a organização;
- etc.

• **Comunicação de crise**

Uma crise pode afectar a vida de uma organização em qualquer instante, daí que uma entidade deva estar comunicacionalmente precavida para o caso de uma crise irromper, mesmo que a sua atitude não seja pró-activa. Uma auditoria à comunicação não pode, por consequência, ignorar se a organização se precaveu para a adopção de medidas comunicacionais em situações de crise. Alguns factores a ponderar são os seguintes:

- A política de comunicação de crise parte de experiências anteriores ou não (Já aconteceram crises na entidade? Se sim, quais as respostas comunicacionais que foram dadas e quais os resultados? Os resultados dessas respostas tiveram eco na preparação comunicacional para novas situações de crise?)
- As crises são prováveis ou improváveis?

- Existem planos de comunicação de crise? São necessários ou as crises são de tal forma improváveis que esses planos não se justificam?
- Os planos de comunicação de crise são actuais e estão actualizados?
- Existe um manual de comunicação de crise e de resposta global à crise? É actual e está actualizado? É necessário ou é injustificado, pelo facto de as crises serem muito improváveis?
- Está previsto um gabinete de crise? Quem o lidera? Quem é o responsável pela comunicação de crise e quem é o porta-voz da entidade?
- A organização desenvolve uma política comunicacional destinada a evitar crises (por exemplo, uma política comunicacional destinada a evitar acidentes ou doenças de trabalho?);
- A organização prevê que a resposta comunicacional à crise seja planeada e executada por quadros internos ou que seja atribuída essa responsabilidade a uma agência exterior e aos *spin doctors*?
- Existe um espaço físico atribuído ao gabinete de crise, mesmo que não em permanência, devidamente equipado e adequado?
- Existem ou estão previstos espaços físicos para conferências de imprensa?
- etc.

Sinalética e organização do meio físico

A sinalética e a organização e decoração dos espaços de atendimento e trabalho são aspectos não negligenciáveis da auditoria de comunicação, pois interferem com o bem-estar de colaboradores e públicos que interactivam pessoalmente com a organização. Assim, há que verificar:

- se existe um esforço para sinalizar adequadamente os espaços da organização;
- se as pessoas de fora e os colaboradores internos se orientam facilmente nos espaços físicos;
- se os espaços são convidativos, acolhedores e adequados ao desenvolvimento do trabalho;
- se há espaços adequados para receber visitantes (salas de espera, etc.);
- etc.

Fardamento

Em vários casos, o uso de fardas é uma forma de dar visibilidade, distinção, notoriedade e capacidade de identificação a uma organização. Pode também contribuir para a agregação e integração dos colaboradores. Numa auditoria à comunicação, há que observar:

- se as fardas são necessárias;
- se as pessoas usam ou não fardas e se o seu uso é adequado;
- se as fardas são impecavelmente mantidas;
- se as fardas são confortáveis;
- se as fardas fomentam a agregação e o espírito de corpo;
- se as fardas contribuem para a notoriedade e distinção da organização;
- etc.

2.3.2 A auditoria de imagem como método de investigação em relações públicas

Se a auditoria de comunicação revela o trabalho que a organização desenvolve em prol da sobrevivência e da imagem, a auditoria à imagem revela o resultado desse esforço organizacional. Por isso, a auditoria de imagem é uma das facetas mais relevantes da investigação em relações públicas, permitindo determinar o que dizem as pessoas (públicos interno, externo e misto) da organização, dos seus produtos e serviços.

A auditoria de imagem passa, essencialmente, pela **análise do discurso** e pela **pesquisa de opinião**, consubstanciando-se como o alicerce das estratégias de imagem da organização.

Villafañe (1993) explicita que os objectivos da auditoria de imagem são os seguintes:

- identificar e inventariar os recursos de imagem;
- avaliar funcional e culturalmente a organização;
- detectar pontos fortes e débeis da imagem;
- identificar os fluxos de opinião externos e internos;
- radiografar a organização e definir as suas principais oportunidades (e ameaças), em especial as oportunidades e ameaças competitivas, no caso das empresas.

É visível que uma auditoria de imagem deve passar por três vectores. É preciso determinar o que os colaboradores da organização dizem dela mesma, dos seus produtos e serviços, e como a organização se vê a si mesma (**auto-imagem**), o que a organização diz dela mesma, dos seus produtos e serviços (**imagem projectada**) e o que os públicos pensam da organização, dos seus produtos e serviços (**imagem pública**). Falou-se das componentes da imagem projectada quando nos referimos à auditoria à comunicação, por isso agora é necessário analisar essencialmente a auto-imagem e a imagem pública de uma organização, sendo esta última a imagem propriamente dita dessa organização.

• **Auto-imagem**

A auto-imagem da organização corresponde simultaneamente à forma **como a organização se vê a ela mesma** e à maneira **como os colaboradores (público interno) vêem a organização**. Consequentemente, para se avaliar a auto-imagem de uma organização há que explorar essas duas vertentes da auto-imagem: a opinião do público interno; e a própria organização.

Para realizar uma auditoria à **maneira como a organização se vê a si mesma**, deve estudar-se:

- os documentos organizacionais que corporizam a estratégia, as táticas, os valores e o estilo de liderança, como sejam a declaração de missão, a declaração de visão, os documentos definidores das políticas organizacionais, os registos da atitude da organização face à concorrência (se aplicável), etc.
- os documentos que demonstram o esforço comunicacional para a organização se comunicar consigo mesma (circulares, notas de serviço, jornais, revistas, boletins informativos, memórias, anuários, catálogos, cartazes, folhetos, etc.)
- a história da organização, dos seus líderes e das políticas organizacionais e respectivos resultados;
- a cultura organizacional, nas suas diferentes vertentes (tipo de liderança; grau de participação; grau de rotinização; actividades não produtivas; higiene e segurança; formação; sistemas de promoção, recompensa e punição; grau de conflitualidade e negociação; grau de estabilidade e segurança no emprego; grau de inovação e adesão a novas tecnologias; investimento em investigação científica e tecnológica; política salarial; standards de qualidade; capacidade de adaptação e antecipação; competitividade; absentismo; medicina no trabalho; comunicação; satisfação; relações inter-pessoais formais e informais; mitos, etc.);
- os recursos humanos (qualidade, formação anterior, formação ao longo da vida, certificação de conhecimentos, reconhecimento, etc.);
- o espaço organizacional (dimensão, organização, decoração, sinalética, etc.)

- a evolução da identidade visual e sua forma actual;
- etc.

A forma de perceber **aquilo que o público interno pensa e diz da organização** implica uma pesquisa de opinião com base em inquéritos, eventualmente complementada com outros métodos, como a entrevista, os grupos de discussão ou a observação participante.

• **Imagem pública**

A auscultação da imagem pública passa pela análise segmentada do que os públicos da organização (consumidores, fornecedores, profissionais da comunicação social, sindicatos, accionistas, administração pública, etc.) pensam dela, através de inquéritos e métodos afins, como a entrevista, e pela análise daquilo que se diz dela, em particular nos meios de comunicação social, através da análise do discurso.

O reconhecimento da imagem pública deve passar pelo reconhecimento e valorização que os diferentes públicos externos dão à organização, aos seus líderes, aos seus produtos e serviços, às suas marcas (evocação espontânea ou não), etc. Passa ainda pela determinação das cognições, atitudes e comportamentos que a organização provoca, pela verificação dos valores com que a organização é associada, pela visão que se tem publicamente da gestão da organização e da concorrência, etc.

Os resultados de uma auditoria à imagem pública de uma entidade devem, obviamente, ser comparados com os resultados da auditoria à comunicação.

Como é visível, uma auditoria de imagem é, tal como a auditoria de comunicação, um método de investigação que se corporiza como um roteiro e recorre, por sua vez, a vários métodos de investigação com credibilidade científica, em particular a pesquisa de opinião.

2.3.3 Métodos de investigação de públicos e organizações em relações públicas

Há vários métodos de pesquisa importados das ciências sociais e humanas que as relações públicas têm ao seu dispor para investigar públicos e organizações. O mais importante entre eles é o método dos inquéritos, que admite a modalidade das sondagens, porque é através de inquéritos que se pode aferir a opinião dos públicos.

2.3.3.1 Inquéritos e inquéritos por sondagem

Os inquéritos são um dos principais instrumentos de investigação em relações públicas ou talvez mesmo o principal.

Os inquéritos são instrumentos de pesquisa que visam a recolha de informação sobre as ideias, afectos e comportamentos das pessoas. Quanto à sua natureza, há três tipos de inquéritos:

- **Inquéritos descritivos** – São os inquéritos cujo objectivo é documentar e descrever o que existe num determinado momento. Por exemplo, pode-se, através de um inquérito, tentar estabelecer o perfil dos fornecedores de uma entidade, por exemplo. Ou quais os gostos dos colaboradores da entidade no que respeita aos meios escolhidos para difusão de informação.
- **Inquéritos analíticos** – São os inquéritos que tentam descrever e explicar quais as razões explicativas para a ocorrência de determinados fenómenos. As perguntas devem, assim, relacionar variáveis, por exemplo, até que ponto os modos de vida afectam a produtividade ou até que ponto as percepções que os clientes têm da qualidade dos produtos de uma empresa afectam esse mesmo consumo.
- **Inquéritos mistos** – Algumas pesquisas em relações públicas misturam características dos inquéritos descritivos com características dos inquéritos analíticos. Por exemplo, pode-se pretender traçar o perfil dos jornalistas que constituem o público-alvo de uma entidade e avaliar até que ponto a imagem que eles fazem da entidade afecta a cobertura jornalística da mesma.

Os inquéritos também se segmentam em função dos respondentes. Quando a população em que se está interessado é restrita, pode aplicar-se um inquérito que abarca toda a população. Mas quando a população em que se está interessado é grande, tem de se recorrer a um **inquérito por sondagem** a uma amostra dessa população. Os inquéritos por sondagem são genericamente conhecidos pela designação "sondagens". Assim, pode-se diferenciar entre "sondagens" e "inquéritos", embora todas as sondagens sejam inquéritos. Uma sondagem dá apenas um conhecimento aproximado da população em causa, ou seja, fornece uma estimativa. Os **barómetros** são sondagens repetitivas em que são inquiridas ao longo de um período de tempo, sistematicamente, amostras representativas constituídas por indivíduos diferentes, com base no mesmo questionário. Os **painéis** são sondagens em que o mesmo questionário é aplicado sistematicamente, ao longo de um determinado período de tempo, a uma amostra representativa e constante de uma população.

Uma sondagem de opinião corresponde a uma tentativa de retratar o estado da opinião do público sobre um determinado assunto e num determinado momento. No mundo político, elas são capazes de promover ajustamentos na governação, de forma a agradar aos eleitores, e contribuem para a gestão de atitudes, opções e comportamentos dos agentes políticos. Na indústria, podem levar um fabricante a comercializar um determinado produto em detrimento de outros ou a fabricar produtos com determinadas características, por exemplo.

Existe a ideia de que a divulgação de sondagens de opinião pode interferir nos resultados eleitorais. Ora, a divulgação de uma sondagem de opinião em período eleitoral pode não ter efeitos significativos nos resultados eleitorais. Os eleitores dos diferentes partidos, perante a divulgação dos resultados das sondagens, podem-se mobilizar para votar. Os que estão do lado do vencedor anunciado vão votar para tornarem consistente a maioria (efeito de atrelado); os que estão do lado dos vencidos anunciados votam para evitar uma derrota. Assim sendo, percentual e proporcionalmente os resultados podem ser semelhantes àqueles que se obteriam sem que tivessem sido divulgados os resultados da sondagem.

A realização de uma sondagem obedece a vários passos. Excepto aqueles que se prendem com a amostragem, todos eles são comuns aos inquéritos em geral.

• Definição da unidade de sondagem

O primeiro passo a dar para a realização de uma sondagem consiste em definir quem se vai inquirir. De facto, as sondagens não respeitam em exclusivo a indivíduos. A unidade de sondagem também pode ser a família, a organização, etc. Quando a unidade de sondagem é colectiva, torna-se necessário definir quem vai inquirir-se, em função dos objectivos da sondagem. Por exemplo, se o objectivo é determinar quais os procedimentos de comunicação externa usados pelos bancos, os inquiridos devem ser os responsáveis pela comunicação das instituições bancárias e não os caixas. Se o objectivo é determinar os hábitos de compra das famílias, quem deve responder à sondagem é a pessoa que habitualmente faz as compras para a casa.

• Amostragem

Escolher uma amostra corresponde à selecção ponderada de várias unidades de sondagem (normalmente indivíduos) dentro de uma população ou universo (conjunto total).

Quando se procede a uma sondagem, também é preciso definir bem o **período** em que a sondagem se vai realizar, pois este pode influenciar os resultados. Por exemplo, o período de férias é sempre um período mau para sondagens políticas nacionais, pois os resultados podem ser enviesados devido ao número de pessoas que se encontra ausente. Terá sido o que aconteceu, por exemplo, nas sondagens que foram realizadas antes do referendo sobre a interrupção voluntária da gravidez. Sistemáticamente, as sondagens apresentaram o sim como vencedor; nas urnas, o não ganhou.

A precisão estatística, a fiabilidade e a validade de uma sondagem são tanto maiores quanto maior for a dimensão da amostra. À partida, uma amostra de dois mil portugueses fornece estimativas mais precisas sobre a população portuguesa do que uma amostra de mil portugueses. Mas as relações que se estabelecem entre a precisão estatística da sondagem e a dimensão da amostra são mais complexas.

- Os procedimentos de selecção da amostra são tão ou mais importantes do que a dimensão da amostra para garantir a validade das estimativas. Por exemplo, para ser representativa, uma amostra por quotas da população nacional deve respeitar a proporção do universo no que se refere a categorias como o sexo, idade, profissão, instrução, região, dispersão, habitat, etc. Nas sondagens nacionais, o recurso às chamadas regiões-tipo ou localidades-tipo para sondagens também deve ser feito com moderação. Por exemplo, em Portugal há que contar que cerca de metade da população vive em localidades com menos de mil habitantes³ que não são, normalmente, consideradas como localidades-tipo.
- A precisão estatística de uma sondagem liga-se essencialmente à dimensão absoluta da amostra e não à relação entre a dimensão da amostra e a população total (taxa de sondagem). Ou seja, apesar de existirem cerca de 50 milhões de franceses e apenas dez milhões de portugueses, uma amostra de mil franceses fornece estimativas tão precisas como uma amostra de mil portugueses sobre as respectivas populações.
- A precisão estatística de uma amostra não varia proporcionalmente em relação à dimensão da amostra. Varia sim em função da raiz quadrada desta última. Por outras palavras, as margens de erro estatístico para uma amostra de quatro mil pessoas e para uma amostra de mil pessoas, por exemplo, não apresentam uma relação de um para quatro mas sim uma relação de um para dois. Por este motivo, os ganhos de precisão que se podem conseguir aumentando a dimensão de uma amostra nem sempre justificam o esforço suplementar que esta opção representa

Existem vários métodos de amostragem que podem ser usados para a selecção de uma amostra.

• **Amostragem aleatória** – Como o seu próprio nome indica, uma amostragem aleatória constitui-se por selecção aleatória de várias unidades de sondagem entre a população. Teoricamente, os métodos aleatórios são os únicos métodos válidos para inferir características da população a partir da amostra e para calcular a precisão desta inferência e a confiança que se lhe pode atribuir, sob a forma de margem de erro provável. O método mais simples de amostragem aleatória consiste em sortear aleatoriamente unidades de sondagem a partir de uma lista exaustiva das mesmas.

Os métodos aleatórios apresentam dois problemas. São os mais caros; e frequentemente não são aplicáveis de todo. Por exemplo, não existe uma lista exaustiva das donas-de-casa portuguesas, por isso é materialmente inviável constituir-se uma amostra aleatória de donas-de-casa portuguesas.

• **Amostragem por quotas ou estratificada** – A amostragem por quotas (ou amostragem estratificada) é um dos métodos que permite torneir os problemas da amostragem aleatória. Consiste em constituir uma amostra baseada nas características de base da população em relação a idade, sexo, categoria sócio-profissional, região, dimensão da localidade onde habita, nível de escolaridade, etc. Ou seja, se uma população apresenta 56% de homens e 44% de mulheres, a amostra deve respeitar idêntica proporção. Em princípio, se a amostra é representativa da população

³ Orlando Raimundo (2002, 16 de Fevereiro) – Insondáveis Sondagens. *A Revista (Expresso)*, 82.

estudada, tendo em conta os critérios previamente definidos, também é representativa da população estudada em relação aos itens que estão a ser avaliados.

A amostragem por quotas tem certos perigos e dificuldades. Se os critérios estabelecidos para a formação das quotas forem insuficientes, a escolha das unidades de sondagem a inquirir poderá ter uma latitude tal que introduza enviesamentos na amostragem. Um entrevistador pode, por exemplo, inquirir apenas aqueles que lhe estão próximos. Inversamente, se o número de critérios a respeitar for excessivo, poderá ser difícil encontrar unidades de sondagem que satisfaçam esses critérios.

- **Método dos itinerários** – O método dos itinerários pode ser aplicado isoladamente ou em conjugação com a amostragem por quotas. Essencialmente, é um método que procura limitar a arbitrariedade na constituição da amostra, procurando reproduzir as condições de um sorteio e evitando a concentração geográfica das unidades de sondagem. Consiste na fixação de um itinerário para se encontrarem as unidades de sondagem que constituirão a amostra (por exemplo, entrevistar as pessoas de três em três casas).

- **Amostragem arbitrária** – Este é o método mais falível de amostragem e, como o seu próprio nome indica, consiste na constituição arbitrária e intuitiva de uma amostra. As unidades de sondagem são escolhidas de acordo com aquilo que parece razoável ao entrevistador, em função dos objectivos da sondagem e do tipo de população de que se trata. É um tipo de amostragem usada, por exemplo, para a realização de pré-testes de questionários, para avaliação da adequação dos mesmos aos entrevistados, etc.

Por vezes, o pesquisador necessita de recorrer a uma amostra arbitrária porque não tem hipóteses de recorrer a uma amostra estratificada ou a uma amostra aleatória e só pode usar determinados voluntários para serem inquiridos (ou determinados documentos para serem analisados, etc.). Neste caso, a amostra arbitrária pode denominar-se **amostra de conveniência**.

Embora os resultados de de um inquérito assente na utilização de uma amostra arbitrária não possam ser considerados representativos, não deixam de ser úteis, já que podem oferecer pistas interessantes para a explicação de um determinado fenómeno e para a resolução de problemas.

- **O questionário**

A formulação das perguntas num inquérito (ver apêndices 2 e 4) é um dos pontos cruciais para que o mesmo seja bem sucedido. A primeira coisa a ponderar é a **extensão** do questionário. Quanto maior for o questionário, provavelmente menos pessoas aceitarão responder ao inquérito. O número de perguntas deve, assim, ser o estritamente necessário ao estudo. A título de exemplo, no apêndice 1 insere-se um exemplo de inquérito elaborado para uma audição à comunicação interna numa empresa.

Em segundo lugar, há que cuidar das **características gerais das perguntas**. São vários os cuidados a ter.

O questionário deve ser claro. Não pode suscitar ambiguidades. As perguntas não devem apresentar um conteúdo demasiado pessoal, susceptível de introduzir maior subjectividade no inquérito. Não se pode

perguntar "Quantas ordens de serviço são um pouco difíceis de entender? Todas, muitas, algumas, nenhuma", pois a palavra "pouco" pode tornar a pergunta ambígua.

O questionário deve circunscrever-se ao estritamente necessário. Se a profissão do entrevistado é irrelevante, não é necessário perguntá-la. Não se devem colocar perguntas impertinentes só porque os resultados podem ser interessantes.

Se a resposta a uma pergunta for eventualmente embaraçosa, por exemplo, "quanto ganha?", é preferível listar opções genéricas, como "Até 500 euros, entre 500 e 1500 euros, etc.", além de garantir o anonimato.

As perguntas devem ser simples e acessíveis aos inquiridos. Não podem ser excessivamente técnicas. Por exemplo, não se deve perguntar "Instalaria um sistema de televisão interactiva em sua casa?" a pessoas que podem não saber o que é a televisão interactiva.

Há que ter cuidado com as palavras empregues para questionar os inquiridos. As perguntas também não podem sugerir respostas. Não se pode perguntar a uma pessoa: "À noite lê os jornais ou simplesmente vê televisão?", pois a palavra "simplesmente" pode direccionar a resposta. Também não se pode perguntar "Que meio de comunicação usou para escutar a comunicação do primeiro-ministro ao país?", pois isto faria presumir que as pessoas, em primeiro lugar, sabem da comunicação do primeiro-ministro e, em segundo lugar, se inteiraram da comunicação do primeiro-ministro através da rádio ou da televisão e não, por exemplo, através da imprensa.

As perguntas de um questionário não podem conter mais do que uma questão. Por exemplo, uma pergunta de um inquérito não pode ser formulada interligando duas hipotéticas características do jornal: "O jornal da nossa empresa é sensacionalista e divertido. Está de acordo ou em desacordo?". Neste caso, as pessoas poderiam estar de acordo quanto ao facto de ser sensacionalista mas em desacordo em relação ao facto de ser divertido, por exemplo.

Um outro tipo de erro comum nas questões é a elaboração de perguntas dirigidas. Por exemplo, "Como a maioria dos funcionários desta empresa, costuma ler as ordens de serviço?", pois está-se a sugerir ao entrevistado que se não lê essas ordens de serviço não é como a maioria dos funcionários. Um outro caso de pergunta dirigida é aquele que pressupõe acções passadas ou actuais. Não se pode perguntar a um inquirido "Ainda lê o jornal da empresa", pois isto pressupõe que antes o inquirido lia esse jornal (a menos que se trate, obviamente, de um inquérito direccionado a antigos leitores do jornal). Quando há necessidade de avançar opiniões, deve ter-se o cuidado de esclarecer antecipadamente o entrevistado de que há pessoas que têm opiniões diferentes sobre a matéria em causa, pois o entrevistado não pode sentir quaisquer argumentos de autoridade por trás da pergunta.

Não se devem fazer perguntas que impliquem uma informação demasiado minuciosa nem que pressuponham que o inquirido tem uma memória de elefante, como "No ano passado, quantas circulares leu?".

O questionário também pode servir para avaliar a sinceridade dos respondentes. Isto consegue-se com a introdução de perguntas semelhantes formuladas de maneira diferente.

A **ordem das questões** também tem de ser ponderada, pois influencia os resultados. Por exemplo, estando-se a fazer um inquérito sobre o telejornal preferido e quais as razões da preferência, convém perguntar logo de início quais são os telejornais preferidos e só depois inquirir sobre as razões dessa preferência (por exemplo, temas, profundidade no tratamento dos temas, duração, etc.). Se a ordem de perguntas for a inversa, é possível que algumas das respostas sejam condicionadas, pois as pessoas podem presumir que estão perante uma espécie de exame e que existem respostas certas e erradas no que respeita ao telejornal que devem eleger como o telejornal preferido. Um questionário deve ser elaborado de forma a nunca dar a sensação de que o inquérito é um exame com repostas certas e erradas.

A **forma de entrevistar** também é importante. A entoação, particularmente no caso das entrevistas telefónicas, deve ser comedida e aproximar-se da "neutralidade". A apresentação do entrevistador também pode influenciar o resultado. O entrevistador deve identificar-se e esclarecer brevemente os propósitos da entrevista.

Um inquérito pode incluir uma única categoria de perguntas ou, pelo contrário, perguntas de vários tipos. As principais **categorias de perguntas** são as seguintes:

- **Perguntas abertas** – As perguntas abertas permitem toda a liberdade quanto à forma e extensão da resposta. Por exemplo, pode-se perguntar a um colaborador de uma entidade em que circunstâncias usa a Internet, dando-lhe toda a liberdade para ele responder como quiser. A principal vantagem das perguntas abertas é a reduzida influência sobre o entrevistado. O principal inconveniente reside na interpretação das respostas, já que estas tendem para a diversidade, subjectividade e complexidade.

- **Perguntas fechadas** – Nestas perguntas, o entrevistado pode escolher entre um leque restrito de respostas (escolha múltipla). Por exemplo, pode perguntar-se a um colaborador de uma empresa quais as formas que ele tem de ocupar os tempos livres, colocando as opções "entreter-se em casa", "entreter-se fora de casa, mas não nas actividades de ocupação de tempos livres da empresa", "participar nas actividades de ocupação dos tempos livres da empresa". As principais vantagens deste tipo de perguntas são, do ponto de vista dos inquiridos, a simplicidade de resposta, e do ponto de vista dos inquiridores, a simplicidade de tratamento das respostas. O principal inconveniente reside na dificuldade de se fazerem estudos de comportamentos complexos e de atitudes com base nas respostas.

Um questionário organizado unicamente em torno de perguntas fechadas, em inquéritos ou fora deles, denomina-se **questionário estruturado**. Os questionários organizados em torno de perguntas fechadas e abertas denominam-se **questionários semi-estruturados**.

- **Perguntas pré-formatadas** – Estas perguntas implicam uma escolha limitada de respostas com a possibilidade de, no final, se expressar mais detalhadamente outra resposta. Por exemplo, pode

perguntar-se a um colaborador por que razão ingressou na entidade, inserindo-se várias respostas possíveis (convite, auto-proposta, após um estágio...) e seguidamente incluir a opção "outra razão (explique)". Este tipo de questões tem a vantagem de facilitar o tratamento e interpretação das respostas e de ser simples para o entrevistado. O principal inconveniente reside na possibilidade de se sugerirem ao entrevistado respostas em que ele não tenha pensado.

- **Escala de atitudes ou Escalas de Likert** – As respostas a estas perguntas são dadas pela escolha de um determinado valor numa escala. A escolha desse valor depende do grau de acordo, de satisfação, etc., do inquirido em relação a uma determinada afirmação contida na questão que lhe é colocada. Geralmente, as escalas de atitudes são representadas por adjectivos (muito bom, bom, razoável, mau, muito mau), por grau de acordo (muito de acordo, de acordo, neutral, em desacordo, muito em desacordo) ou, menos subjectivamente, por algarismos (de 1 a 5 ou de 1 a 7, para terem um elemento central neutro), ou mesmo por uma escala percentual (de 0 a 100). Por exemplo, numa pesquisa sobre o perfil dos colaboradores de uma entidade pode-se pedir-lhes para manifestarem o seu grau de satisfação em relação ao seu salário numa escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a totalmente insatisfeito e 7 corresponde a totalmente satisfeito. A principal vantagem destas questões reside na facilidade de tratamento dos dados e na possibilidade de graduar a opinião dos inquiridos. Os principais inconvenientes residem na dificuldade que alguns entrevistados denotam em graduar a sua opinião e na dificuldade de se transformarem opiniões qualitativas em escalas quantitativas.

- **Diferencial semântico** – A técnica do diferencial semântico é um procedimento que se utiliza para medir o significado um assunto tem para cada indivíduo. Usa-se uma escala de cinco ou sete pontos cujos topos são dois adjectivos opostos. Por exemplo, pode pedir-se às pessoas que avaliem as qualidades dos diferentes modelos de jornal da empresa e usar uma escala de sete pontos em torno dos seguintes pares de adjectivos: profundo/superficial, aborrecido/agradável, claro/confuso, etc. As pessoas assinalam na escala o ponto onde pensam que o jornal se encontra em relação a cada categoria, por exemplo:

Claro __; __; __; __; __; __; __ Confuso

- **Perguntas de eleição forçada** – Estas perguntas implicam uma escolha forçada entre duas possibilidades emparelhadas, por exemplo: "O empresa deve manter o jornal da empresa/A empresa deve extinguir o jornal da empresa". Quando se usam estas perguntas, geralmente encontram-se perguntas similares colocadas de forma diferente ao longo de todo o questionário, o que permite avaliar se o entrevistado está a faltar à verdade. A desvantagem destas questões reside nas queixas dos entrevistados de que nenhuma das alternativas reflecte exactamente os seus pontos de vista, mas a vantagem é que a análise conjunta das respostas pode fornecer ao pesquisador pistas preciosas sobre percepções, opiniões, atitudes e comportamentos dos inquiridos.

- **Preenchimento de espaços em branco** – As perguntas que consistem no preenchimento de espaços em branco são por vezes usadas no campo das ciências da comunicação. Podem ser usadas, por exemplo, para aferir a capacidade de memorização: "A circular que ontem foi difundida na empresa foi sobre _____".

Quando se elaboram questionários com escalas (e mesmo outro tipo de questionários) é preciso fazer um **pré-teste** para garantir a sua fiabilidade e validade.

• **Métodos de realização dos questionários**

Em inquéritos e sondagens, são essencialmente quatro os métodos de realização de questionários:

- **Inquéritos postais** – Nestes inquéritos, o questionário é enviado por correio (ou entregue de outra forma) aos inquiridos. Estes respondem e reenviam por correio o questionário preenchido ao inquiridor. Geralmente, com o questionário segue um envelope RSF (Resposta Sem Franquia) ou um envelope selado para os inquiridos remeterem o questionário respondido ao inquiridor sem quaisquer encargos financeiros. As principais vantagens deste método são a economia e a comodidade. No entanto, tem dois inconvenientes. Em primeiro lugar, não pode ser aplicado em inquéritos em que a leitura total do questionário possa afectar a resposta às primeiras questões. Segundo, pode conduzir à deformação da amostra, pois se muitas pessoas não responderem nada garante que aquelas que responderam sejam representativas da população.

- **Inquéritos por telefone** – Os inquéritos por telefone são, normalmente, mais caros do que os inquéritos postais. Porém, têm três inconvenientes. Apenas podem ser inquiridas pessoas que tenham telefone. Os questionários têm de ser curtos. Não se pode inquirir sobre coisas que impliquem a visualização de documentos, registos vídeo, etc.

- **Inquéritos face a face** – Os inquéritos face a face consistem na realização de entrevistas pessoais aos inquiridos. São o método mais fiável de aplicação de questionários. Tem, porém, um inconveniente: presta-se a irregularidades durante o processo de entrevista. Por exemplo, um entrevistador pode ser convidado por um entrevistado a esclarecer melhor uma pergunta e, sem intencionalidade, direccionar a resposta do entrevistado. Isto pode causar o enviesamento dos resultados.

Preferencialmente, os inquéritos face a face devem ser realizados em locais propícios. A rua e outros locais agitados não são bons locais, até porque, normalmente, os transeuntes têm pressa em despachar o inquérito e podem responder atabalhoadamente.

- **Inquéritos por observação** – Nestes inquéritos, um observador regista o comportamento de pessoas observadas, recorrendo a uma grelha de observação. Por exemplo, um observador, em vez de inquirir directamente um colaborador sobre as vezes que, em média, ele recorre ao e-mail para receber e enviar informações, pode anotar as vezes em que esse comportamento se verifica e depois fazer uma média. Uma variante consiste na utilização de um aparelho mecânico com idêntica finalidade. Por exemplo, com uma câmara de televisão associada a um vídeo podem-se observar quantos consumidores preferem determinada marca entre as disponíveis num supermercado.

• Validade dos inquéritos

Os dados recolhidos num inquérito devem ser sempre tratados com ponderação e a sua interpretação deve ser comedida. Os entrevistados não dizem sempre o que fazem (inclusivamente porque podem ter vergonha de o dizer) nem fazem sempre o que dizem. Além disso, efeitos como o efeito de atrelado podem levar, por exemplo, a que, numa sondagem, os entrevistados critiquem a administração de uma empresa porque "todos criticam", mas acabem por apoiar as medidas que esse órgão tome. Apesar disto, normalmente considera-se a existência de duas fontes predominantes de erro nos inquéritos por sondagem: os **erros de amostragem** e os **erros de recolha de informação**.

• Erros de amostragem – Existem dois tipos de erros ligados à amostragem.

- Os **erros de método e procedimento** surgem quando o método de amostragem não permite formar uma amostra representativa da população estudada. Por exemplo, a amostragem por quotas pode originar resultados enviesados caso se esqueçam critérios importantes de representatividade.

- Os **erros resultantes da dimensão da amostra** podem ocorrer quando a amostra é insuficiente para representar a população estudada. Como os resultados de uma sondagem nunca são idênticos aos que se obteriam mediante um inquérito exaustivo, foram-se criando dispositivos estatísticos capazes de aferir o grau de precisão dos resultados das sondagens. Os dois principais dispositivos em causa são o **limiar de confiança** e o **intervalo de confiança**. Os cálculos de ambos implicam o recurso a fórmulas matemáticas que entram em linha de conta com a **dimensão da amostra** e a **dispersão dos resultados**, medida pelo **desvio-padrão**. Imagine-se que 18% de uma amostra de seis mil jornalistas respondia numa sondagem que recorria aos *press-releases* de uma empresa para construir notícias sobre a mesma. Pode dizer-se que a percentagem real de jornalistas que recorre a esses *press-releases*:

- Tem 99,8% de hipóteses de estar compreendida entre $18\% + 1,5\%$ e $18\% - 1,5\%$, ou seja, entre 19,5% e 16,5%. O limiar de confiança, ou seja, a probabilidade de o resultado efectivo se encontrar entre 19,5% e 16,5%, é, neste caso, de 99,8%. Por outro lado, 16,5% e 19,5% são os limites do intervalo de confiança para este caso específico.

- _ Tem 66,6% de hipóteses de estar compreendida entre $18\% + 0,5\%$ e $18\% - 0,5\%$, ou seja, entre 18,5% e 17,5%. Neste caso, o limiar de confiança, ou seja, a probabilidade de o resultado efectivo se encontrar entre 18,5% e 17,5%, é, neste caso, de 66,6%. Por outro lado, 17,5% e 18,5% são os limites do intervalo de confiança para este caso específico.

- **Erros de recolha de informação** – Os erros de recolha de informação podem respeitar ao questionário, à entrevista, à dinâmica desenvolvida pelo entrevistador, ao suporte físico do

questionário, ao processamento de dados, etc. Daí a importância de se fazer o **pré-teste** de todos os questionários e de fazer com que pelo menos uma pessoa além do pesquisador reveja todos os dados recolhidos e tratados. É de salientar que enquanto os problemas resultantes da dimensão da amostra podem, até certo ponto, ser diminuídos através de procedimentos estatísticos, os erros de recolha de informação não podem ser estatisticamente estimados.

A **taxa de respostas** a um inquérito precisa de ser aceitável, já que raramente é de 100%, nomeadamente em inquéritos telefónicos e postais. Quanto maior a taxa de respostas, melhor, pois significa menos riscos de enviosamentos nos dados e, por consequência, na sua interpretação. Quando os respondentes são proporcionalmente semelhantes à tipologia da totalidade dos entrevistados (sexo, idade, etc.), existem menos riscos de desvio. Mas se isto não acontece, o risco de enviosamento é grande. Por exemplo, imagine-se que se tinha inquirido os colaboradores de uma organização sobre a influência e utilidade dos relações públicas nessa organização. Os resultados poderiam resultar enviesados se os respondentes fossem essencialmente de apenas um departamento, ou se fosse proporcionalmente demasiado elevado o número de respondentes do sexo feminino em relação aos do sexo masculino, ou se tivessem respondido essencialmente estagiários.

• **Técnicas de tratamento dos dados**

O tratamento de dados de um inquérito é sempre um procedimento estatístico. Alguns destes procedimentos são, inclusivamente, operações complexas que exigem o recurso a computadores. Entre eles, os mais simples são o **cálculo de percentagens**, os **cálculos de percentagens efectuados sobre cruzamentos de variáveis** (denominados **triagens cruzadas**) e os cálculos de **médias** e **medidas de dispersão**, como o **desvio-padrão**.

2.3.3.2 Análise documental simples

A análise documental consiste na análise de documentos em vários suportes (papel, vídeo, áudio, arquivos digitais, etc.) que possam ser úteis à investigação. O profissional de relações públicas identifica, localiza, recolhe, selecciona, descreve e analisa documentos de interesse para a sua pesquisa.

A análise documental é um método afim da análise do discurso. Aliás, frequentemente uma análise documental é complementada com uma análise de conteúdo, mas distinguem-se uma da outra porque a análise documental simples não tem o nível de profundidade nem pressupõe a quantificação que normalmente se associa à análise de conteúdo. Por exemplo, para avaliar os processos de comunicação escrita dentro de uma organização, o pesquisador deve recolher e analisar uma amostra de documentos escritos que circulem no seu seio. Posteriormente, em função dos objectivos da pesquisa, pode preocupar-se em verificar se a linguagem é complexa ou simples, se as regras gramaticais são respeitadas, etc.

A análise documental deve ser efectuada com base numa **grelha de análise**, definida pelo pesquisador. Este deve procurar individualizar, circunscrever e definir os itens que vai analisar nos documentos que se propõe analisar. À medida que progride na análise, documento a documento, deve registar os dados respeitantes a cada item. Por exemplo, imagine-se que se está a estudar a forma como se apresentam as ordens de serviço. Seria importante que na grelha de análise o pesquisador incluísse itens como a clareza das instruções, a simplicidade das instruções, etc.

2.3.3.3 Análise de conteúdo ou análise do discurso

Com uma análise do discurso procura-se desvelar, como o seu próprio nome indica, a substância de um discurso entre o mar de palavras⁴ que normalmente um enunciado possui e fazer inferências entre essa substância e o contexto em que o discurso foi produzido. Também é denominada análise de conteúdo.

Embora a análise de conteúdo tenha nascido nos Estados Unidos, no início do século XX (Gillham, 2000: 68), como um método quantitativo para analisar o conteúdo de jornais (por exemplo, a percentagem de notícias de política, desporto, etc., na informação total), pode aplicar-se, no geral, a todas as áreas da comunicação.

A análise de conteúdo permite destacar questões associadas à entidade que as relações públicas servem. Por exemplo, num jornal pode-se contabilizar o número de notícias em que os protagonistas são pessoas da entidade ou a própria entidade, para aferir até que ponto esse jornal dá relevo à entidade e às suas acções, produtos ou serviços.

A análise do discurso pode ser aplicada isoladamente ou em conciliação com outros métodos. Por exemplo, as entrevistas em profundidade e as entrevistas de grupo devem, em princípio, ser complementadas com uma análise do discurso.

Os dois procedimentos essenciais da análise do discurso são a **identificação dos pontos substantivos de um discurso** e a sua **classificação de acordo com categorias**, criadas *a priori* ou, eventualmente, no decorrer da própria análise do discurso (*a posteriori*). Mas esses não são os únicos procedimentos da análise do discurso, nomeadamente quando se pretendem empregar métodos quantitativos. Wimmer e Dominick (1996) listam os seguintes:

1) Formulação das perguntas de investigação

Fase comum à generalidade das pesquisas e que tem por fim circunscrever o objecto concreto da análise do discurso.

2) Definição do universo de análise

Nesta fase pretende-se impor limites espaciais e temporais ao *corpus* do trabalho. Por exemplo, quando se pretende estudar os conteúdos actuais da imprensa de referência no que respeita ao sector de actividade de uma entidade, tem de se definir o que se entende por actualidade, bem como

⁴ Ou de outros constituintes do discurso, como componentes de uma imagem, no caso de se tratar de um discurso visual.

o que se entende por imprensa de referência e quais os jornais e revistas que satisfazem esse requisito. Têm também de se impor limites temporais ao estudo.

3) **Seleção da amostra**

Nem sempre o universo escolhido para analisar é demasiado extenso. Nestes casos, pode estudar-se todo o universo. Mas quando esse universo é demasiado extenso para as possibilidades do investigador e da sua equipa, há que seleccionar uma amostra representativa. Wimmer e Dominick (1996) apresentam, por exemplo, o caso de se quererem estudar os diários americanos. Como nesse país há quase dois mil diários, há que determinar uma amostra. Podem seleccionar-se, por exemplo, os dez jornais de maior tiragem e difusão, ou então escolher aleatoriamente dez jornais. Ou estratificar os jornais em função da tiragem e da difusão e de cada grupo segmentado escolher aleatoriamente um determinado número de jornais. Ou ainda estabelecer-se uma amostra arbitrária de conveniência, se outra amostragem não pudesse ser construída. Esta é a fase da **amostragem de fontes**.

Após a constituição da amostra de fontes, há que estabelecer uma **amostra em função das datas**.

Se o objectivo é estudar a cobertura de uma campanha eleitoral na imprensa matutina, o período de análise fica bem delimitado: começa-se no jornal do segundo dia de campanha (que traz a cobertura do primeiro dia) e acaba-se no jornal do dia seguinte ao último dia da campanha. Mas se o objectivo do trabalho é estudar a imagem actual de um determinado país na imprensa portuguesa, no âmbito das relações públicas internacionais, tem de se definir um período de análise e uma amostra de jornais publicados nesse período, pois a amostra tem de ser comportável para a equipa de investigação. Por exemplo, se o período de análise é o último ano, pode estabelecer-se uma amostra aleatória de 30 jornais (que corresponderia a cerca de um mês); ou de 37 jornais (tendo em atenção que um ano comum tem 365 dias, isto daria um pouco mais de dez por cento dos jornais publicados durante um ano). Mas também se pode optar por uma amostra estratificada. Por exemplo, pode tomar-se para a amostra o jornal da primeira segunda-feira do ano, o jornal da segunda terça-feira, o jornal da terceira quarta-feira e assim sucessivamente, tendo em atenção que depois ao jornal do sétimo domingo seguir-se-ia o jornal da oitava segunda-feira e assim sucessivamente.

Eleger uma amostra estratificada é um procedimento aplicável a várias análises de conteúdo. Pode estabelecer-se, por exemplo, uma semana construída, uma quinzena construída ou um mês construído, que consiste em fazer exactamente a mesma coisa atrás registada mas somente eleger para a amostra sete jornais, catorze jornais ou 28 jornais (ou 21 jornais, no caso de três semanas construídas). Também é possível estabelecer uma amostra indexada ao número de semanas do ano. Se o ano tem 52 semanas, pode estudar-se um jornal por semana. Por exemplo, se o ano começa numa quarta-feira, elege-se para a amostra o jornal dessa quarta-feira, o jornal de quinta-feira da semana seguinte e assim sucessivamente. Também se podem estudar apenas os jornais de semanas salteadas (um número de metade das semanas do ano), por exemplo, se o primeiro dia do ano é uma terça-feira, elege-se para a amostra o jornal dessa terça-feira e depois constitui-se o resto da amostra com o jornal de quarta-feira da segunda semana completa do ano, com o jornal de quinta-feira da quarta semana completa do ano e assim sucessivamente.

Se o período de análise de prolongar por vários anos, pode estabelecer-se uma amostra construída de cada ano, ou uma amostra representativa de um ano em cada dois, ou de um ano em cada cinco,

por exemplo, em função do objectivo do trabalho e do período de tempo em causa. Por exemplo, pode querer estudar-se os discursos sobre uma entidade nos jornais dos últimos cinquenta anos. Neste caso, não será necessário estudar o que aconteceu em todos esses anos. Pode-se, por exemplo, constituir uma amostra com jornais do primeiro ano, do quinto ano e assim sucessivamente, de cinco em cinco anos. A amostra de jornais de cada ano poderia ser aleatória ou estratificada. No entanto, se em determinados períodos de determinados anos tivessem ocorrido casos significativos em que a acção da entidade foi mais intensa, poderá ser conveniente estudar os jornais desses períodos.

Apesar de destruir a proporcionalidade, a amostragem estratificada não proporcional tem a vantagem de poder colocar em evidência um estrato da amostra que tenha particular importância. Por exemplo, suponha-se que se está a estudar a imagem de Moçambique na imprensa portuguesa e que houve um período em que a imprensa cobriu significativamente Moçambique por causa de um determinado acontecimento. Seria interessante eleger esse período corrido para amostragem e eleger igualmente uma amostra construída de um período idêntico, inclusivamente para efeitos de comparação.

Uma forma algo falível de construir uma amostra de jornais durante um ano é seleccionar exclusivamente uma semana corrida, quinze dias corridos, um mês corrido ou qualquer outro período corrido de jornais (isto é, começar no primeiro dia do mês, da semana, da quinzena ou do período escolhido e terminar no último). O problema deste tipo de amostras é que pode enviesar os resultados se nesse período ocorrer algum acontecimento que aumente ou diminua significativamente o número de notícias sobre o assunto que se está a estudar. Por isso, por vezes combina-se este tipo de amostra com uma amostra estratificada por dias da semana. Por exemplo, podem estudar-se os jornais de quinze dias corridos e os jornais de uma quinzena construída (por exemplo, o jornal de segunda-feira da primeira semana completa do ano, o jornal de terça-feira da terceira semana, etc., até perfazer uma quinzena construída). No entanto, como já se disse, por vezes a necessidade determina a utilização de amostras arbitrárias de conveniência, que, embora não conduzam a resultados que possam considerar-se representativos, não deixam de poder fornecer pistas para a resolução de determinados problemas científicos.

O número de exemplares a incluir na amostra depende do objecto do trabalho. A regra geral é a de que **quanto menor a incidência provável do fenómeno a estudar maior deverá ser o período de amostragem** (Wimmer e Dominick, 1996). Por exemplo, pode querer apurar-se quais são as representações do Suriname na imprensa portuguesa, mas não basta, obviamente, fazer uma análise de uma semana aos jornais e revistas, pois, provavelmente, não se iriam encontrar menções a esse país. Este dado não deixaria de ser significativo, mas não contribuiria para perceber como é que o Suriname é tratado na imprensa portuguesa, pelo que a amostra teria de ser muito maior, talvez mesmo de um ou mais anos. Uma análise de conteúdo pode obrigar, na realidade, à pesquisa de uma elevada quantidade de material para se encontrarem casos que raramente ocorrem. Inclusivamente, pode ampliar-se o período de amostragem se numa primeira tentativa não se obtiverem resultados significativos sobre um fenómeno raro.

Quando os fenómenos são abundantes, normalmente não é preciso estabelecer períodos alongados de amostragem. Stempel (1952), por exemplo, organizou amostras de 6, 12, 18, 24 e 48 números de um jornal durante um ano e aferiu em todas elas uma categoria temática, tendo comparado as percentagens encontradas com a percentagem dessa categoria no universo (todos os números do

ano). O autor concluiu que uma amostra de mais de doze exemplares não aumentava significativamente a exactidão da aferição. Gerbner, Grooss et al. (1977) chegaram a conclusão similar sobre os conteúdos violentos em televisão: uma semana completa de amostragem dava resultados similares aos de uma amostra estratificada constituída por dias espalhados ao longo do ano. No entanto, em matéria de análise de conteúdo, Wimmer e Dominick (1996) salientam que a amostra é tanto melhor quanto maior for, enquanto um número limitado de datas pode acarretar perdas de representatividade.

4) Selecção da unidade de análise

A unidade de análise é o elemento que se quantifica. Pode ser a peça jornalística, o editorial, a palavra, o tema, a imagem, a fotografia, o protagonista, um programa inteiro de rádio ou TV, etc. Como é óbvio, numa análise de conteúdo têm sempre de clarificar-se, delimitar-se e definir-se as unidades de análise para que possam ser usadas operativamente, até porque algumas podem ser difíceis de explicitar – por exemplo, o que são "actos de violência"? São os actos em que existe agressão física ou também aqueles onde existe agressão verbal ou mental? A entoação agressiva mas não ofensiva pode ser considerada um acto de violência? Como estas, várias outras questões poderiam ser colocadas.

Wimmer e Dominick (1996) aconselham a aplicar um esboço de possíveis definições a uma amostra ilustrativa do material a estudar para verificar da operatividade das unidades de análise definidas.

5) Definição das categorias de análise

A definição de categorias é um dos pontos cruciais da análise do discurso. Esta definição deve ser a mais **exaustiva** possível, para que todos ou quase todos os elementos substantivos do discurso possam ser classificados (pode criar-se uma categoria residual "outros casos" para aqueles casos que não podem ser categorizados). Deve igualmente ser **detalhada**, pois a fiabilidade da pesquisa poderá ser diminuta se as especificações das categorias forem vagas e gerais. Deve também ser **sistemática**, no sentido de que os conteúdos devem ser seleccionados segundo regras explícitas e, se possível, segundo procedimentos já normalizados, implicando que cada elemento representativo, em função dos objectivos da pesquisa, tenha idênticas possibilidades de ser incluído na análise. Além disso, deve ser tanto quanto possível **exclusiva**, para que os elementos substantivos que se classificam numa categoria pertençam claramente a essa categoria e não a nenhuma outra. Mas por vezes isto é muito difícil. Por exemplo, imagine-se que se está a realizar uma pesquisa sobre as imagens de um país lusófono na imprensa portuguesa e que se criaram várias categorias de análise para classificar as notícias segundo o seu tópico, entre as quais as categorias "Teatro" e "Política Internacional". Suponha-se que se encontra uma notícia de que um grupo de teatro do país em causa actuou para estadistas lusófonos reunidos numa cimeira política nesse país. Em qual das duas categorias se deveria classificar a notícia? Ou dever-se-ia criar uma categoria exclusiva para este caso? Este tipo de problemas de categorização mostra que:

- não se podem estabelecer categorias "definitivas";
- embora, geralmente, se definam categorias *a priori*, à medida que se vai realizando a análise do discurso frequentemente tem de se criar novas categorias (*a posteriori*);
- as categorias podem não conter em si mesmas, nos seus traços definidores, todas as características substantivas dos elementos que aí foram classificados, ou seja, dito de outro modo, o estabelecimento de categorias é sempre uma operação limitada no seu alcance.

Como se constata, a definição de categorias, como todos os produtos da inteligência e da linguagem humanas, é sempre uma convenção até certo ponto subjectiva, por maior que seja a sua base racional. O pesquisador (categorizador ou codificador) deve, assim, procurar que as categorias que estabelecer sejam o mais consensuais possível, alicerçando-se nos pontos onde as subjectividades se tocam (intersubjectividade). Dito de outro modo, para o sistema de codificação ser fiável deve assegurar-se a **fiabilidade intercodificadores**, ou seja, os pesquisadores devem estar de acordo quanto à classificação das unidades de análise dentro das diferentes categorias. Uma das formas de o conseguir é basear-se, tanto quanto possível, em categorias que já tenham sido usadas com êxito por outros pesquisadores. Quando existe uma equipa de pesquisa, pode tentar categorizar-se as unidades de análise por acordo entre os vários pesquisadores da equipa. Mas isto não evita que outros pesquisadores não possam aferir os mesmos conceitos usando definições e categorias diferentes.

A **validade externa** de uma análise de conteúdo depende da rigidez com que as categorias forem definidas e da aplicação apropriada dos procedimentos de análise (Wimmer e Dominick, 1996).

6) Estabelecimento de um sistema de quantificação

Numa análise de conteúdo pode quantificar-se a frequência da ocorrência das unidades de análise dentro de uma categoria (**medição nominal**). Por exemplo, pode-se averiguar o número de notícias internacionais num jornal. Mas também podem classificar-se as unidades de análise de outras formas. Nas análises de conteúdo dos *media* uma das mais comuns é a **medição por nível de razão**. Por exemplo, pode averiguar-se qual o espaço ocupado por notícias internacionais em cm². Ou o tempo que as notícias internacionais demoram em rádio ou televisão. Este tipo de medição é mais rigoroso do que a medição nominal para avaliar a relevância dada às unidades de análise por categoria.

Outra forma de medição dos conteúdos é por **nível de intervalo**. Esta opção pode trazer maior subjectividade ao processo, mas em contrapartida matiza e aprofunda as informações que se podem obter. Por exemplo, para se avaliar o grau de positividade ou negatividade das notícias sobre um determinado país pode estabelecer-se uma escala de cinco patamares entre negativo e positivo.

7) Categorização ou codificação do conteúdo

A codificação ou categorização do conteúdo corresponde à operação de classificar uma unidade de análise dentro de uma determinada categoria de análise. Por isso, os pesquisadores que procedem a essa operação podem ser denominados categorizadores ou codificadores.

Quando numa pesquisa intervêm vários codificadores, para evitar que as mesmas unidades de análise possam ser codificadas de forma diferente torna-se necessário estabelecer patamares prévios de acordo e determinados critérios de codificação. Devem também realizar-se sessões de ensaio e um estudo piloto para avaliar a fiabilidade intercodificadores.

8) Análise de dados

Uma vez contabilizadas as unidades por categoria, devem ser usados procedimentos estatísticos para analisar os dados. Os procedimentos mais básicos (e aqueles que mais são usados pelos alunos de graduação) são os cálculos de percentagens e médias. Em certas ocasiões também pode ser relevante calcular medidas de dispersão, como as variâncias e os desvios-padrão. Para se extrapolarem os resultados e se comprovarem algumas hipóteses, pode ser necessária a aplicação de estatística inferencial, como o teste de X^2 , se os resultados estiverem sob uma forma nominal, ou o teste "t" de Student, se os resultados estiverem quantificados por intervalo ou nível de razão. Estas opções envolvem, normalmente, o recurso a computadores com programas como o Statistic ou o SPSS.

9) Interpretação de resultados

Normalmente, numa análise de conteúdo, para se poderem interpretar os resultados têm de se estabelecer plataformas de comparação. Por exemplo, o número de notícias internacionais e o espaço que elas ocupam num jornal podem ser percentualmente comparados com o número total de notícias e com o espaço que estas ocupam. Dentro das notícias internacionais, se existem mais notícias sobre determinados países do que sobre outros, a presença relativa desses países pode ser comparada, por exemplo, com a sua população, com a sua posição económica entre os países, etc., em função dos objectivos do trabalho.

Apesar do que se disse, a análise do discurso não está exclusivamente ligada à quantificação. As qualidades não quantificáveis do discurso também podem ser objecto de análise, como a construção estética. Um discurso também pode ser analisado sob os prismas da linguística ou da semiótica, por exemplo. Além disso, excertos *representativos* de um discurso podem ser empregues para justificar determinadas proposições e juízos que se possam fazer durante uma pesquisa qualitativa. A opção pela quantificação só é justificável quando se enquadra nos objectivos da pesquisa.

Entre os limites e inconvenientes da análise de conteúdo inscrevem-se os seguintes:

- Não permite estabelecer quais os efeitos de um discurso. O que observam os codificadores pode não coincidir com aquilo que as pessoas em geral observam.

- O facto de investigadores diferentes poderem fazer pesquisas com objectivos similares usando categorias diferentes dificulta a comparação de resultados e conclusões.
- A raridade dos fenómenos a estudar pode trazer por consequência a necessidade de se analisar uma quantidade exagerada de material.
- Uma definição demasiado geral das categorias pode não dar sinal das diferenças entre elas enquanto uma definição demasiado pormenorizada pode impedir generalizações.

2.3.3.4 Observação directa, participante ou etnográfica

A observação directa é um dos métodos usados no campo das relações públicas. Consiste na imersão do pesquisador (observador) no meio que pretende observar, durante um ou vários períodos de tempo. Normalmente, a imersão do pesquisador nesse meio faz-se por períodos dilatados, pois só assim o pesquisador se pode integrar efectivamente no meio sócio-cultural que vai observar. Por esta razão, também se denomina a observação directa de **observação participante** ou **observação etnográfica**. Por exemplo, para estudar as interações comunicacionais numa organização, um pesquisador pode permanecer um determinado período de tempo nessa organização observando e registando os meios de comunicação usados, os comportamentos e atitudes visíveis dos observados face aos meios e aos conteúdos (procurando encontrar padrões e rotinas), as ideias e opinião que emitem, a forma como trocam informações, quem decide o quê, etc.

Apesar da denominação, a observação directa não exclui o recurso a instrumentos como as câmaras de vídeo.

A observação pode variar entre a abertura e a dissimulação. No primeiro caso, o investigador faz-se notar e os observados encontram-se a par da sua identidade e missão; no segundo caso, o observador procura dissimular a observação e nem sempre os observados se inteiram acerca da sua identidade e missão.

O grau de participação do observador na acção observada também pode variar. O observador pode tentar excluir-se de toda a acção que se desenvolve à sua volta, restringindo o seu papel à observação; ou pode converter-se em mais um dos participantes na acção observada.

A observação directa possibilita estudar os fenómenos no seu ambiente. Há mesmo problemas comunicacionais que dificilmente se podem estudar excluindo a observação directa. Além disso, a observação directa ajuda frequentemente a isolar e relacionar variáveis, a comprovar ou contextualizar hipóteses, a descrever detalhes e matizes difíceis de descortinar de outro modo, etc. Uma outra vantagem consiste na possibilidade de recolha directa de informação, sem necessidade de intermediários, do recurso a inquéritos, etc. Inclusivamente, usa-se bastante a observação participante para complementar inquéritos. Por exemplo, numa organização, os colaboradores em geral podem responder num inquérito que têm um elevado grau de intervenção na vida organizacional, mas a observação participante pode contradizer essa indicação, evidenciando que essa intervenção é reduzida.

Entre os principais inconvenientes da observação directa conta-se o facto de depender, em grande medida, da capacidade do pesquisador, das suas percepções e juízos e das explicações pré-concebidas que esse possa ter sobre o caso estudado, etc. Porém, é possível assegurar maior fiabilidade nas observações e maior validade interna e externa à observação participante se diferentes pesquisadores observarem directamente o mesmo fenómeno e, posteriormente, compararem resultados (**validação contrastada**).

Outro dos inconvenientes da observação participante resulta da dificuldade de quantificação dos dados recolhidos. Também é difícil assegurar a validade externa das observações, pois as observações de actividades registadas podem não ser representativas de todas as actividades que se processam no meio. A generalização dos resultados de um caso concreto é difícil ou mesmo impossível, a não ser que o mesmo tipo de observações se registre em múltiplos casos similares (daqui decorre uma das vantagens dos estudos de caso).

Um outro inconveniente da observação directa reside na possibilidade de os observados alterarem o comportamento quando sabem que estão a ser observados.

A observação directa tem pelo menos as seguintes fases:

- 1) **Escolha do local de investigação**, em função da frequência com que o fenómeno a estudar presumivelmente ocorra nesse local e da probabilidade de que aquilo que sucede nesse local ser a causa do fenómeno estudado. O local também se deve, obviamente, adequar ao tipo de observação.
- 2) **Obtenção de acesso**, que corresponde à fase em que se estabelece contacto e se negocia o acesso ao local a observar. Deve explicitar-se na generalidade os motivos da necessidade de observação aos responsáveis pelo local, para obter permissão para o estudo e para gerar um clima receptivo à presença do observador ou de instrumentos de observação.
- 3) **Seleção dos pontos de observação** – No local, o observador deve seleccionar os pontos de onde possa mais facilmente observar as acções dos observados importunando e interferindo o mínimo possível. Posteriormente, deve deslocar-se por esses diferentes pontos ou optar por permanecer num ou em alguns deles, em função das vantagens para a observação.
- 4) **Seleção das pessoas e acções a observar**, em função do estabelecimento de uma amostra representativa de pessoas presentes no local e de acções que se desenvolvam nesse local e se relacionem com o fenómeno estudado.
- 5) **Recolha de dados**, que consiste na acção de registo das observações através dos processos disponíveis (desde a simples tomada de apontamentos à gravação vídeo). O investigador deve descrever e classificar as acções presenciadas e enfatizar as relações dessas acções com outras acções igualmente observadas. Pode também ir introduzindo explicações sobre as acções observadas e todo o tipo de ideias que lhe surjam e que possam ter utilidade na hora de analisar os

dados recolhidos. Há várias formas de sistematizar os registos: diário, registo por acções, etc. Também há a possibilidade de se fazerem **medições não interferentes**. Por exemplo, em vez de se observarem directamente os membros do secretariado de uma entidade a redigirem circulares ou de se utilizar um inquérito para saber como eles redigem essas circulares, podem-se observar e registar as circulares elaboradas (o que constitui uma análise documental simples).

É necessário ter em atenção que o processo de registo frequentemente tem de ser mental, pois o acto de estar sempre a anotar coisas pode contribuir para modificar o comportamento dos observados.

6) A **sistematização e análise de dados** é a última fase do processo. Consiste na classificação e interpretação dos dados. Por exemplo, se o objectivo é estudar os processos de acolhimento de um neófito numa entidade, deve categorizar-se quem recebe o neófito, quais as informações que lhe são disponibilizadas, quais as primeiras tarefas atribuídas, etc.

2.3.3.5 Entrevista em profundidade ou entrevista intensiva

A finalidade da entrevista em profundidade é obter de uma pessoa dados relevantes para a investigação que se está a realizar. A sua principal vantagem, como o nome indica, reside na possibilidade de se obterem informações pormenorizadas e aprofundadas sobre valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições, comportamentos, etc. dos entrevistados.

As entrevistas em profundidade estruturam-se em torno de núcleos temáticos que devem ser desenvolvidos metodicamente até se esgotarem. No entanto, o facto de o questionário ser estruturado não implica que ele não possa ser flexível, adaptando-se ao desenrolar da entrevista. A entrevista em profundidade pode, inclusivamente, não se limitar exclusivamente aos tópicos preparados. Várias questões podem surgir com o decorrer da entrevista.

Um exemplo (ver também o apêndice 1). Imagine-se que se pretendem entrevistar em profundidade uma amostra representativa de estudantes de relações públicas de uma universidade, de forma a apurar as razões por que frequentam esse curso. A estrutura básica inicial do questionário pode ser a seguinte:

Questões-chave	Hipóteses e outros pontos a explorar
<ul style="list-style-type: none">• Por que razão escolheu este curso?	<ul style="list-style-type: none">• Motivações pessoais (Quais?)• Influência de amigos, familiares ou de outras pessoas• Orientação profissional• Facilidade/dificuldade• Perspectivas de emprego• Obtenção de um grau académico• Outras (quais?)
<ul style="list-style-type: none">• Quais as suas expectativas para quando acabar o curso?	<ul style="list-style-type: none">• Obter emprego como relações públicas (Como?) e fazer carreira• Obter outro emprego de alguma forma associado às relações públicas (Qual?)• Montar uma empresa (Ligada às relações públicas ou a área afim?)• Seguir uma carreira académica (Porquê?)

	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer uma pós-graduação (Em que área? Para fazer o quê depois dela?)
<ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais dificuldades que enfrenta? 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização do tempo • Trabalhos domiciliários • Hábitos de leitura • Método de estudo • Complexidade das matérias • Apoio pedagógico (Procura o auxílio dos professores?) • Desajustamento entre o que pensava que o curso seria e aquilo que o curso é • Pouca familiaridade com os equipamentos usados (informática, outros?) • Falta de companheirismo dos colegas (Explicar razões!)
(...)	(...)

Os temas a desenvolver numa entrevista em profundidade devem limitar-se àqueles que são pertinentes para a pesquisa. Além disso, como se viu para os inquéritos, as questões devem ser formuladas com clareza, não devem ser dirigidas ou avaliativas (nomeadamente acerca daquilo que o entrevistado disser) e devem ser acessíveis aos conhecimentos, competências e memória do entrevistado. As palavras usadas têm de ser devidamente ponderadas, tal como a ordem das questões. Podem fazer-se pré-testes do questionário, tal e qual como se faz para os inquéritos, para evitar problemas durante a entrevista e verificar da aplicabilidade e pertinência das questões.

Devem evitar associar-se nomes de organizações ou pessoas de prestígio às perguntas, como "Gosta de Golfe, desporto favorito do Presidente da República?".

Antes da entrevista, o entrevistado deve ser colocado ao corrente dos propósitos da mesma e do que se fará com os dados. Quando solicitado ou necessário, deve ser garantido o anonimato.

O entrevistador deve ser paciente, afável quanto baste e, acima de tudo, deve praticar a escuta activa, isto é, tem de seguir com muita atenção o entrevistado, inclusivamente para poder intervir caso seja oportuno. A presença física do entrevistado impõe também ao entrevistador gestos convidativos, expressões faciais que demonstrem interesse e consideração, respostas fáticas (por exemplo, dizer "hum hum", em jeito de assentimento), contacto ocular, eventualmente algum contacto físico para demonstrar calor humano (uma pancadinha no braço, por exemplo), etc.

Durante a entrevista, diferentes modalidades de questões podem ser dirigidas ao entrevistado. Além das questões directas, pode-se confirmar o sentido das respostas do entrevistado com perguntas do tipo "Se eu compreendi bem as suas palavras, disse que XXXX"; quando o objectivo é levar o entrevistado a detalhar uma resposta, a questão deve assentar no "porquê?".

Normalmente, a entrevista em profundidade usa-se em articulação com outros métodos ou com outras entrevistas em profundidade, podendo ser articulada com a observação participante, com inquéritos, etc.

O elevado tempo que se despende a realizar entrevistas em profundidade leva a que estas geralmente se utilizem apenas quando as amostras de pessoas a entrevistar são pequenas ou então que se utilizem mais como factor de confirmação e esclarecimento de certos dados do que como método isolado de obtenção de informações. Aliás, como salientam Wimmer e Dominick (1996), "as entrevistas em profundidade típicas desenvolvem-se com amostras não representativas", o que dificulta a extrapolação dos resultados.

As entrevistas em profundidade podem preparar-se de maneira a adaptar-se a cada entrevistado, o que pode ter por inconveniente a falta de homogeneidade, no caso de se fazerem várias entrevistas. Mas o mesmo questionário também pode ser aplicado a diferentes pessoas.

Como qualquer entrevista, também as entrevistas em profundidade devem realizar-se num espaço o mais neutro possível, mas suficientemente acolhedor e confortável para que o entrevistado se sinta bem e se possa tornar expansivo. Não é de ignorar que as entrevistas em profundidade se podem prolongar por horas ou às vezes por dias, em diferentes sessões.

Uma das principais funções do entrevistador é colocar o entrevistado a falar, especialmente quando este é lacónico. Porém, o inverso não é totalmente verdadeiro, isto é, pode-se deixar falar à vontade um entrevistado prolixo, especialmente se não existirem constrangimentos temporais à entrevista. Também deve procurar manter-se tão neutral quanto possível, para interferir o mínimo que possa nas respostas e reacções do entrevistado. O objectivo do investigador é recolher dados para a pesquisa e não debater qualquer tema com o entrevistado.

As entrevistas em profundidade devem ser registadas em vídeo ou áudio, com consentimento do entrevistado, para posterior registo, categorização e interpretação dos dados recolhidos. O pesquisador deve evitar fazer anotações durante a entrevista, pois isto pode inibir ou incomodar o entrevistado.

Os dados recolhidos devem ser registados, sistematizados e categorizados para posterior análise e interpretação. É de realçar que as entrevistas em profundidade podem possibilitar a obtenção de dados quantificáveis, se forem conciliadas com uma análise de conteúdo. Por exemplo, é possível quantificar o número de referências a determinadas pessoas, entidades, fenómenos ou conceitos, se tiver interesse para a investigação.

2.3.3.6 Grupos de discussão, grupos de foco (focus group) ou entrevista de grupo

Este método baseia-se na descrição, registo, sistematização e categorização de excertos relevantes do discurso e das reacções (gestos, falas, expressões...) de participantes num debate. A maioria das regras sobre as entrevistas em profundidade e os questionários de inquéritos pode ser aplicada à elaboração do questionário básico das entrevistas de grupo.

Os participantes devem ser escolhidos em função da sua representatividade, de maneira a constituírem uma amostra válida da população que se pretende estudar. É conveniente que o número de participantes não exceda dez/doze e não seja inferior a quatro (aliás, quatro a seis participantes talvez seja o número

ideal, pois um grupo de discussão com mais participantes é difícil de gerir e prolonga-se cansativamente no tempo).

Depois de seleccionados os participantes e de obtida a sua concordância para participar no debate, o pesquisador combina com eles a hora e o local do debate.

Durante o debate propriamente dito, é função do pesquisador dirigir o debate. É a ele que cabe colocar na mesa, uma a uma, as questões que pretende ver respondidas e debatidas pelos participantes. É também sua função "colocar os calados a falar" e conter aqueles que por natureza tendem a monopolizar o debate.

À medida que os participantes respondem às questões e debatem o tema, o pesquisador anota os dados que são relevantes para o seu estudo (ou pede a um colaborador para o fazer). Uma técnica alternativa consiste em registar o debate em vídeo ou áudio para análise posterior por parte do investigador. Porém, o registo exclusivo em áudio pode impedir o pesquisador de ter acesso a reacções significantes não verbais. As questões devem ser colocadas numa ordem pré-determinada, em função dos resultados que se pretendem obter. Porém, no decorrer do debate, o pesquisador pode fazer algumas alterações a essa ordem, face às vicissitudes do próprio debate.

Uma variação deste método consiste em repetir o debate com mais do que um grupo, o que permite avaliar melhor a fiabilidade e a validade dos resultados.

As entrevistas de grupo, tal como outros métodos de investigação em ciências sociais e humanas, raramente são empregues de forma isolada. Aliás, como se sabe, por vezes as pessoas tendem a calar-se quando estão ou julgam estar em minoria ou isoladas, por isso uma das formas de contrabalançar esta tendência consiste em questionar os entrevistados acerca do tema antes do debate começar, forçando-os a assumir a sua posição, os seus valores e as suas convicções. De qualquer maneira, no calor do debate é mais provável que os entrevistados se comportem de forma mais desinibida do que sucede nas entrevistas em profundidade ou nos inquéritos em que necessitam de responder a um entrevistador. Além disso, os debates beneficiam do efeito "bola de neve", pois determinadas respostas podem originar novas interrogações ou reacções significantes por parte dos participantes.

As entrevistas de grupo costumam articular-se com outros métodos, como a observação participante ou a análise do discurso. Também se podem combinar directamente com entrevistas em profundidade. Por exemplo, entrevistas em profundidade realizadas a cada um dos participantes antes e depois do debate permite aferir se eles alteraram as suas convicções, valores ou comportamentos. Não obstante, o recurso isolado às entrevistas de grupo permite obter, por si só, dados relevantes sobre atitudes, comportamentos, ideias, motivações, afectos, experiências e formas de interagir entre os elementos desse grupo.

Um dos inconvenientes das entrevistas de grupo reside na necessidade de o pesquisador se socorrer do vídeo ou do áudio para registar o debate ou então de se socorrer de um colaborador competente para fazer as anotações. Também pode dar-se o caso de ser o pesquisador a fazer anotações, mas assim torna-se necessário encontrar um colaborador competente para moderar o debate.

Outros inconvenientes do recurso a grupos de discussão são (a) a dificuldade de quantificação dos dados eventualmente recolhidos (e isto quando se pode fazer alguma quantificação), (b) a possibilidade de alguns indivíduos monopolizarem o debate, (c) a dificuldade de seleccionar amostras representativas de populações grandes que não excedam doze pessoas e (d) as possibilidades das características físicas do local interferirem no comportamento dos entrevistados.

Os dados recolhidos devem ser sistematizados e categorizados para poderem ser interpretados, como nas entrevistas em profundidade.

2.3.3.7 Papéis sociais

O conceito de "papel social" (*social role*) foi importado da psicossociologia e do teatro pelas ciências da comunicação. Basicamente, o método do "papel social" consiste na caracterização do papel constante e estruturante dos indivíduos nos grupos, nas organizações e na sociedade, tendo em conta aquilo que deles é socialmente esperado. É igualmente tarefa do pesquisador identificar os comportamentos, atitudes e motivações que decorrem desse papel social, por exemplo, traçando uma história de vida ou recorrendo à entrevista em profundidade.

Segundo Berger (1991), os papéis sociais podem ser entendidos como o *link* entre o psiquismo individual e a estrutura social. A sua interiorização baseia-se essencialmente na observação e imitação de **modelos**, pessoas que se respeitam, admiram e imitam, e na interacção com os **significant others**, as pessoas que, segundo Mead (cit. por Berger, 1991), ajudam cada pessoa a construir e confirmar a sua **identidade**.

O conceito de "papel social" assume que todas as pessoas desempenham um papel social, como se fossem actores numa peça teatral. Esse papel pode ser consciente ou não consciente. Também é possível que as pessoas desempenhem diferentes papéis sociais durante um dia. Um colaborador de uma entidade pode desempenhar o papel de conselheiro para os seus colegas, de colaborador empenhado para aqueles que ocupam uma posição superior na hierarquia, etc. Este exemplo também permite verificar, por exemplo, quanto o estudo dos papéis sociais pode ser importante para explicar as dinâmicas organizacionais que estão na origem de um determinado produto comunicacional.

O estudo dos papéis sociais por parte dos relações públicas é útil em especial quando em causa estão líderes de opinião e pessoas que podem servir de modelos para as demais.

Enquanto paradigma de investigação, o estudo dos papéis sociais pode servir-se de outros métodos, como sejam a observação participante, ou, como se disse, as histórias de vida, as entrevistas em profundidade, etc.

Tal como outros métodos e paradigmas de investigação, o método dos papéis sociais tem problemas e limitações. Arthur Asa Berger (1991) salienta que esse método sugere que os papéis sociais são estáticos,

quando na realidade quer esses papéis quer as identidades das pessoas são fluidos, processuais e dinâmicos. Além disso, o método pode obscurecer qualidades igualmente importantes nas pessoas, como a personalidade, valores, carácter, inteligência e sensibilidade moral. Mas, obviamente, o método também tem vantagens, já que permite encontrar algumas das explicações para a forma como os grupos, as organizações e as sociedades se mantêm.

2.3.3.8 Histórias de vida

As histórias de vida são um método de investigação que visa explicar o posicionamento, as atitudes, os pontos de vista, os valores, os comportamentos, os papéis sociais, etc. das pessoas em função daquilo que foi a sua vida. É um método originário das ciências históricas e (posteriormente) da psicologia.

No campo das relações públicas, as histórias de vida são usadas para aferir o contributo individual de uma pessoa –como o fundador– a uma determinada entidade. As histórias de vida podem mostrar, por exemplo, como as práticas comunicacionais da pessoa que está a ser estudada afectaram a evolução das práticas profissionais do sector a que estava vinculada.

Para se construir uma história de vida, analisa-se aquilo que a pessoa escreveu ou deixou registado por outros processos, dissecam-se documentos, entrevista-se em profundidade a pessoa em causa e os indivíduos que se moviam na sua órbita, entrevistam-se em profundidade os indivíduos que se serviram da obra da pessoa em causa ou a quem essa obra afectou, observam-se as referências à obra da pessoa que está a ser estudada, etc. Torna-se, assim, claro que as histórias de vida necessitam de recorrer a outros métodos de pesquisa, cruzando, nomeadamente, as entrevistas em profundidade com a pesquisa bibliográfica.

2.4 Planificação

A planificação é a chave do sucesso de uma acção ou de uma campanha de relações públicas, correspondendo a uma nova etapa do processo de RP em que se decide efectivamente o que fazer, quando e com que meios.

A planificação parte da situação, evidenciada pelos resultados da investigação. Normalmente, segundo Wilcox et al. (2001), existem três tipos de situações que podem desencadear um programa de relações públicas:

- problemas que afectam negativamente a organização e exigem um combate imediato;
- novos projectos (num sentido amplo) que a organização pretende desenvolver;

- necessidades de imagem (notoriedade, reconhecimento, etc.).

O primeiro passo para a planificação de uma acção ou de uma campanha de relações públicas consiste na enumeração dos respectivos objectivos específicos (**planificação por objectivos**), face aos **problemas** a resolver e aos **públicos** a atingir (não esquecendo os líderes de opinião), e na fixação de **limites temporais** para alcançar esses objectivos. Obviamente, a determinação dos objectivos da acção ou campanha de RP depende dos grandes objectivos fixados aquando da determinação das políticas e dos resultados da investigação que tenha sido efectuada à imagem, aos públicos e à comunicação. Os objectivos devem ser realistas, devem ajustar-se à situação e devem poder avaliar-se tanto quanto possível quantitativamente. Além disso, devem ser formulados de maneira clara e pertinente: o objectivo de uma campanha de imagem de uma empresa não é dar publicidade a essa empresa, mas sim levar os públicos a consciencializarem-se, em determinado grau, de que a empresa existe, que ela se distingue da concorrência e que é uma boa empresa.

Imagine-se, novamente, que uma determinada empresa têxtil (sector em crise), cuja maioria dos funcionários tem mais de 40 anos e apenas a escolaridade mínima obrigatória, pretende combater o absentismo, usando a comunicação como ferramenta estratégica para esse combate. De uma forma simples, a planificação comunicacional destinada a combater o absentismo poderia ser equacionada, por exemplo, da seguinte forma:

Política	Objectivos estratégicos	Mensagem central	Acções
Combate comunicacional ao absentismo	Reduzir a taxa média diária de absentismo entre os colaboradores de base da empresa de 30% para 15% num ano.	A empresa precisa que os colaboradores sejam assíduos para sobreviver. Se a empresa falir, os colaboradores dificilmente obterão novo emprego.	Subsídio de assiduidade no valor de 5% do ordenado base. Prémio mensal de assiduidade de mil euros a distribuir pelos funcionários assíduos. Uso dos superiores hierárquicos como veículos de persuasão e exemplo (líderes de opinião), o que implica acções específicas para este segmento. Utilização do jornal da empresa para veiculação de notícias alarmantes sobre o sector e também de notícias com relatos de empresas bem sucedidas devido à produtividade e assiduidade dos colaboradores. Utilização do jornal da empresa para veiculação de notícias sobre incriminação de pessoas que recorreram a baixas fraudulentas. Cartoons irónicos sobre os que trabalham e os que faltam, a veicular no jornal e em cartazes.
Público a atingir: Colaboradores de base da empresa			

Pense-se também novamente na empresa de prestação de serviços de contabilidade de média dimensão, cujos colaboradores são todos jovens licenciados e onde se observou que as pessoas perdem demasiado tempo em tarefas improdutivas. Para combater esse estado de coisas, a planificação simplificada da comunicação, no âmbito da campanha "Tempo Contado para o Tempo Morto", poderia ser estruturada da seguinte maneira:

Política	Objectivos estratégicos	Mensagem central	Acções
Tempo contado para o tempo morto (gestão mais eficaz do tempo) Público-alvo Todos os colaboradores e direcção.	Reduzir 50% o número médio de reuniões mensais no espaço de um ano.	As reuniões são muitas vezes aborrecidas e improdutivas. Nem sempre as reuniões são necessárias.	Implantação de Intranet.
			Formação sobre o uso de e-mail e Intranet.
			Manual de utilização.
			Exemplos das chefias e direcção.
			Circular, avisos e comunicação face a face pedindo às pessoas para usarem e-mail em vez de fazerem reuniões.
			Notícias sobre empresas de contabilidade informatizadas e bem sucedidas no boletim da empresa.
Reportagens sobre "escritórios sem papel" no boletim da empresa.			

Aquando da determinação dos objectivos, há que perceber que emissor e públicos podem ter objectivos distintos na comunicação e que, quando a comunicação é feita através de meios jornalísticos, os jornalistas, além de funcionarem como *gatekeepers*, também têm objectivos que podem afectar a mensagem.

A segunda fase da planificação corresponde ao estabelecimento das **mensagens-chave** que se querem transmitir, das **actividades** que idealmente se levarão a cabo e dos **meios** (ou tácticas mediáticas) que devem ser usados para atingir os públicos previamente determinados, em função dos objectivos esperados. Ou seja, nesta segunda fase desenha-se a estratégia a implementar para alcançar os objectivos.

Quando actuam em grupo, os profissionais de relações públicas costumam recorrer a técnicas de **brainstorming** para listar opções e para definir as actividades, as mensagens e os meios. Essa técnica permite que cada um diga o que pensa, inicialmente sem qualquer constrangimento ou debate. As sugestões são anotadas e as opções listadas. Seguidamente, os participantes na sessão de *brainstorming* decidem quais das sugestões podem ser aproveitadas, para, posteriormente, avaliarem a sua exequibilidade, face aos constrangimentos existentes (dinheiro, tempo, pessoas...).

O terceiro passo a dar na planificação é a **orçamentação**. Há várias formas de orçamentar. Em primeiro lugar, o ponto de partida pode ser distinto, isto é, os profissionais de relações públicas podem ter de orçamentar uma acção tendo em conta pressupostos orçamentais previamente determinados; e podem orçamentar uma acção sem levarem em linha de conta, pelo menos inicialmente, quaisquer constrangimentos orçamentais. Em segundo lugar, o orçamento pode corresponder integralmente ao montante disponível ou pode ser fixado (a) em função dos meios a usar para se atingirem os objectivos previstos, (b) em função dos investimentos comunicacionais da concorrência (no caso das empresas) e ainda (c) em função de percentagens das vendas ou dos lucros (também no caso de empresas).

A **calendarização** da acção constitui o quarto passo da planificação, devendo contemplar a data de início e a sequência de actividades que efectivamente têm cabimento orçamental e respectivas datas de início e fim.

O quinto passo consiste na **verificação dos pressupostos da acção**. Os profissionais de relações públicas têm averiguar se a acção, programa ou campanha é ou não exequível, ou se é exequível com ligeiras alterações. Têm também de aclarar se os recursos determinados estão ou não disponíveis e se a sua utilização é orçamentalmente comportável.

Uma vez decidido o que é e não é orçamentalmente comportável, os recursos que podem ser mobilizados e o que é e não é exequível, há que estabelecer o **roteiro**, guião ou manual (ou ainda *briefing*) de implementação da acção ou da campanha de relações públicas. Este documento deve estabelecer:

- as mensagens;
- as acções;
- os objectivos (mensuráveis) de cada actividade e os prazos para os alcançar;
- os responsáveis pelo desenvolvimento das actividades e os intervenientes nas mesmas;
- os dispositivos e canais de ligação e interlocução entre os públicos, os executores e os responsáveis pela comunicação e pela organização;
- os porta-vozes;
- os momentos para comunicações especiais e quem as fará;
- os tectos orçamentais;
- como cada actividade vai ser desenvolvida e os respectivos públicos-alvo;
- como se alertarão os públicos-alvo para a campanha comunicacional;
- a calendarização das actividades;
- a articulação das actividades;
- a antecipação dos momentos críticos;
- como e quando se farão as avaliações intermédias e a avaliação final;
- etc.

O plano tem de ser suficientemente maleável, para permitir uma adaptação constante à evolução da situação, externa e/ou interna, e, logo de início, tem de ser adaptado aos recursos e à cultura da

organização, em particular à sua história e mitologia, à sua missão, às suas políticas e à sua estrutura. Em especial, há que avaliar o grau de especialização e de formação dos diferentes públicos, pois as acções de relações públicas necessitam de ser adaptadas aos receptores.

Eventualmente, as campanhas ou acções de relações públicas podem ser denominadas. Os seus nomes podem ser estabelecidos em sessões de *brainstorming*, devendo os participantes nessas reuniões preocuparem-se por encontrar denominações que corporizem o espírito, os objectivos e as formas da acção.

Os planos para uma acção ou campanha de relações públicas podem também ser sujeitos a um **pré-teste** (ou **teste piloto**), com um público reduzido, para se avaliar da sua aplicabilidade em grande escala. Os resultados desse pré-teste serve para manter ou melhorar o plano.

Uma modalidade de pré-teste consiste nos chamados **testes de dupla versão**. Estes testes assentam na elaboração de várias mensagens sobre o mesmo tópico e na sua aplicação a amostras reduzidas de público. As mensagens que originarem as respostas mais adequadas aos objectivos organizacionais (em número, tempo, etc.) serão aquelas a disseminar na fase de acção.

2.4.1 A escolha dos meios de relações públicas

Como vimos no capítulo 1, os profissionais de relações públicas têm ao seu dispor vários meios para comunicarem com os seus públicos. Wilcox et al. (2001: 193) inserem na sua obra *Relaciones Públicas – Estrategias e Tácticas* um modelo integrado e de fácil compreensão dos meios de comunicação de relações públicas, da autoria do professor Kirk Hallahan, da Universidade do Colorado, nos Estados Unidos:

	Meios públicos	Meios interactivos	Meios controlados	Acontecimentos	Cara a cara
Uso	Criar consciência	Responder a perguntas Intercâmbio de informação	Promoção Provimento Informação detalhada	Motivação Reforço de atitudes	Obter compromissos Resolver problemas
Exemplos	Jornais, revistas, rádio, televisão, etc.	Internet, bases de dados, e-mail, listas de servidores, grupos de discussão, chats, etc.	Folhetos, cartas, revistas patrocinadas, memorandos, memórias, relatórios, livros, correio, pontos de venda, vídeos institucionais, etc.	Discursos, espectáculos, exposições, feiras, conferências, demonstrações, concursos, patrocínio e mecenato, aniversários, etc.	Visitas, lobing, cartas pessoais, telefonemas, telemarketing, etc.
Natureza da comunicação	Não pessoal	Não pessoal	Não pessoal	Quase pessoal	Pessoal
Direcção da comunicação	Unidireccional	Quase bidireccional	Unidireccional	Quase bidireccional	Bidireccional
Sofisticação tecnológica	Alta	Alta	Moderada	Moderada	Baixa
Propriedade do canal	Organizações mediáticas	Instituição ou empresa comum	Promotor	Promotor ou outra organização	Ninguém
Mensagens eleitas por:	Terceiros e produtores	Receptor	Promotor	Promotor ou organização conjunta	Produtor e audiência
Implicação do público	Baixa	Alta	Moderada	Moderada	Alta
Alcance	Alto	Moderado-baixo	Moderado-baixo	Baixo	Baixo
Custo	Muito baixo	Baixo	Moderado	Moderado	Muito variável
Principais desafios à eficácia	Concorrência Demasiados meios de comunicação Sobre-informação	Disponibilidade Acessibilidade	Design Distribuição	Participação Ambiente	Dinâmica

Uma perspectiva algo diferente, mas relevante, é a de Lindon et al. (2000: 352), que, em *Mercator*, associam os meios a usar aos objectivos organizacionais (empresariais):

	Notoriedade	Confiança	Estimular	Informar	Envolver	Credibilizar	Dar a face
Público interno		Aniversários Festividades	Concursos Ofertas	Jornal interno ou da empresa Revistas Quadros informativos Intranet	Concursos Reuniões Jornal Clubes Intranet	Patrocínios Mecenato	Congressos Seminários Serviço público
Parceiros	Inaugurações	Festividades	Concursos	Imprensa	Concursos	Congressos	Imprensa
Consumidores	Lançamentos	Atendimento	Feiras, salões	Brochuras	Feiras	Seminários	Brochuras
Distribuidores	Feiras e salões	Pós-venda	Exposições	Jornal da empresa	Ofertas	Patrocínios	Vídeo
Prescritores	Congressos e seminários	Imprensa		Extranet		Mecenato	
Fornecedores							
Líderes de opinião	Convites Visita a instalações	Eventos Relatórios Portas abertas	Encontros Ofertas	Imprensa Brochuras Portas abertas Site dirigido	Encontros	Convites para congressos, seminários, festas	Reuniões Congressos Seminários
Comunidade financeira	Lançamentos						
Sindicatos	Brochuras	Reuniões	Debates	Imprensa	Inaugurações	Encontros	Debates
Associações profissionais	Participação em congressos	Artigos em revistas		Jornal da empresa	Lançamentos		Reuniões
Comunicação social	Encontros Aniversários Inaugurações	Encontros Lançamentos	Encontros regulares Reuniões informativas	Press-release Dossier de imprensa Conferência de imprensa Site dirigido	Encontros regulares	Convites para participação em acontecimentos	Reuniões Encontros Visitas
Comunidade local	Eventos Imprensa	Causas sociais Protecção do ambiente	Mecenato Convites para eventos	Imprensa Conferências, colóquios e seminários Site dirigido	Participação em eventos	Mecenato Acções de serviço público	Realização de eventos culturais/defesa do ambiente
Órgãos de soberania	Acções de serviço público	Espécies em perigo					
Público em geral	Patrocínios Mecenato Feiras e salões Imprensa	Portas abertas Protecção do ambiente Espécies em perigo	Concursos Patrocínios Acções na Internet	Imprensa Divulgação de acontecimentos Site dirigido	Imprensa Concursos	Congressos Seminários Protecção do ambiente	Exposições Feiras Protecção do ambiente

Vítor Almeida (2000: 111) propõe, por seu turno, uma matriz para selecção dos meios empresariais de comunicação interna:

Planeamento da comunicação

	Meios orais							
	Informação de contacto	Entrevista	Conferência	Visita à organização	Grupos de expressão	Reunião de informação	Reunião de expressão	Brainstorming
Informação sobre a empresa para neófitos	A	A	P	A				
Definição de funções		A		P		A	A	A
Política geral da empresa			A			A	A	A
Avaliação de desempenho		A				A		
Condições de trabalho	A		P	P	A	A	P	P
Percepção da empresa (desejos, propostas, motivação)	A	A			A		A	A
Informações técnicas	A			A	A	A		
Informações comerciais	A					A		
Informações económicas e financeiras			A			A		
Empresa e contexto			A			A		
Actividades extra-profissionais					P	A		
Construção de imagem				A	P	A		P
Saída voluntária de pessoas		A						

A – Meio apropriado P – Meio possível

	Meios escritos										
	Relatório de reunião	Nota de serviço	Flash de informação	Placard	Panfleto e desdobrável	Folheto de acolhimento	Carta ao pessoal	Inquérito	Questões à direcção	Caixa de sugestões	Jornal interno
Informação sobre a empresa para neófitos						A			P		A
Definição de funções		P				A	P				A
Política geral da empresa						P	A		P	P	A
Avaliação de desempenho		P								P	
Condições de trabalho		A		A	A	A	A	A	A	A	A
Percepção da empresa (desejos, propostas, motivação)								A	A	A	A
Informações técnicas	A	A	A						A		
Informações comerciais	A	A	A			P	A				A
Informações económicas e financeiras	A	A	A			P	A				A
Empresa e contexto		A	A	A	A	P	P	P		P	A
Actividades extra-profissionais		A	A	A	A				P	A	A

Construção de imagem		A	A			A	P		P	A	A
Saída voluntária de pessoas			A					P			

A – Meio apropriado P – Meio possível

	Gestão do tempo				Meios audiovisuais			
	Espaço compartimentado	Espaço panorâmico	Espaço pluricelular	Stands de informação	Teleconferência	Filme informativo	Jornal televisivo	Jornal telefonado
Informação sobre a empresa para neófitos				A		A	P	P
Definição de funções							P	
Política geral da empresa						P		
Avaliação de desempenho								
Condições de trabalho	A	A	A	A		P	P	
Percepção da empresa (desejos, propostas, motivação)						P		
Informações técnicas				P	A	A		
Informações comerciais				P		A	A	
Informações económicas e financeiras							A	
Empresa e contexto				P	P	P	A	
Actividades extra-profissionais	P	P	P	P			A	A
Construção de imagem	P	P	P	P	P		A	P
Saída voluntária de pessoas								

A – Meio apropriado P – Meio possível

	Gestão de acontecimentos				Novas tecnologias da informação		
	Lançamentos	Visitas guiadas	Celebrações	Entrega de prémios	Intranet e e-mail	Videoconferência	Sistemas workgroup
Informação sobre a empresa para neófitos		A			A		
Definição de funções					P		
Política geral da empresa							
Avaliação de desempenho							
Condições de trabalho	P	P	P	P	A	A	P
Percepção da empresa (desejos, propostas, motivação)	A	A	A	A	A		
Informações técnicas					P	P	P
Informações comerciais					P	P	P
Informações							

económicas e financeiras							
Empresa e contexto	P	P	P	P	P	P	P
Actividades extra-profissionais			P	P	A	A	A
Construção de imagem	A	A	A	A	A	A	A
Saída voluntária de pessoas							

A – Meio apropriado P – Meio possível

O público-alvo, a acção e os objectivos organizacionais são, como resulta evidente de todos os quadros anteriores, as primeiras condicionantes para uma escolha criteriosa dos meios de relações públicas a usar.

Por exemplo:

- os meios impressos são os melhores quando se pretende que o público-alvo apreenda informação minuciosa e rigorosa e possa recapitular várias vezes a mensagem;
- os meios audiovisuais tendem a apelar mais, mas não exclusivamente, à emoção do que à razão, mas também são pedagogicamente úteis, constituindo preciosos auxiliares educativos e formativos (é possível ensinar a *fazer coisas* com recurso aos meios audiovisuais);
- os meios exclusivamente áudio, como a rádio ou os sistemas de "rádio interna", são velozes, ágeis e o seu custo é baixo, mas servem essencialmente para alertar ou entreter, sendo desadequados para a transmissão de mensagens que exijam atenção e recapitulação, em particular mensagens com muitos detalhes;
- os meios de comunicação on-line são ágeis e são também eficazes para chegar aos info-incluídos, tendo a vantagem da interactividade (pelo menos da interactividade *prometida*), mas grande parte da população é info-excluída.

Em princípio, as acções e campanhas de comunicação recorrem a vários dos meios mencionados nos quadros atrás expostos ou mesmo a outros, pois assim é mais provável que a mensagem atinja o público alvo. Pormenorizando várias vantagens e desvantagens do recurso a alguns desses meios:

- **Comunicação interpessoal** – A comunicação interpessoal é o instrumento simultaneamente mais dissimulado e mais comum de relações públicas. É o mais dissimulado porque é natural e não se dá conscientemente por ele enquanto meio de relações públicas.
A comunicação interpessoal pode assumir várias formas. A mais comum ocorre sempre que duas pessoas se encontram e comunicam uma com a outra e podemos denominá-la por **comunicação cara a cara**. Quando é planificado e bem conduzido, este tipo de acto comunicativo pode constituir um valioso instrumento de relações públicas, pois permite evidenciar características positivas como o calor humano, a franqueza, a cordialidade, o charme, etc. Há estudos que, inclusivamente, evidenciam que as pessoas tendem a aceitar melhor ideias e produtos quando os que lhe são

próximos lhes falam bem desses produtos ou ideias, cara a cara; outros estudos comprovam que as pessoas são mais sensíveis à influência daqueles que lhe são próximos, exercida através da comunicação interpessoal, do que à publicidade e outras formas de comunicação persuasiva (Wilcox et al., 2001).

Uma variante da comunicação interpessoal é a **entrevista**. Uma entrevista tem, normalmente, o propósito de obter informações de um entrevistado e permite, como se disse quando se abordou as técnicas de investigação em relações públicas, um diálogo planeado e controlado em função de objectivos definidos. Quando a entrevista é nos meios jornalísticos, tem de ser preparada de maneira a evitar armadilhas jornalísticas.

A segunda variante da comunicação interpessoal de que importa falar é a **reunião**. As reuniões são dos instrumentos de comunicação que melhor necessitam de ser doseados, pois podem ser muito eficazes ou, pelo contrário, muito aborrecidas.

Para resultarem, as reuniões têm de ser planificadas, o que implica, pelo menos, uma lista (contida) de assuntos a discutir e objectivos claros. O tempo tem de ser bem gerido e o moderador deve dar a palavra a quem não a pede e mandar calar os palradores. Uma reunião longa tem de ser mediada por intervalos. As reuniões devem ser conclusivas e, se possível, um resumo das principais conclusões ou decisões deve circular pelos intervenientes. Nesse resumo pode incluir-se um curto balanço da reunião.

Os **discursos** podem considerar-se uma terceira variante da comunicação interpessoal. Normalmente, para surtirem efeito, necessitam de estar associados a um qualquer evento (refeição, solenidade, espectáculo) e devem ser curtos (vinte minutos) e, se possível, bem humorados. Outras regras são aquelas que se conhecem da retórica: deve centrar-se num único tema, importante para o auditório; deve ser claro; deve ajustar-se ao nível e expectativas do auditório; deve basear-se em dados concretos; deve redigir-se em conformidade com a regra dos três tempos: introdução do tema, discussão do tema, conclusão. Wilcox et al. (2001), mais precisos, aconselham o seguinte esquema:

- 1) Introdução (contacto com o público)
- 2) Tópico
- 3) Desenvolvimento com dados, exemplos e anedotas
- 4) Tema secundário, quando existe;
- 5) Ideia principal a reter, corolário do desenvolvimento;
- 6) Uma ou duas anedotas para a ideia central ser digerida;
- 7) Resumo do tema e da ideia central
- 8) Conclusão forte e breve

Os discursos podem ser reforçados com meios visuais, como slides, gráficos, ideias chave, etc.

A **teleconferência** ou **vídeoconferência** é outra variante da comunicação interpessoal, que consiste num contacto quase interpessoal, mediado através de meios audiovisuais. Tem a potencialidade de facultar uma experiência de comunicação interpessoal simulada a pessoas que se encontram fisicamente distantes.

• **Telefone, telemóvel e fax** – O telefone e o telemóvel são os meios a que os profissionais de relações públicas provavelmente mais recorrem depois da comunicação interpessoal, dada a facilidade de utilização, possibilidade de estar sempre em contacto, manuseabilidade, etc. O telefone

é também o instrumento do telemarketing. Não obstante, o uso eficaz do telefone obriga a formação específica, em especial no que respeita ao atendimento e encaminhamento.

O fax é um instrumento crescentemente em desuso, pois é mais caro, demorado e problemático do que o e-mail.

- **Meios impressos** – Os meios impressos estão entre os mais usados pelos profissionais de relações públicas, devido às vantagens que apresentam, como sejam a possibilidade de incluir tanto informação breve como informação longa e detalhada, a facilidade de transporte, a manuseabilidade, etc.

- Os meios impressos mais comuns ao serviço das relações públicas são obviamente os mais tradicionais: a **carta** a **circular**, o **memorando**, a **ordem de serviço**, os **relatórios**, etc. Continuam a ser meios importantes para chegar a muitos públicos, nomeadamente àqueles que não são atingíveis por e-mail.

- **Folhetos e similares** – Os folhetos, de fácil distribuição e manuseamento, servem normalmente para apresentar acontecimentos, produtos, organizações ou serviços. Devem ser graficamente cuidados e a informação textual deve ser curta, clara, concisa e precisa.

- **Declarações** – As declarações são documentos impressos onde a entidade pode declarar coisas como os valores que a regem (Declaração de Valores), a sua missão (Declaração de Missão), os seus objectivos, a visão que a anima (Declaração de Visão), etc. As declarações podem constituir elementos importantes para a imagem da organização, já que contribuem para estruturar a auto-imagem e transmitem o posicionamento da entidade para o exterior, dando exemplos de modernidade, competência e transparência.

- **Manuais e similares** – As relações públicas podem produzir e difundir manuais com vários fins, como acontece com os **manuais de procedimento** (por exemplo, procedimentos de comunicação, etc.), mas o mais comum e talvez o mais relevante para a vida organizacional, sobretudo em grandes organizações, é o **manual de acolhimento**, onde, entre outros tópicos, se indicam aos neófitos normas e procedimentos rotineiros para a sua melhor integração na organização (estrutura organizacional, férias, faltas, política de remuneração, plantas dos edifícios, etc.).

- **Meios impressos para comunicação com os jornalistas** – Para além do telefone (incluindo o telemóvel), o meio mais habitual para comunicar com os jornalistas é o **comunicado à imprensa** ou **press-release**, normalmente escrito sob a forma de notícia breve e sintética, respeitando a técnica da pirâmide invertida (a informação é apresentada por ordem decrescente de importância) e usando uma linguagem factual, clara, concisa e precisa. Por vezes, porém, o comunicado à imprensa pode ser um pedido de correcção de alguma informação incorrecta, ou uma acusação, o que impõe outras estruturas discursivas.

Outros meios de comunicação com os jornalistas são também frequentemente usados. A **carta de lançamento (*pitch letter*)** destina-se a chamar a atenção dos jornalistas para um novo produto, serviço ou acontecimento planeado, devendo ser escrita num estilo vivo.

O **dossier de imprensa**, normalmente apresentado sob a forma de uma pasta onde se integram ordenadamente informações escritas, fotografias, infográficos, etc., pode ser usado com várias finalidades: apresentar uma entidade; apresentar um novo produto ou serviço, etc.

- **Livros** – Os livros são úteis para a difusão de informação detalhada e para a promoção de ideias e opiniões, mas a sua produção é morosa e cara.

- **Newsletters** – As newsletters podem servir para comunicar com os públicos internos e externos e são pequenas publicações periódicas (normalmente apenas uma folha A4) destinadas a dar notícia de assuntos novos e relevantes da vida da entidade que as publica. Sendo fáceis de produzir e difundir, uma entidade pode ter *newsletters* segmentadas (accionistas, colaboradores, etc.).

- **Boletins informativos, jornais e revistas** – Tal como as *newsletters*, os boletins informativos, jornais e revistas podem servir para comunicar com os públicos externos e internos. Além de informações relevantes para a vida da entidade (nomeações e exonerações, mudanças de estrutura, novos produtos e serviços, etc.), podem integrar histórias curiosas e motivantes sobre os colaboradores e suas famílias, reportagens sobre acontecimentos em que a entidade esteve envolvida, novas tendências do sector, resultados de inquéritos, reportagens sobre fornecedores e clientes, etc. Bem usadas, as publicações organizacionais podem contribuir para a socialização, a vinculação, a informação, a corporização, a motivação, etc.

Enquanto uma *newsletter* pode ser essencialmente noticiosa, um jornal ou uma revista podem ser escritos, pelo menos parcialmente, de forma mais leve, viva e bem humorada, mas sempre de forma simples, sintética e directa. O aspecto visual é importante, quer para embelezar o suporte, quer para difundir informação, assinalar e hierarquizar a informação escrita, permitir ao leitor uma melhor apreensão dos textos, etc.

Muitas grandes empresas continuam a manter contacto com os seus ex-colaboradores através dos meios para-jornalísticos impressos. Outras têm jornais ou revistas próprias para clientes, fornecedores, accionistas, etc.

- **Relatórios anuais** – Os relatórios anuais de actividades e contas podem ser um excelente meio para uma organização dar a conhecer o seu desempenho anual, em particular para uma empresa dar a conhecer a sua prestação a públicos seleccionados, nomeadamente clientes e accionistas. Também são importantes, quando bem conseguidos (conteúdos, grafismo, etc.) para projectar uma imagem de capacidade, dinamismo e mesmo de solidez e poder.

- **Cartazes** – Os cartazes são meios eficazes de transmitir uma mensagem a pessoas que circulam repetidas vezes pelos locais onde estão expostos. O cartaz deve ter pouco texto e ser

visualmente apelativo. Tem também de ser tanto maior quanto mais longe as pessoas circularem.

- **Quadros de publicitação** – Os quadros de publicitação (ou de informação ou ainda de afixação), desde que correctamente utilizados (por exemplo, não podem ser sobrecarregados de informação), são uma forma simples e barata de transmitir informações, desde que os públicos-alvo circulem perto deles. Para se alertar as pessoas para a existência de nova informação, podem-se dispor no quadro avisos de "Novo" em cores vivas.

- **Caixas de sugestões, críticas e reclamações** – Forma típica de recolher feedback assegurando o anonimato de quem reclama, critica ou faz sugestões.

- **Fardamento** – O fardamento, em certas ocasiões, ajuda a criar notoriedade a uma entidade e a promover a sua identificação visual. Pode também promover o espírito de corpo. Além disso, quando as cores do fardamento são diferentes, permite identificar rapidamente quem pertence aos diversos sectores e, eventualmente, pode facilitar a identificação das chefias.

- **Sinalética e organização do espaço de trabalho** – A sinalética obviamente contribui para a identificação dos locais e para que as pessoas se orientem com facilidade, impulsionando imagens de organização e modernidade. Um espaço de trabalho bem sinalizado e agradável pode motivar mais os trabalhadores, aumentar a produtividade e combater o absentismo.

A organização do espaço de trabalho poderá ser **compartimentada** (por gabinetes) ou **celular** (por cubículos em área aberta), que protegem a individualidade mas dificultam o intercâmbio de ideias e informações; **aberta**, que promove a circulação de ideias e informações mas dificulta a concentração no trabalho e pela ausência de privacidade; ou ainda **mista**, com cubículos adaptados para rapidamente se transformarem em salas de reunião e com pontos de encontro obrigatórios para quem circula.

- **Visitas à entidade** – As visitas à entidade permitem aproximar familiares dos colaboradores e outros segmentos do público externo da entidade. São importantes quando se trata de mostrar que a entidade já fez alguma coisa que lhe era exigido, ou que fez uma coisa boa e importante voluntariamente, etc.

- **Rádio** – A rádio (interna ou externa) tem a seu favor a agilidade, a mobilidade, o alcance e o baixo custo, servindo, como se disse, para alertar e entreter, mas é inútil para passar informação detalhada.

- **Meios audiovisuais** – Os meios audiovisuais (televisão, cinema, vídeo, diaporamas, etc.) têm a seu favor a visualidade, o impacto, o alcance, a naturalidade, as potencialidades formativas e a facilidade de gerarem emoções que levem à acção e mobilizem afectos ou ódios, mas são pouco apropriados para transmitir informação detalhada. Os meios audiovisuais têm ainda a seu favor o facto de nem sempre as mensagens necessitarem de ser explícitas, como acontece com a

publicidade dissimulada, em particular o *product placement*. Dentro dos meios audiovisuais, o cinema é aquele cujos estudos indicam que gera maiores níveis de recordação das mensagens.

As empresas e outras organizações usam cada vez mais o **vídeo institucional** (em vídeo ou DVD) para se apresentarem.

- **Meios on-line** – Os meios on-line têm a seu favor a elasticidade do ciberespaço, o alcance global, a possibilidade de interactividade, a velocidade, o facto de serem multimédia, a navegação hipermediática, etc., mas dirigem-se unicamente aos info-incluídos e os receptores nem sempre seguem os percursos pretendidos pelos emissores.

Os grupos de discussão, os chats, etc. oferecem ainda aos profissionais de relações públicas espaços relevantes para influenciarem as correntes de opinião

Os e-mails estão a substituir crescentemente os telefonemas, os faxes e a comunicação escrita nos suportes tradicionais.

- **Patrocínio, mecenato e filantropia em geral** – O patrocínio e o mecenato permitem a uma entidade beneficiar de uma imagem de filantropia, mas algumas variáveis devem influenciar a decisão de patrocinar ou não um evento ou outro tipo de acção, em particular se o montante pedido é financeiramente comportável, se o público da acção é o público da entidade, se a acção tem potencial para ser coberta jornalisticamente, se os colaboradores da entidade podem participar na acção e beneficiar com ela, etc.; uma forma simples de agir filantropicamente é abdicar dos tradicionais postais de boas festas próprios e adquiri-los a entidades que perseguem fins de beneficência, como a Cruz Vermelha ou a UNICEF;

- **Apoios à protecção do ambiente, da vida selvagem e dos animais** – Os apoios à salvaguarda do ambiente e dos animais são daqueles que mais podem contribuir para a construção de uma imagem positiva de uma organização, em particular junto do público mais sensível para essas questões; uma variável deste meio de relações públicas é a eliminação e respectiva publicitação das fontes poluidoras da própria entidade.

- **Eventos** – Eventos como espectáculos para os colaboradores, refeições, piqueniques, celebrações de aniversários, aposentadorias, do aniversário da empresa, solenidades especiais, etc. contribuem para quebrar a rotina, amenizar a vida organizacional e motivar os colaboradores.

- **Instrumentos de comunicação de marketing** – O marketing desenvolveu vários instrumentos de comunicação que contribuem para as relações públicas. Já se referiu o **telemarketing**, mas há ainda a referenciar outras técnicas de comunicação, como sejam a **participação em feiras** (vendas e contactos), a **promoção nos postos de venda**, o **direct mail**, o **merchandising**, etc.

- **Instrumentos de comunicação publicitária** – Os meios publicitários (*outdoors*, *spots* na rádio, televisão e cinema, etc.) podem ser colocados ao serviço das relações públicas. Por exemplo, pode-se publicitar um concurso, ou uma actividade promovida ou patrocinada pela entidade. Também se

pode usar directamente a publicidade para criar notoriedade, para diferenciar e melhorar a imagem de uma entidade e dos seus produtos e serviços, no seio de uma campanha de comunicação.

- **Concursos** – Os concursos são instrumento de motivação dos públicos que devem ser usados criteriosamente e em função dos interesses e capacidades do público-alvo e das disponibilidades orçamentais.

- **Instrumentos de recompensa directa** – As relações públicas podem usar perante os colaboradores, clientes, fornecedores, etc. de uma empresa tácticas de recompensa directa, como sejam as **bolsas de estudo**, os **prémios pecuniários (produtividade, assiduidade...)**, as **viagens para participação em congressos e acções de formação**, etc. Estes instrumentos de comunicação e motivação são dos mais eficazes, porque as pessoas estão, normalmente, interessadas em aumentar os seus rendimentos.

- **Acções de serviço público** – As acções de serviço público (por exemplo, dádiva de sangue, dádiva de presentes para crianças desfavorecidas, etc.) podem mobilizar toda uma organização a favor de uma causa, favorecer a partilha de valores altruísticos e ao mesmo tempo contribuir para melhorar a imagem dessa organização no exterior.

- **Meios de comunicação com os jornalistas** – Além dos meios impressos e do telefone, os profissionais de relações públicas podem recorrer a outras tácticas de comunicação com os jornalistas.

As **conferências de imprensa**, espaços onde os jornalistas normalmente podem fazer perguntas a responsáveis da entidade após uma ou mais exposições destes, só devem convocar-se quando o pretexto é importante e capaz de atrair os jornalistas.

As **refeições com a imprensa** são uma variante das conferências de imprensa que devem ser usadas com igual comedimento, até porque os jornalistas nem sempre se sentem confortáveis quando nelas participam.

Com mais comedimento ainda devem ser usadas as **viagens com a imprensa**, embora sejam uma das formas mais eficazes de obter uma boa cobertura, quando o pretexto possui dose suficiente de interesse jornalístico.

As **visitas de imprensa** são outro meio de relações públicas orientado para os jornalistas que pode ser usado em situações determinadas, por exemplo, quando uma empresa é acusada de algo grave e quer mostrar como é exemplar, quando instala novo equipamento, quando se apresenta publicamente, etc.

A **entrevista** à imprensa é rara e geralmente ocorre apenas a pedido dos jornalistas. Quando não é uma entrevista "encomendada", o entrevistado tem de ter em mente que os entrevistadores lhe procurarão extrair informações que podem ser prejudiciais ou nocivas para a entidade que representa, por isso as entrevistas problemáticas devem ser preparadas com assessores de imprensa. Quando o representante de uma entidade tem uma boa prestação numa entrevista mediática, a entidade beneficia dessa performance.

Quando necessitam de usar os meios jornalísticos, os profissionais de relações públicas devem ter em consideração várias condicionantes:

- os profissionais de relações públicas, mesmo agindo como *promotores de notícias*, exercem muitas vezes um serviço informativo com valor para o público;
- a difusão de notícias é regida por critérios de noticiabilidade específicos de cada organização noticiosa e também por critérios algo subjectivos dos próprios jornalistas;
- há meios jornalísticos generalistas e especializados;
- para uma notícia ser difundida precisa de se adequar a esses critérios de noticiabilidade, pois são eles que determinam o sucesso ou insucesso de um órgão jornalístico comercial;
- os critérios de noticiabilidade e, portanto, as *formas* da informação, são também determinados pela periodicidade da veiculação de informação jornalística: é diferente fazer informação horária, semanal ou mensal;
- os profissionais de relações públicas têm de respeitar e compreender as tarefas centrais dos jornalistas, que são, precisamente, a recolha, selecção, organização, processamento e hierarquização da informação; por isso, nem toda a informação enviada pelos profissionais de RP será difundida;
- os jornalistas tendem a "desconfiar" das notícias enviadas por serviços de relações públicas, até porque, mesmo quando têm interesse e valor como notícia, são sempre notícias interessadas, mas os órgãos jornalísticos precisam de matéria-prima para alimentar a máquina informativa;
- nos meios jornalísticos, em particular nos meios tradicionais (não on-line), o espaço e o tempo são sempre curtos, por isso a informação enviada pelos relações públicas tem de ter valor informativo e deve ser seleccionada, clara, concisa e precisa;
- muitas informações só são difundidas quando têm por trás um acontecimento que *provoque* a notícia, por isso muitas vezes é preciso organizar autênticos *happenings* para uma notícia ser difundida;
- às vezes é mais eficaz *sugerir* temáticas para a agenda dos *media* do que providenciar informação pronta a difundir.

Para finalizar esta breve incursão sobre os meios a usar em relações públicas, comum distinguir o esforço comunicativo que se faz através dos *media* daquele que se exerce fora dos *media*, usando, respectivamente, as designações **above the line** e **bellow the line**, mas este é apenas um detalhe.

2.4.2 Persuasão: um factor a ter em conta na planificação das relações públicas

Algumas vezes as actividades de relações públicas são de natureza essencialmente informativa. Mas, normalmente, as relações públicas usam mensagens, difundidas por meios de comunicação seleccionados, para **persuadir** públicos-alvo determinados a aceitar determinadas ideias, produtos (incluindo pessoas) ou serviços, a modificar comportamentos, a alterar atitudes, etc. Como persuadir melhor é, assim, muitas vezes a principal questão a resolver aquando da planificação das campanhas e acções de relações públicas.

Para se persuadir alguém, é preciso, antes de mais, que a pessoa a ser persuadida esteja interessada na questão ou seja por ela afectada. Só se consegue persuadir alguém que se interesse ou seja afectado pela mensagem, mesmo quando as pessoas não se manifestam.

A pesquisa científica tem demonstrado que é fácil persuadir as pessoas daquilo que vai ao encontro dos seus objectivos, aspirações, necessidades, experiências e sistema de crenças, valores e expectativas. Inversamente, é muito difícil persuadir as pessoas quando as mensagens vão contra essas estruturas pessoais, pois as pessoas têm vários mecanismos de resistência à persuasão, como sejam a **atenção selectiva**, a **percepção selectiva**, a **exposição selectiva**, a **memorização selectiva**, a **evocação selectiva**, etc. É também muito difícil persuadir uma pessoa a fazer coisas que vão contra os seus interesses pessoais.⁵

A opinião, as atitudes e os comportamentos são tanto mais vinculados e de difícil alteração quando as pessoas pertencem ou julgam pertencer a grupos maioritários ou pelo menos a grupos consistentes e quando os acontecimentos ou mensagens contribuem para a solidificação dessas opiniões, atitudes e comportamentos. É por esta razão, aliás, que as campanhas eleitorais tendem a servir mais para impedir que quem está convencido mude de opinião e para conquistar eleitores entre os indecisos do que para mudar o sentido de voto de quem já se decidiu. É por isso também que as mensagens persuasivas tendem a ser mal sucedidas quando são contraditórias com as normas ou valores dos grupos em que as pessoas se integram, como a família.

Há também factores limitativos da eficácia persuasiva de uma mensagem que não dependem da mensagem em si mas do contexto. Por exemplo, determinadas mensagens persuasivas competem com outras mensagens persuasivas que podem contradizer as primeiras.

Wilcox et al. (2001) explicam que os acontecimentos são relevantes para a criação de climas de opinião:

⁵ Qualquer livro de teorias da comunicação certamente abordará o assunto da persuasão. A título de exemplo, podem consultar-se os livros de Mauro Wolf (*Teorias da Comunicação*), Jorge Pedro Sousa (*As Notícias e os Seus Efeitos*), José Rodrigues dos Santos (*O Que É Comunicação?*), etc.

- as pessoas tendem a formar opinião a partir dos acontecimentos que as afectam, excepto quando já estão conscientes da questão no âmbito da qual se produziu o acontecimento;
- as pessoas reagem aos acontecimentos, não os antecipam;
- a consciencialização e a discussão conspiram para a cristalização da opinião;
- os acontecimentos importantes podem modificar a opinião pública repentinamente e de um para outro extremo, mas a opinião só se cristaliza passado algum tempo, nomeadamente quando as pessoas constatarem as consequências do acontecimento.
- as correntes de opinião são mais cristalizadas e amplas no que respeita aos objectivos do que aos métodos para os alcançar.

Vários factores podem determinar o sucesso da comunicação persuasiva. O primeiro é, como vimos, a mensagem ajustar-se àquilo que o receptor quer e espera. Mas, independentemente dessa grande regra, há outras variáveis que podem influenciar o processo, conforme as teorias da comunicação prevêem⁶:

- os líderes de opinião, formais e informais, podem contribuir para o sucesso da comunicação;
- os meios jornalísticos tendem a ser credíveis e contribuem significativamente para a definição da agenda de temas que são objecto de debate público e para a definição de enquadramentos para esses temas (sejam esses enquadramentos dados pelas fontes ou pelos jornalistas);
- as pessoas dependem, em grande medida, dos meios de comunicação para obter informações e orientações sobre o que não sabem ou o que poderá afectar as suas vidas e quanto maior for o seu desconhecimento ou essa necessidade de orientação maior também é a dependência que denotam dos meios;
- os meios de comunicação, em particular a televisão, tendem a reduzir, simplificar, sintetizar e tornar mais interessante a vida social, influenciando as opiniões, as crenças, os valores, as atitudes e mesmo os comportamentos das pessoas, através do cultivo de pautas dominantes, ou seja, da repetição da mesma mensagem (interessante, simples, sintética...) em diferentes roupagens.

Estas variáveis susceptíveis de afectar o potencial persuasivo de uma mensagem são de extrema importância para as relações públicas. Para lograr uma comunicação persuasiva eficaz, o profissional de relações públicas terá de eleger emissores credíveis para as mensagens (experientes, sinceros e com carisma), terá de dissimular o carácter da acção (as pessoas resistem mais àquilo que *sabem* que é publicidade, propaganda ou relações públicas), terá de fomentar o interesse próprio do receptor (auto-estima, reconhecimento, gratificação, integração, êxito, segurança, pertença, afecto, mais dinheiro...), terá

⁶ Ver nota anterior.

de construir mensagens simples, explícitas, claras, sintéticas e interessantes e terá de promover essas mensagens, com o enquadramento pretendido, junto dos meios de comunicação social, em particular dos meios jornalísticos.

Para lograr a persuasão, Rice e Atkin (1989) aconselham o seguinte:

- deve enfatizar-se o lado positivo das questões;
- as mensagens simples são mais eficazes na rádio e na televisão, mas as mais complexas são mais eficazes na imprensa;
- o recurso às emoções e ao medo é mais eficaz quando o público se sente mesmo ameaçado ou quando o interesse pelas questões é mínimo;
- o recurso ao medo só é eficaz se for sugerida uma acção que elimine a ameaça;
- as pessoas com maiores níveis de educação formal são melhor persuadidas através da lógica, da razão e de números do que as pessoas com menores níveis educativos;
- o altruísmo pode ser motivador, pois as pessoas tendem a preocupar-se mais com aqueles que lhes estão próximos e lhes são caros do que com elas mesmas;
- a eleição de um porta-voz excitante, por ser uma celebridade, por ser bonito(a), etc., só se justifica quando é necessário despertar a atenção do público e o tema é simples.

Também Wilcox et al. (2001) explicam que o conteúdo e a estrutura de uma mensagem afectam a sua capacidade persuasiva, aconselhando o seguinte:

- as mensagens têm de chamar a atenção (recursos gráficos, dramatização, humanização da questão, etc.);
- as mensagens visuais têm maior sucesso persuasivo (o público está cada vez mais orientado para o visual);
- as mensagens direccionadas para um público mais instruído podem apelar à razão, citando estatísticas, resultados de inquéritos, etc.;
- os exemplos são mais eficazes do que a verborreia;
- os testemunhos, em especial os testemunhos de especialistas, dão credibilidade às mensagens;

- apresentar o lado mais vantajoso da questão e dissimular ou ocultar os outros pode contribuir para o sucesso persuasivo das mensagens;
- o recurso às emoções pode ser vital para activar determinados comportamentos (como as imagens de esqueléticos para gerar doações de alimentos);
- os oradores podem seguir as técnicas clássicas da retórica:
 - começar com tópicos com os quais o público está de acordo para conseguir um padrão de respostas afirmativas que estabeleça um acordo sobre as premissas básicas do discurso ("O crime está ou não está alto? As penas são ou não são demasiado leves?...") ;
 - oferecer a eleição entre duas hipóteses, ajustando uma delas à expectativa dos receptores ("Querem pagar mais impostos ou querem que os estudantes paguem os respectivos cursos?...");
 - oferecer um compromisso parcial para conseguir um compromisso total no final ("Não precisa decidir agora"...);
 - o que se pede deve ser mais do que aquilo que se está preparado para aceitar.
- é conveniente que os liderados se identifiquem com o líder, em especial na política (por exemplo, um político pode realçar o seu passado de humilde e esforçado trabalhador para conseguir votos entre os trabalhadores);
- o processo de transferência pode contribuir para assegurar uma associação entre uma pessoa, uma organização ou um produto com algo que tenha um elevado *status* (por exemplo, uma empresa pode patrocinar o Euro 2004 em Portugal para adquirir *status*);
- o processo de transferência também serve para associar causas, produtos, pessoas ou ideias com valores positivos como a protecção do ambiente, o estilo de vida, a liberdade, etc. (por exemplo, uma empresa petrolífera pode contribuir para as organizações de protecção da vida selvagem e publicitá-lo);
- é mais fácil conseguir apoio para problemas pontuais e causas concretas do que para ideologias e problemas complexos;
- as mensagens simples que contam com a participação de figuras famosas pode contribuir para persuadir os seguidores dessas pessoas.

Charles Marsh (cit. por Wilcox et al., 2001: 234) estipula uma lista de temas que podem contribuir para o sucesso persuasivo de uma mensagem:

- conseguir dinheiro;
- poupar dinheiro;
- poupar tempo;
- evitar fazer esforços;
- mais comodidade;
- melhorar a saúde;
- mais limpo;
- evitar a dor;
- ser popular;
- ser querido, reconhecido e aceite;
- manter a propriedade;
- mais diversão;
- satisfazer a curiosidade;
- proteger a família;
- ter estilo;
- ter coisas bonitas;
- satisfazer o apetite;
- mostrar afecto;
- ser como os outros;

- evitar problemas;
- evitar críticas;
- ter personalidade;
- proteger a reputação;
- estar a salvo;
- facilitar o trabalho;
- ter segurança.

Para se persuadir melhor há que conhecer o público que se quer persuadir (níveis de educação, idade, sexo, orientações políticas, sexuais, culturais e sociais, estilo de vida, etc.), através de inquéritos que possibilitem ainda conhecer as suas motivações, opiniões, necessidades, objectivos, valores, crenças, etc. Há que seleccionar o momento e o contexto da mensagem, pois uma mensagem é mais persuasiva quando o contexto do momento contribui para o seu sucesso. Há que buscar a implicação do público (através de inquéritos, de concursos, etc.). Por vezes, é ainda necessário que as mensagens sugiram explicitamente a acção que o receptor deve desenvolver.

2.5 Acção e avaliações intermédias

A fase de acção, ou implementação, é a fase de concretização dos planos. É esta a fase mais visível do processo de relações públicas.

À semelhança de McLuhan, poderíamos dizer que a acção de relações públicas é a mensagem. Ela pode ser informativa, persuasiva, motivadora ou servir para alcançar a compreensão mútua (Wilcox et al., 2001). Deve ultrapassar ou evitar possíveis barreiras à comunicação. O processo de relações públicas é assim, essencialmente, um processo de geração, difusão e avaliação de mensagens.

Assim sendo, o profissional de relações públicas necessita de ter sempre presente que o público deve atentar na mensagem. Só assim esta será *percebida*, antes mesmo de ser *entendida*. Grunig e Hunt (1984) partilham deste entendimento, sugerindo que uma estratégia de comunicação deve desenhar-se para levar o público a prestar atenção à mensagem. Esses autores explicam ainda que para as relações públicas há dois tipos de público: activo e passivo. Os públicos passivos são aqueles que recebem informação quando não estão absorvidos com algo que lhes mobiliza completamente a atenção; os públicos activos são aqueles que buscam informação activamente e com objectivos determinados. Logo, os autores aconselham a usar mensagens curtas, com estilo e criativas, que entretenham e divirtam, para atingir os públicos passivos – anúncios publicitários, patrocínio e mecenato, slogans, etc. Para os públicos activos, mais

interessado na informação que a entidade possa disponibilizar, os autores sugerem folhetos, relatórios, artigos em jornais especializados, apresentações audiovisuais, discursos, simpósios, conferências, congressos, demonstrações em feiras, etc.

Wilcon et al. (2001) explicam que em todos os segmentos de público se encontram receptores passivos e activos, portanto, para eles, é importante usar várias mensagens e meios. Segundo os autores, estudos psicológicos estimam que cerca de 83 por cento da aprendizagem se faz através da vista e que 50 por cento daquilo que os indivíduos retêm é adquirido pela visão e audição (o restante é adquirido pelo gosto, olfacto e tacto). Portanto, os meios que apelam à visão e à audição, como a escrita ou os meios audiovisuais, são os mais indicados para potenciar a percepção e apreensão de uma mensagem. Aliás, uma mensagem deve ser transmitida por vários meios, para melhorar o processo de apreensão e retenção da mensagem.

Os mesmos autores enfatizam que a atenção do público pode ser despertada caso o emissor consiga criar um sentimento de necessidade. Por exemplo, a adesão a um novo produto poderá fazer-se mais facilmente se o público se consciencializar de quanto ele facilita a vida. Outra técnica consiste em salientar o principal no início de uma mensagem, recapitulando no fim, ou estruturar uma mensagem por algo que vá ao encontro dos valores e expectativas do público, pois as pessoas são mais receptivas à informação que reforce o seu sistema de crenças, valores e expectativas.

Para se assegurar de que a mensagem é compreendida além de ser recebida, o profissional de relações públicas deve ter em conta a educação do público-alvo, o idioma, o contexto cultural, etc. Além disso, há que respeitar vários princípios gerais, como sejam:

- as mensagens escritas devem ser claras, concisas e precisas;
- as mensagens podem ser reforçadas usando-se símbolos e slogans;
- as mensagens escritas devem evitar o vocabulário técnico, burocrático e popular;
- as mensagens devem evitar eufemismos, disfemismos, clichés, superlativos, linguagem ofensiva, etc.;
- a fonte de uma mensagem tem de ser credível;
- uma mensagem tem de ser adequada à situação ou à organização (não vale a pena dizer-se que o atendimento é de primeira qualidade quando os colaboradores são descorteses);
- a mensagem tem de levar as pessoas a questionar as suas crenças anteriores antes de poderem aceitar uma mensagem que vá contra o seu sistema de crenças, valores e expectativas.

Para a mensagem ser retida e recordada, Wilcox et al. (2001) aconselham a repetição da mesma através de diferentes meios, mas sem chegar ao cansaço do público.

Levar as pessoas a agir é o objectivo último de muitas acções de relações públicas. Para Wilcox et al. (2001), as pessoas antes de aceitarem novas ideias, produtos ou serviços, passam por várias fases: **consciencialização da sua existência; interesse; avaliação; prova; adopção**. Essas ideias, produtos ou serviços são comparados com outros, tendo mais sucesso quanto menos complexos e mais compatíveis forem com o sistema de crenças, valores e expectativas dos receptores e com as suas experiências anteriores. Ora, o processo pode terminar em qualquer dessas etapas, por isso é tarefa dos profissionais de relações públicas envidar todos os esforços para que as mensagens cheguem até ao fim e que as pessoas adotem aquilo que as mensagens sugerem, seja um maior esforço profissional, seja o combate ao absentismo, seja a adopção de novas atitudes, opiniões e comportamentos.

Quando a acção comunicacional se direcciona para a transformação do comportamento dos colaboradores e da cultura organizacional, há que ir verificando os seguintes pontos:

- Os gestores de topo adoptam as novas atitudes e comportamentos?
- Os gestores de topo da entidade dão o exemplo e são seguidos?
- A intervenção que está a ser realizada revela-se satisfatória?
- A formação requerida para as novas atitudes e comportamentos é adequada?
- A comunicação está a ser eficazmente gerida ao longo do processo, em todos os níveis e sectores?
- Os canais de comunicação estão livres e permitem feedback?
- Os gestores de topo foram instruídos sobre como responder às críticas e conseguem levar a sua tarefa a bom porto?

No geral, durante a acção os profissionais de relações públicas devem preocupar-se com uma auscultação permanente da evolução da reputação e da imagem da organização e com o comportamento da administração ou alta direcção. Outro motivo de preocupação, conforme já foi salientado, reside na ligação permanente entre os públicos-alvo, os responsáveis pela comunicação e os responsáveis de topo da organização.

As avaliações intermédias servem para verificar se a acção decorre dentro do esperado e se no final será possível alcançar os objectivos inicialmente propostos. Assim sendo, os resultados das avaliações intermédias devem ser transmitidos aos responsáveis pela comunicação e pela organização, para que, caso seja necessário, sejam introduzidas modificações na campanha.

Para as avaliações intermédias devem ser usadas todas as técnicas e métodos de observação e investigação em relações públicas, o que já indicia, obviamente, a retroacção que caracteriza o processo de relações públicas.

Sistematizando, para as avaliações intermédias –e para a avaliação final– há que, tal como especifica Kendall (1996):

- monitorizar permanentemente a acção ou campanha;
- estabelecer o patamar de sucesso da campanha ou acção;
- aferir os resultados, mostrando até que ponto se atingiram os objectivos;
- observar e aferir os efeitos da campanha ou acção junto dos públicos-alvo;
- recolher e sistematizar exemplos do sucesso ou insucesso da campanha ou acção;
- analisar a relação custo/eficiência/resultados;
- avaliar os resultados imprevistos;
- avaliar o envolvimento pessoal de planeadores, executores e membros dos públicos-alvo na campanha ou acção.

2.6 Avaliação final e retroacção

Como se disse, a avaliação "encerra" o processo de relações públicas. É um encerramento falso, pois aquilo que a avaliação propicia verdadeiramente é a retroacção, mas para uma melhor compreensão do processo há que lhe impor limites artificiais e, por isso, convencionalmente, podemos especificar que a última fase do processo de relações públicas é a avaliação.

Numa organização preocupada com a comunicação, a avaliação das actividades comunicacionais deve ser sistemática. Pelo menos uma vez por ano deve fazer-se uma auditoria geral à comunicação, com a finalidade de verificar se os públicos estão a receber as mensagens adequadas e se essas mensagens estão a ser compreendidas, contribuindo para alterações visíveis nos comportamentos, nas atitudes e opiniões dos públicos, capazes de beneficiar a entidade.

Na avaliação, aferem-se os resultados da acção ou campanha em função dos objectivos definidos na planificação. As operações de avaliação permitem observar se o trabalho das relações públicas resultou ou não.

Os efeitos de uma campanha ou acção de relações públicas devem ser tendencialmente observáveis e, se possível, mensuráveis, de maneira a objectivar até que ponto se alcançaram os objectivos propostos. Por isso, quando se definem os objectivos para uma acção ou campanha de relações públicas, há que estipular objectivos tanto quanto possível tangíveis e mensuráveis.

A directriz fundamental da avaliação em relações públicas é simples e consiste em saber se o dinheiro, o tempo e o esforço dispendidos foram benéficos para a entidade. Há que verificar o que se fez bem, o que se fez mal e o progresso observado, para a seguir se poder fazer melhor (retroacção).

Para avaliar, há que definir em primeiro lugar critérios de avaliação realistas, credíveis, compatíveis com os objectivos da campanha e, se possível, mensuráveis.

Há que explicitar que os objectivos de uma acção ou campanha de relações públicas podem abarcar todo o território que vai desde a difusão de informação à motivação e à persuasão, passando pelas mudanças de atitude, de comportamentos e de opiniões e mesmo pelas mudanças globais na cultura organizacional e pela geração e gestão de imagem. Por isso, nem sempre se pode aferir da mesma maneira o grau em que os diversos objectivos foram alcançados.

Wilcox et al. (2001) explicitam que para se avaliar uma acção ou campanha de relações públicas há que responder às seguintes questões fundamentais:

- A acção foi correctamente planificada?
- Os receptores entenderam a mensagem?
- Como se poderia ter melhorado a eficiência e a eficácia da acção?
- Os diferentes públicos-alvo foram atingidos?
- Alcançaram-se os objectivos desejados pela organização?
- Que imprevistos afectaram a acção e (eventualmente) comprometeram o seu êxito?
- Respeitou-se o orçamento?
- O que se pode fazer para tornar mais bem sucedidas acções semelhantes no futuro?

Os pesquisadores em relações públicas advertem que a avaliação é uma fase que implica custos e que os orçamentos para ela estão em crescimento, devido à necessidade dos diferentes sectores de uma entidade ou de empresas contratadas para determinados serviços demonstrarem a sua utilidade para essa entidade (Wilcox, 2001).

Segundo Wilcox et al. (2001), na avaliação, e em função do tipo de acção ou das acções que se integraram numa campanha, podem ser aferidas variáveis como:

- a produção de mensagens;
- a divulgação da mensagem e o grau de exposição do público (por exemplo, contabilizando-se a difusão das mensagens e a aparição nos órgãos jornalísticos);
- o grau de consciencialização, compreensão e retenção das mensagens;
- as mudanças de atitudes, opiniões e comportamentos.

Como é visível, e já foi salientado, na avaliação tem de se recorrer aos métodos de investigação e de observação activa em relações públicas, o que corporiza os mecanismos de retroacção do processo de relações públicas.

• **Avaliação da produção das relações públicas**

A avaliação da produção das relações públicas deve ser essencialmente quantitativa. É contabilizado, por exemplo, o número de mensagens produzidas e enviadas aos meios de comunicação social, aos colaboradores da organização, aos fornecedores, etc., num determinado período de tempo. É também contabilizado o número de meios de comunicação, pessoas e organizações que receberam essas mensagens durante esse período de tempo.

A avaliação da produtividade pode integrar uma faceta mais qualitativa, mas sempre que possível mensurável. Por exemplo, para se aferir a qualidade das mensagens difundidas, pode criar-se uma grelha de análise e pontuar, consoante essa grelha, cada um dos factores que indiciam a qualidade que se pretende aferir.

Outra forma de avaliar quantitativamente a produção das relações públicas é verificar até que ponto se alcançaram objectivos mensuráveis. Por exemplo, uma organização pode definir como objectivos das relações públicas fazer inserir um press-release por semana, na íntegra, parcialmente ou como citação, nos principais diários de referência. Este objectivo é claramente mensurável e permite quantificar ao mesmo tempo a produção e o sucesso das relações públicas.

A avaliação meramente quantitativa da produção nem sempre é justa, sendo necessário ponderar também factores de ordem qualitativa – por exemplo, é bastante diferente conseguir publicar um *press-release* no *Público* ou no *Jornal da Terrinha*.

• **Avaliação da exposição às mensagens**

A avaliação do grau de exposição às mensagens tem várias modalidades. No que respeita às mensagens veiculadas através dos *media*, há que contabilizar o número de aparições das informações pretendidas nos meios de comunicação, o espaço (imprensa) ou tempo (rádio e televisão) que ocupam. Há ainda que contabilizar quantas pessoas foram provavelmente expostas à mensagem, em função da circulação (imprensa) ou da audiência (rádio e televisão) do órgão de comunicação social em causa (neste último caso, da audiência à hora a que a mensagem foi difundida). Também é importante contabilizar onde ou quando a mensagem foi veiculada, pois é diferente que a mensagem saia na primeira página de um diário ou no horário nobre da rádio ou da televisão ou que, ao invés, seja difundida no miolo desse jornal ou ao início da madrugada numa rádio ou numa televisão. No caso da Internet, contabilizam-se os acessos à mensagem.

• **Custo por pessoa**

O custo das relações públicas por pessoa exposta às mensagens é uma técnica que dá uma mais-valia à avaliação da exposição às mensagens. Consiste em dividir o custo das actividades de relações públicas pela estimativa das pessoas expostas às mensagens. Posteriormente, deve comparar-se se o esforço das relações públicas para chegar a cada pessoa é compensador quando comparado com o investimento publicitário.

• **Avaliação da equivalência publicitária**

A comparação dos gastos envolvidos na veiculação das mensagens das relações públicas através meios de comunicação com os gastos que decorreriam de se ter seguido uma estratégia publicitária é outra forma de avaliação do grau de sucesso das relações públicas. Se os gastos das relações públicas forem inferiores aos gastos que se teriam com publicidade, então as relações públicas são compensadoras.

A comparação da equivalência publicitária tem de fazer-se em função do espaço ou tempo ocupado pelas mensagens. Por exemplo, se a mensagem das relações públicas foi referenciada na primeira página de um determinado jornal, a comparação dos gastos tem de fazer-se em função dos custos de publicidade para esse espaço. Alguns profissionais e académicos aconselham até a que o custo publicitário seja multiplicado por três antes de ser comparado com o custo das relações públicas, já que um anúncio publicitário é, em princípio, menos credível do que um artigo jornalístico ou uma peça de um telejornal ou de um radiojornal. No entanto, para contornar este problema da credibilidade, os publicitários e os profissionais de relações públicas usam publicidade redigida como se fossem textos jornalísticos.

• **Análise de conteúdo das mensagens mediáticas**

A simples contabilização do tempo ou espaço ocupado pelas mensagens com menções a uma determinada entidade não dá ideia do real sucesso das relações públicas em prol dessa entidade, já que não indicia questões relevantes como se a mensagem é positiva ou negativa, se os tópicos fundamentais para a entidade foram focados, se as fontes citadas são as mais relevantes para a entidade, etc. Para conseguir-se uma avaliação mais rigorosa é necessário fazer-se uma análise de conteúdo às referidas mensagens, entrando-se em linha de conta com essas variáveis.

Uma variante deste processo consiste em comparar o tratamento que é dado à entidade com o tratamento que é dado à concorrência, usando a mesma grelha de análise.

Bueno (2003) propõe uma avaliação da presença e do desempenho mediáticos baseada em dois índices, por ele baptizados: o INPI (Índice de Presença na Mídia) e o DEMI (Índice de Desempenho na Mídia Impressa).

O INPI é subdividido em três indicadores (geral, INPI positivo e INPI negativo) e para o seu cálculo entra-se em linha de conta com o número de notícias publicadas sobre a entidade, número de citações, referências em colunas, número de fotos, volume da cobertura, peso dos veículos e das colunas, tipo de matéria, chamadas à primeira página, chamadas a capas de cadernos, etc. O autor, na obra referenciada, não dá, infelizmente, indicações precisas sobre o cálculo do INPI, mas, pelo que é perceptível, ele estrutura-se com base na atribuição de um factor de ponderação a cada índice nominal, fazendo-se, posteriormente, a sua média, o que permite hierarquizar a entidade em causa entre as demais entidades do sector.

O DEMI é um índice comparativo que resulta da comparação do desempenho positivo das empresas em vários parâmetros: número de notícias positivas sobre a empresa, número de fotos, número de chamadas positivas à primeira página, número de chamadas positivas à primeira página de cadernos, número de notícias positivas publicadas em meios de grande tiragem, etc. Para cada um desses parâmetros listam-se as cinco empresas com melhor desempenho, atribuindo-se-lhes pontos, sendo que a melhor posicionada em cada parâmetro recebe dez pontos por parâmetro, a segunda melhor oito, a terceira, sete, a quarta, seis, e a quinta quatro. Calcula-se a média aritmética e hierarquizam-se as empresas.

• **Avaliação das solicitações de informação**

Em muitas informações difundidas através dos meios de comunicação social incluem-se números verdes, páginas web, etc. onde se pode obter informações adicionais. O número de telefonemas ou de acessos constitui um indicador sobre a eficácia da informação.

- **Presença em eventos**

Quando a acção de relações públicas é um evento, a forma mais imediata de avaliar o impacto das relações públicas consiste na contabilização das pessoas que assistiram a esse evento, se possível por segmentos de público.

Há também que observar as reacções do público: indiferença, aplauso espontâneo, ovação...?

- **Avaliação do grau de consciencialização e compreensão da mensagem**

Mais do que saber se o público foi ou não exposto à mensagem, interessa saber se reparou nela, se a compreendeu e se, de alguma maneira, a reteve, ou seja, se está consciente dela. Esta avaliação tem de ser realizada com base em inquéritos, entrevistas e observação. Por exemplo, uma empresa que patrocina um evento pode, depois do evento, inquirir as pessoas que nele participaram sobre se sabem qual foi a empresa patrocinadora.

A retenção de uma mensagem pode ser avaliada de forma espontânea ou sugerida. Imagine-se novamente o caso da empresa patrocinadora de um evento que deseja saber se é associada ou não a esse evento. Os responsáveis pela comunicação podem inquirir directamente as pessoas sobre "Qual a empresa patrocinadora do evento?" ou podem dar pistas às pessoas sobre o patrocinador, por exemplo: "Qual foi o banco que patrocinou o evento?"; ou "Dos bancos a seguir listados, sabe qual foi o que patrocinou o evento?".

- **Avaliação do grau de mudança de atitude ou de opinião do público (estudos de *benchmark* ou de linhas básicas)**

A avaliação do grau de mudança de atitude do público após a difusão de uma mensagem é uma técnica que permite aferir o efeito de uma mensagem que incentive a mudanças de opiniões ou atitudes. Para isso, as pessoas são inquiridas antes, durante e após a exposição às mensagens, normalmente usando-se o mesmo questionário. O cálculo das variações percentuais, da variância e do coeficiente de variação, permite aferir se o público mudou de opinião e de atitude.

- **Avaliação das acções do público**

A finalidade última das relações públicas é servir interesses. Por isso, mais do que saber se uma mensagem foi vista por muitas pessoas, ou se ocupou muito espaço nos *media*, ou se as relações públicas foram muito produtivas, interessa saber se existem mudanças assinaláveis na forma como os públicos-alvo se comportam, tendo em conta as mensagens difundidas. Dito de outra forma, o objectivo último de uma empresa, por exemplo, é produzir, vender e triunfar sobre a concorrência, e não conseguir muito espaço

nos *media*. Por isso, interessa-lhe saber se o esforço de relações públicas se repercute na produtividade, nas vendas e, conseqüentemente, nos lucros. Há assim que ponderar e comparar os resultados antes e após os esforços de relações públicas.

• **Avaliação da satisfação do público**

Determinadas acções de relações públicas podem ser avaliadas em função do grau de satisfação do público. Por exemplo, pode pedir-se aos participantes num evento para, através de um inquérito, avaliarem o programa, a localização, as instalações, o que foi bom e mau, o que correu bem e mal, o que mais lhes interessou e interessa, etc.

• **Inquirição indirecta da eficácia das relações públicas**

Por vezes, a avaliação da eficácia das relações públicas pode ser indirecta. Por exemplo, num inquérito sobre a avaliação de um evento pode pedir-se aos participantes para dizerem como tiveram conhecimento do evento, se participariam em eventos similares ou em que eventos alternativos gostariam de participar, que sugestões dariam, etc.

• **Avaliação pelos pares e por comités organizacionais**

Uma forma de avaliar as relações públicas de uma organização é promover a sua avaliação por profissionais de relações públicas estranhos à organização. Outra maneira semelhante consiste na criação de um comité organizacional (quase um grupo de discussão) para a comunicação que se reúna algumas vezes por ano para discutir com o director de comunicação a comunicação que se faz, como se faz, e aquela que se devia fazer e como a fazer.

3. Aplicações e sugestões: casos práticos

3.1 Caso prático: um plano integrado de comunicação para uma empresa agropecuária

Um grande empresário com bastante capital e conhecimentos de agricultura, vinicultura e pecuária biológicas, preocupado com a saúde, o bem-estar e o ambiente, decidiu investir num projecto que alia a agropecuária biológica (fruta, produtos hortícolas, florais e florestais; vinho; aves, porco alentejano e novilhos criados em regime extensivo), a canicultura (exclusivamente perdigueiro português e labrador) e equinicultura, o turismo rural, o turismo de saúde e a caça turística. Para o efeito, adquiriu várias parcelas contíguas de terreno agrícola e florestal, até perfazer um lote individualizado com cerca de 50 km² (cerca de 7 km X 7 km), em Trás-os-Montes. O terreno é atravessado por dois pequenos ribeiros. O empresário pretende, no futuro, adquirir mais terrenos, até perfazer, pelo menos, 100 km² (10 km X 10 km). Também não exclui investimentos similares em Trás-os-Montes, nas Beiras, no Alentejo e no interior do Algarve. O investimento inicial foi de cem milhões de euros, prevendo-se um retorno (investimento amortizado) em dez anos, com lucros líquidos (após impostos e amortizações) logo a partir do primeiro ano.

O terreno foi segmentado para vinha, floricultura, fruticultura, produtos hortícolas, olivicultura, amendoeiras, cereais (forragem para gado), floresta autóctone (essencialmente sobreiros, castanheiros, carvalhos, alguns teixos e outras árvores autóctones). Há duas zonas edificadas, uma delas para estábulos (gado), estufa, armazenagem, adegas, lagares, comercialização e distribuição dos produtos e outra para as instalações da empresa, turismo rural, museu, canicultura, restaurante, piscina coberta, picadeiro, estábulo (cavalos), campo de jogos e dois courts de ténis. Junto a essas zonas ficam a vinha (20 hectares) e a horta/plantas florais/árvores de fruto (20 hectares), aproveitando a água dos ribeiros. Todo o restante espaço é ocupado por plantações de cereais (sequeiro), oliveiras, amendoeiras, aveleiras e árvores autóctones, onde se criou, legalmente, um couto de caça privado.

A lei é integralmente respeitada, até porque o empresário é um ambientalista, e o couto de caça funciona também como uma reserva biológica. Não se faz qualquer controlo de predadores, embora o gado e as aves sejam protegidos por vedações e abrigos. Construíram-se lagos artificiais para os animais selvagens, o gado e as aves. Também se introduzem periodicamente no espaço de caça perdizes, coelhos e lebres. A circulação no interior da propriedade faz-se exclusivamente por caminhos de terra bem delimitados, excepto para caça, onde é permitida a caminhada livre por áreas determinadas do terreno.

A empresa mãe, cujos ramos de actividade são a exploração agropecuária, a equinicultura, a canicultura e a produção florestal, é detentora na totalidade de uma empresa de distribuição de produtos agro-pecuários biológicos (preços de mercado acima da média) e de uma empresa de turismo rural, turismo de saúde, restauração, caça turística e formação agro-pecuária (biológica) e ambiental. Necessita, por vezes, de adquirir externamente forragem e bolota para o gado e rações para os cães, pois em determinados períodos a sua produção é insuficiente.

A empresa distribuidora tem uma pequena frota de camiões e furgões de média dimensão e 10 lojas de produtos biológicos de agricultura e pecuária juntas a hipermercados em Porto, Lisboa, Coimbra, Leiria, Braga e Vila Real. A empresa mãe comercializa os seus produtos através dessa rede, embora adquira e comercialize também produtos certificados de terceiros e de produtores da zona da sede e de Trás-os-Montes em geral, uma vez que, só por si, não consegue satisfazer uma procura crescente. Os fornecedores são regularmente visitados e as suas explorações inspeccionadas para verificação do cumprimento dos requisitos de qualidade da agro-pecuária biológica.

A empresa de turismo rural e caça turística gere o espaço edificado reservado aos turistas, caçadores e pessoas que procuram a boa forma física. A unidade hoteleira, localizada junto à sede da empresa mãe e ao espaço agrícola, tem 40 quartos, com capacidade para receber até 100 hóspedes, dois espaços para eventos (até 250 pessoas), dois espaços para formação (até 50 pessoas), um restaurante aberto ao exterior, parque de estacionamento e quatro casas independentes, geminadas duas a duas, cada uma com capacidade para receber até dez pessoas e três carros. A empresa tem um programa de actividades que inclui a participação nos trabalhos agrícolas, passeios a cavalo, de bicicleta e a pé, caça (apenas aos domingos, nos períodos legais, das 6 horas às 20 horas), programas de observação de aves e mamíferos, de fotografia da natureza, de pintura a aguarela, programa de vídeo da natureza e ainda um programa de perda de peso para permanências mínimas de quinze dias em regime de pensão completa, com consulta médica, consulta de nutricionista, dieta mediterrânica e programa de exercícios (aproveitando as actividades do turismo rural). A empresa tem também um pequeno museu rural, com duas salas de 150 m², que pretende expandir devido ao crescente número de solicitações de visita.

Algumas das actividades de animação turística da empresa são realizadas em colaboração com pessoas da comunidade local e, por vezes, das colectividades locais e das autarquias.

O restaurante, com capacidade para 250 pessoas, começa a ficar conhecido pela excelência na confecção de pratos tradicionais com produtos de agricultura e pecuária biológicas, e tem sido muito frequentado, tal como a unidade hoteleira.

À exploração foi dado o nome Herdade das Terras Frias, que serve de marca para os diferentes produtos do grupo e referência para a identidade visual, a linha gráfica e para as lojas. Criou-se também o slogan "vida com saúde" para os produtos alimentares e turismo de saúde e o slogan "desfrutar a natureza" para o eco-turismo e caça turística.

Os colaboradores trabalham indistintamente para as três empresas. Em períodos sazonais, aos fins-de-semana, etc., contratam-se pontualmente mais pessoas (por exemplo, para os trabalhos agrícolas, para servir às mesas, para a cozinha, etc.). Vários serviços são contratados em *outsourcing* (manutenção da frota, limpeza da piscina, manutenção dos courts de ténis, enólogo, médico, nutricionista, veterinário, assessor jurídico, auditores de qualidade, serviços laboratoriais, inspectores agro-alimentares independentes, etc.). A estrutura é a seguinte:

Administração

- Presidente da empresa/administrador (o empresário)

Direcção

- Director administrativo-financeiro e de recursos humanos
- Director comercial (aquisições, distribuição e vendas)
- Director de marketing e comunicação
- Director de exploração agropecuária, equinicultura, canicultura e caça
- Director de exploração turística e eco-turismo

Colaboradores permanentes

- um cozinheiro
- quatro ajudantes de cozinha
- quatro empregados de mesa e serviços de restauração em geral
- três recepcionistas/telefonistas (uma para a empresa e duas para o hotel)
- um animador turístico
- seis funcionários de serviços gerais de hotelaria, turismo, manutenção e higiene (intedepartamentais)
- cinco funcionárias administrativas inter-departamentais (secretariado, economato, etc.)
- um chefe dos serviços administrativos
- um contabilista
- um gestor agrícola (encarregue de coordenar os trabalhadores agropecuarios, a equicultura e a canicultura)
- um gestor de armazém, distribuição e gestão da frota distribuidora
- dois funcionários de armazém e distribuição
- dez funcionários de serviços gerais agropecuários (também com responsabilidades de equinicultura e canicultura)
- três inspectores de qualidade (um do sector hoteleiro e dois do sector agropecuário)
- quatro vigilantes
- dez gestores de loja
- trinta ajudantes de loja

Após três meses de laboração, os dados já disponíveis permitem antever que a empresa terá, no primeiro ano de actividade, um volume de negócios estimado em trinta milhões de euros e um lucro líquido de quinhentos mil euros.

A seguir apresenta-se o processo em que se baseou o plano de comunicação da entidade.

• **Dados da observação e investigação**

A empresa e os seus produtos

- média empresa com 93 colaboradores permanentes, incluindo directores e administrador (patrão);
- colaboradores maioritariamente jovens (média de idades de 28 anos) e do sexo masculino (82%).
- provável número elevado de trabalhadores sazonais e pontuais, maioritariamente de meia-idade (prospecções indiciam cerca de 40 anos) e do sexo masculino (prospecções indiciam cerca de 80%);
- hierarquia formal piramidal, com quatro patamares hierárquicos, típica da organização clássica de qualquer empresa: 1) base de colaboradores de serviços gerais e administrativos; 2) chefias intermédias; 3) direcção; e 4) administrador;
- não existem hierarquias informais, até porque a empresa é recente;
- a empresa comercializa produtos com procura crescente (mercado em expansão onde a procura é nitidamente superior à oferta), devido à preocupação das pessoas com a saúde;
- o perdigueiro português e o labrador são cães meigos e com muita saída, beneficiando de um mercado estável;
- o mercado de equídeos também é estável;
- apenas o mercado turístico é sazonal, mas a empresa tem trunfos na exploração da caça turística, do eco-turismo e do turismo de saúde;
- a entidade beneficia da protecção e estímulos dados pela Política Agrícola Comum, pelos apoios ao Turismo Rural, pela redução de impostos em investimentos no interior, etc., mas grande parte da sua actividade centra-se num sector sujeito às inconstâncias climatéricas;
- os recursos são suficientes para o arranque e a sustentação do projecto pelo menos por sete anos (inclusivamente por causa da exploração da cortiça, pois a casca do sobreiro apenas se pode retirar de sete em sete anos);
- o plano de negócios e as projecções indicam que, mesmo ponderando as amortizações, a empresa dará lucro logo ao fim do primeiro ano e é crível que a expansão do mercado dos produtos biológicos permita lucros durante muitos anos;

- o líder está sempre presente e desenvolve um estilo de gestão por *walking around*, mantendo-se a par do que se passa e não se coibindo, quando necessário, de ajudar os colaboradores mesmo em tarefas como carregar camiões, lavrar um campo, etc.; o líder almoça e lancha com os colaboradores nas instalações da empresa e com eles assiste aos grandes jogos de futebol televisionados;
- a empresa tem uma sala polivalente que serve habitualmente de refeitório, bar e sala de convívio, já que além das mesas tem matraquilhos, bilhar, mesa de pingue-pongue e um televisor gigante; é possível ser transformada para pequenas festas (até trezentas pessoas);
- o líder tem especial predilecção pelo desenvolvimento de um vinho tinto de grande qualidade;
- a autoridade exerce-se com firmeza, mas o líder sabe delegar responsabilidades, em particular nos directores;
- a empresa pratica uma política salarial compatível com o mercado, sendo que os colaboradores de base com baixos níveis de educação formal e os auxiliares de loja ganham apenas o salário mínimo, enquanto os administrativos e similares ganham mensalmente cerca de € 800,00 (líquidos), as chefias intermédias cerca de € 1 100,00 e os directores cerca de € 2 250,00;
- os trabalhadores beneficiam de um seguro colectivo de saúde e de trabalho, além de segurança social, e podem adquirir a custo zero ou baixo custo quantidades determinadas de produtos comercializados pela empresa (as suficientes para uma família de quatro pessoas consumir num mês);
- os trabalhadores das lojas podem ainda ter descontos de 60% (extensíveis ao núcleo familiar) para estadias no hotel da sede, até duas vezes por ano e um máximo acumulado de oito dias, excluindo os meses de Junho a Setembro e fins-de-semana das épocas de caça;
- está previsto sortear-se entre os colaboradores e gestores das lojas uma semana de férias no hotel da sede, com pensão completa, a ser gozada durante o período de férias do colaborador, qualquer que ele seja (os premiados ficam automaticamente excluídos dos concursos futuros);
- no Natal e por ocasião do seu aniversário os colaboradores recebem um Cabaz com produtos da empresa;
- os trabalhadores, com excepção dos directores, beneficiam todos de um prémio de isenção de horário e da possibilidade de fazerem horas extras, pagas acima da média (€ 15,00 para trabalhadores de base, administrativos e vendedores das lojas e € 20,00 para chefias intermédias);
- os directores têm uma participação directa nos lucros da empresa (5% dos lucros são distribuídos pelos directores);

- é política da empresa dividir 10% do lucro líquido anual por todos os colaboradores (com excepção dos directores), em função da avaliação da produtividade, assiduidade e desempenho feita pelas chefias e directores e validada pelo líder;
- os colaboradores são sempre sujeitos a formação inicial e frequentam, posteriormente, acções de formação pontuais sempre que se afigura necessário ou potencialmente conveniente;
- não há problemas de absentismo.

Comunicação (visão geral) e públicos

- os principais públicos da entidade são:

Segmentos do público-interno

Directores e administrador

Chefias intermédias (formação média ou superior)

Pessoal com formação média e nalguns casos superior (administrativos, contabilista, recepcionistas, cozinheiro, inspectores, auxiliares de loja...)

Colaboradores de base com baixos níveis de educação formal (trabalhadores de armazém, trabalhadores agropecuários, empregados de mesa...)

Em suma, o público interno é constituído por dois macro-segmentos: com educação formal elevada ou média; com educação formal baixa.

Pode-se ainda dividi-lo em função da sua localização geográfica: 1) na sede; 2) nas lojas.

Público-misto

Colaboradores sazonais e pontuais

Prestadores de serviços

Segmentos do público externo

Clientes

Fornecedores

Matadouro

Poder local

Comunidade local

Escolas

Ambientalistas e organizações ecologistas (Quercus, Geota, LPN, etc.)

Organizações de agricultores

Organizações de agricultores biológicos

Naturopatas e médicos

Legisladores/reguladores/políticos

Técnicos do Ministério da Agricultura (acompanhamento, inspeções)

Meios de comunicação social/jornalistas

Público em geral

- os fluxos comunicacionais internos normalmente são formais e respeitam o organigrama, embora muitas vezes o líder escute directamente os seus colaboradores de base ou as chefias intermédias durante as suas deambulações pela empresa;
- os fluxos comunicacionais internos são principalmente verticais descendentes, embora haja também um índice elevado de comunicação ascendente;
- a comunicação interna horizontal (bidireccional) faz-se essencialmente da área administrativa para a turística e vice-versa, por um lado, da área administrativa para a agropecuária e armazém e vice-versa, por outro, e ainda da área administrativa para as lojas e vice-versa;
- a comunicação externa faz-se para todos os públicos externos, assumindo uma dimensão de envolvimento, de informação ou administrativa, sendo pontualmente bidireccional (investigação sobre públicos, comunicação de negócios e serviços...);
- os meios mais usados de comunicação administrativa, interna e externa, são o telefone, o e-mail, o quadro de afixação, as reuniões, as conversas face a face formais e informais; pontualmente são usados relatórios, memorandos, cartas (especialmente para envio de facturas) e entrevistas;
- na comunicação não administrativa são usados os meios da comunicação administrativa conciliados com outros meios e tácticas;
- a empresa (grupo) tem um programa de identidade visual alicerçado no logótipo (letras HTF em estilo gótico entrelaçadas sobre uma casa agrícola transmontana estilizada, sugerindo as ideias de ruralidade, classicismo, conservadorismo e solidez, acompanhadas do nome por extenso), nos slogans e nas cores organizacionais (preto e azul) – os envelopes, o papel de carta, os sacos, os folhetos, etc. obedecem à linha gráfica;
- as telefonistas/recepcionistas têm formação adequada;
- não há rumores ou boatos a circular;
- não se observaram deturpações ou enfiamentos dignos de registo das mensagens formais; aparentemente, as mensagens formais são claras e chegam atempadamente, quer para o público externo, quer para o público interno (e misto);

- não houve tempo para a construção de mitos, embora a liderança seja suficientemente forte e dinâmica para poder vir a corporizar um mito organizacional;
- há espaços adequados para reflexão e sugestões;

Análise SWAT (síntese)

Pontos fortes

- profissionalismo e know-how num sector que vive bastante do amadorismo e do senso-comum;
- empreendimento agropecuário de média/grande dimensão, tendo em conta os padrões europeus, com a vantagem de aproveitar as potencialidades turísticas;
- estudos de mercado demonstram oportunidade do negócio;
- não há intermediários entre produção e distribuição;
- canais de distribuição (lojas) adequados e bem localizados;
- marca própria;
- avaliação por mérito e sistema de incentivos aos directores e colaboradores indexado à rentabilidade e produtividade;
- certificação de qualidade (o Q de qualidade surge em toda a linha gráfica);
- existência de uma política comunicacional agregadora para o público interno, com objectivos claros;
- existência de uma política comunicacional envolvente e informativa para o público externo, com objectivos claros;
- declaração de missão (duas, uma para cada empresa: 1) A nossa missão é oferecer ao consumidor produtos agropecuários de elevada qualidade e grande valor nutritivo livres de substâncias que possam prejudicar a saúde; 2) A nossa missão é oferecer ao cliente um espaço excepcional para repouso e desfrute da natureza e da vida rural);

- declaração de valores ("Prezamos e celebramos a vida, a natureza, a saúde, a honestidade e a cordialidade");
- formação profissional inicial e contínua;
- as pessoas na sede conhecem-se bem umas às outras;
- predomínio da comunicação interna oral sobre a escrita (este é ao mesmo tempo um ponto forte, porque a comunicação oral é mais flexível e desburocratizada, e fraco, porque a comunicação oral impede o registo e a minúcia);
- os colaboradores crêem no negócio e perspectivam alguma estabilidade no trabalho caso se esforcem;
- colaboradores com boa formação escolar (excepto nos serviços gerais agropecuários e hoteleiros);
- colaboradores jovens;
- o líder é empenhado e trabalhador e funciona como modelo.

Pontos fracos

- lojas afastadas da sede e umas das outras;
- preponderância da comunicação interna descendente;
- predomínio da comunicação oral sobre a escrita (conforme foi visto, este é ao mesmo tempo um ponto forte e fraco);
- produção agrícola sujeita ao clima;
- dependência de fornecedores em determinadas ocasiões;
- eventuais crises (a organização tem medo de que os fornecedores forneçam produtos impróprios e isso afecte a qualidade do produto comercializado sob a marca);
- o turismo tem picos sazonais.

Oportunidades

- mercado em expansão (se tiverem oportunidade de os comprar, as pessoas informadas preferem produtos de agropecuária biológica, mesmo que paguem bastante mais por isso);
- a comunicação social "fala bem" do sector.

Ameaças

- clima;
- preços elevados dos produtos (para classes A, B e C1).

Inquéritos

Inquérito à imagem e comunicação (público-interno)

A direcção de comunicação decidiu avaliar periodicamente o estado da imagem e da comunicação na empresa. No primeiro inquérito interno realizado, três meses após o início da laboração, deu-se conta de que os colaboradores compreendem a informação transmitida (97%), consideram que ela lhes chega a tempo (87%) e na dose adequada (91%). Maioritariamente (83%), os colaboradores consideram que a comunicação tem contribuído muito para melhorar o clima da empresa e evitar conflitos e problemas.

Os colaboradores conhecem o líder (100%). As quatro principais qualidades apontadas ao líder são a honestidade (94%), a capacidade de diálogo (91%), o dinamismo (86%) e a frontalidade (81%). O maior defeito apontado ao líder é a impaciência (51%).

O público interno crê no futuro da empresa (95% acham que ela "veio para ficar") e considera os produtos e serviços comercializados "de alta qualidade" (93%), e sempre que possível usa-os no seu dia a dia (98%). O público interno diz também que a organização é dinâmica (91%) e que os seus produtos e serviços "vão ao encontro das necessidades das pessoas" (96%).

Inquérito à imagem e comunicação (públicos-externos)

A direcção de comunicação decidiu também auscultar periodicamente o estado da imagem e da comunicação com os públicos-externos, em particular com os clientes do ramo agropecuário e do ramo turístico e de restauração.

Os clientes do **segmento agropecuário**, em inquérito realizado após passarem três meses do início da laboração, consideram as lojas agradáveis (85%), limpas (63%), com boas condições

de armazenagem dos produtos (69%), facilmente acessíveis (81%), bem sinalizadas (63%) e atraentes (56%), com funcionários rápidos (63%), prestáveis (98%), bem-educados (96%) e adequadamente vestidos (65%). Para os clientes, os produtos comercializados têm boa qualidade (79%), embora o seu preço seja elevado (96%). Porém, a relação preço-qualidade é justa para 55% dos inquiridos. 89% confessa que provavelmente se tornará cliente das lojas Herdade das Terras Frias, sobretudo por razões de saúde (93%), qualidade da alimentação (91%) e riqueza de sabor dos produtos (73%).

66% dos clientes inquiridos foram capazes de referir espontaneamente o nome da loja (e marca dos produtos) em que estavam a comprar (Lojas da Herdade das Terras Frias).

Os clientes do **segmento restauração** consideram o restaurante limpo (92%), confortável (65%), agradável (91%), com o edifício bem inserido no espaço (88%) e bem sinalizado (65%), com funcionários bem-educados (79%) e prestáveis (84%). Os pratos oferecidos são saborosos (83%), saudáveis (67%), servidos em doses adequadas (53%), suficientemente variados (56%), caros (96%), mas com razoável relação qualidade-preço (64%). Confessam também que, se puderem, repetirão a visita ao restaurante (89%) e irão aconselhá-lo (93%).

86% dos clientes conseguiram referir espontaneamente o nome do restaurante (Restaurante da Herdade das Terras Frias).

Os clientes do **segmento turismo** consideram o hotel limpo (96%), confortável (83%), agradável (93%), com o edifício bem inserido no espaço (92%) e bem sinalizado (71%). Os funcionários são bem-educados (88%) e prestáveis (86%). As actividades oferecidas aos hóspedes, tendo em conta o tipo de hotel, são atraentes (88%) e suficientemente variadas (51%). 61% dos hóspedes inquiridos aderiu a pelo menos uma das actividades propostas, sendo a equitação (93%) e a caça (42%) as favoritas. 89% dos inquiridos recomendarão o hotel e 92%, se puderem, regressarão.

88% dos clientes inquiridos conseguem referir espontaneamente o nome do hotel (Hotel da Herdade das Terras Frias).

Entrevistas

A direcção de comunicação promoveu entrevistas a agentes seleccionados entre os funcionários, os clientes e os colegas da direcção.

A análise das entrevistas mostrou que

A direcção:

- está satisfeita com a estrutura da empresa: "não é pesada", "é flexível", "há flexibilidade na utilização dos recursos humanos"...

- não está preocupada com a concorrência e está certa do êxito da empresa: "estamos num sector onde a concorrência não se faz sentir", "temos canais de distribuição próprios", "a procura excede largamente a oferta - há espaço para muitos produtores biológicos", "temos diversas áreas de negócio complementares, não dependemos de um único sector de actividade"...
- aposta na qualificação das pessoas: "só contratamos pessoas que mostrem vontade de aprender", "estamos a esforçar-nos ao máximo para formar o pessoal"...
- visa seguir políticas agregadoras: "temos de falar a mesma língua", "as regras têm de ser comuns", "criámos espaços de interacção entre todos", "temos de partilhar valores"...

Os funcionários:

- estão satisfeitos com a empresa, o emprego, o sistema de recompensa e a liderança: "nos tempos que correm, e neste canto do país, já é uma regalia ter um emprego", "o patrão trata-nos bem", "o patrão trabalha connosco", "ganhamos pouco, mas é suficiente", "acredito que neste momento não nos possam pagar mais", "se trabalharmos mais podemos receber mais"...
- acreditam na empresa e nos seus produtos: "o que cultivamos é bom", "produzimos boa carne e legumes", "comemos do que levamos daqui", "sabemos o que comemos", "o restaurante é bom"...
- a comunicação funciona: "raramente temos dúvidas, tudo [o que temos de fazer] nos é explicado muito bem", "não nos dizem coisas diferentes", "somos atendidos", "podemos falar com o patrão"...

Os clientes:

- estão satisfeitos com os produtos e serviços: "tenho confiança", "o sabor dos tomates, por exemplo, é diferente, sabem a tomate, e as maçãs a mesma coisa", "o hotel é bom", "quando estamos cá [no hotel] temos sempre actividades giras", "podemos descansar", "temos tranquilidade", "come-se bem", "sabemos que a comida é saudável"...
- estão satisfeitos com os canais de distribuição: "fica à mão", "quando venho ao hipermercado, já não compro lá carne, legumes e ovos, venho aqui comprar", "temos estacionamento, podemos aproveitar o hipermercado"...

Grupos de discussão

A empresa pretende apelar regularmente a grupos de discussão para, em conjunto com outros métodos de pesquisa (entrevistas, inquéritos, etc.), encontrar as melhores soluções comunicacionais e de produção e gestão.

Um grupo de discussão constituído por clientes seleccionados das lojas, aos quais foi oferecido como contrapartida um cabaz de produtos, não apresentou ideias diferentes das já imaginadas para melhorar a comercialização dos produtos da empresa e a imagem da empresa.

Um grupo de discussão entre funcionários da sede da empresa permitiu destacar quanto os funcionários admiram o exemplo do patrão e quanto foi importante a instalação do televisor gigante na sala polivalente de convívio e refeições. Todas as ideias dadas pelos funcionários sobre comunicação, gestão e produção estavam inicialmente previstas. O grupo de discussão reforçou as ideias de que os funcionários estão satisfeitos com a forma como as coisas funcionam na empresa, que a comunicação flui e os conteúdos e os meios são adequados e acessíveis.

A direcção de comunicação e marketing pretende também recorrer, entre outros, a grupos de discussão de funcionários fora da sede, quando surgir a oportunidade (convenção nacional).

Monitorização dos *media*

Após três meses de laboração, a Herdade tem sido referida frequentemente nos diferentes meios de comunicação, especialmente quando se fazem reportagens sobre produtos agro-pecuários biológicos, naturopatia, dietas, canicultura, equinicultura, etc. Isto acontece nos meios de comunicação generalistas e nos especializados (em agricultura, ambiente, caça, culinária, saúde, etc.). Os jornais de organizações ambientalistas como a Quercus também abordam positivamente a Herdade e os seus produtos.

Nas ocasiões em que se descobrem produtos tóxicos e cancerígenos nas explorações e nos produtos agro-pecuários tradicionais, a Herdade e a agricultura biológicas são mostradas num ângulo extraordinariamente positivo e como “exemplo a seguir”.

• Planeamento – Políticas comunicacionais e objectivos estratégicos

O responsável por todas as políticas de comunicação é o director de marketing e comunicação, que responde directamente perante o líder.

O director zela pela constância visual (*lettering*, logótipo, cores) em todos os documentos e materiais da Herdade.

É também o director que faz assessoria de imprensa, a monitorização dos meios de comunicação, a gestão da Intranet e do *site* institucional, etc., auxiliado pontualmente pelos funcionários administrativos, recepcionistas, etc. Por vezes, contratam-se ocasionalmente colaboradores externos para actividades de maior envergadura (eventos, convenção, feiras, etc.).

Na fase da instalação, a empresa montou uma rede informática (Intranet), um sistema de som e de vídeo internos, outdoors a sinalizar a Herdade, cartazes informativos sobre animais e plantas da herdade que podem ser observados, etc., pelo que os respectivos custos não são englobados no orçamento de comunicação para o primeiro ano. Também zelou pela sinalética, instalou quadros de afixação e caixas de sugestões, etc., opções que também não são imputáveis ao orçamento do departamento de marketing e comunicação para o primeiro ano.

A nível externo, o *layout* das lojas também foi implementado na fase de instalação, razão pela qual os seus custos também não podem ser imputados ao orçamento da comunicação para o primeiro ano.

A empresa acredita que a melhor publicidade e promoção externa é a que resulta da qualidade dos produtos e serviços oferecidos e que as mensagens sobre turismo e restauração são mais credíveis quando emitidas por jornalistas. Além disso, a empresa acredita que nos sectores onde a procura é claramente superior à oferta, caso da agropecuária biológica e do turismo de saúde (em algumas épocas do ano), a publicidade é relativamente inconsequente para as vendas. Por isso, as principais finalidades estratégicas da comunicação são, a nível interno, a formação e a consciencialização cívica e profissional dos recursos humanos, a criação de um espírito de corpo e de "amor à camisola"; e, a nível externo, a promoção da imagem da empresa e dos seus produtos, a fidelização do consumidor, a recepção de feedback sobre os produtos e serviços prestados e a imagem da empresa (para os melhor adequar os produtos e serviços às solicitações dos consumidores e ajustar o comportamento organizacional em consonância com os públicos), a promoção dos serviços turísticos e de restauração (de maneira a contornar o problema da sazonalidade) e a formação e consciencialização cívica e profissional de eventuais colaboradores da Herdade recrutados no meio local. O principal desafio comunicacional da empresa é sensibilizar potenciais colaboradores para a reconversão das práticas agrícolas e pecuárias e para passarem a fornecer à Herdade produtos de qualidade para comercialização, já que a questão das vendas é secundarizada pelo facto de a procura ser extraordinariamente superior à oferta.

A política comunicacional para os públicos internos e misto foi desenhada tendo em conta que a empresa usa meios e suportes de comunicação, como a Intranet, o telefone, as circulares, as cartas, etc.

Algumas acções previstas não têm cabimento no primeiro ano, como a celebração do aniversário da integração dos funcionários na empresa (de cinco em cinco anos de casa).

As crises possíveis, inventariadas pelo director de comunicação, incluem as catástrofes naturais, susceptíveis de limitar a produção e fazer rarear o abastecimento; e a entrega de produtos adulterados ou contaminados pelos fornecedores externos e sua comercialização. Está acordado que a política comunicacional nessas situações hipotéticas passará pela informação pública e por inquéritos que permitam apurar as culpas. A empresa pretende evitar hipotéticos problemas com os produtos comercializados através da formação dos fornecedores, inspecções regulares e de surpresa e controlo de qualidade feito por inspectores da empresa e inspectores e laboratórios independentes. Em situações de crise, o porta-voz será o líder da empresa, assessorado pelo director de marketing e comunicação. A empresa não possui manual de crise porque o director de marketing e comunicação acredita que pode centralizar nele mesmo a resposta comunicacional à crise.

Para comunicação e marketing no primeiro ano de actividade, a empresa inscreveu uma verba total de 500 mil euros, assim distribuída:

- Política comunicacional para o público interno e misto: € 140 000,00 (28%)
- Política comunicacional para todos os públicos: € 110 000,00 (22%)
- Política comunicacional para a comunidade envolvente: € 100 000,00 (20%)
- Política comunicacional para o público externo: € 130 000,00 (26%)
- Contingências e reservas: € 20 000,00 (4%)

Política comunicacional para o público interno e misto (resumo)

Política	Público-alvo	Objectivos estratégicos	Mensagem central	Acções	Orçamentação
				Formação em comunicação (geral e especializada), em particular sobre comunicação administrativa oral e escrita e ainda sobre Internet, Intranet e e-mail	5 000,00 (1%)
				Formação geral e especializada nos domínios da actividade da Herdade (acções da responsabilidade dos recursos humanos)	Não imputável à comunicação
				Reuniões para reflexão e sugestões	1 000,00 (0,2%)
				Grupos de discussão	1 000,00 (0,2%)
				Fardamento (sede, lojas)	25 000,00 (5%)
				Gestão da Intranet (feita pelo director de comunicação com apoio dos funcionários administrativos)	Não tem custos

Planeamento da comunicação

Comunicar Bem, Melhor Fazer, Mais Sentir a Nossa Herdade	Públicos internos e mistos	Informação Formação Envolvimento Agregação Socialização Aculturação Inovação Eficácia comunicativa Promoção da imagem	Darmo-nos Bem, Fazer Melhor: Garantia do Nosso Futuro	Dia das Ideias (todos os funcionários devem dar uma ideia ao patrão para a melhoria da empresa e dos seus produtos e serviços, por escrito, e-mail ou oralmente; os funcionários com as três melhores ideias ganham, respectivamente, três dias de folga, dois dias de folga e um dia de folga)	1 000,00 (0,2%)
				Aniversários e Conversa com o Patrão (o patrão aproveita para dar uma lembrança e para recolher informações e sugestões em conversa informal, o que permite auscultar directamente os funcionários sem passar pelas chefias)	2 500,00 (0,5%)
				Manual de acolhimento	2 500,00 (0,5%)
				Manual de processos, produtos e serviços	5 000,00 (1%)
				Festa de Natal (com oferta de peluches de animais da Herdade e álbuns de colorir da Herdade aos mais pequenos)	10 000,00 (2%)
				Convenção anual (coincidente com o aniversário da Herdade), com discurso do patrão e comunicações dos directores e alguns funcionários, almoço e actividades recreativas + actividades para outros públicos (ver política para todos os públicos)	50 000,00 (10%)
				Cartazes informativos e formativos (segurança no trabalho, etc.)	1 500,00 (0,3%)
				Torneios Desportivos (futebol, ténis, bilhar, matraquilhos, sueca), com medalhas e taça para os vencedores	2 500,00 (0,5%)
				Optimização do meio físico e instalação de equipamentos recreativos para os colaboradores	20 000,00 (4%)
				Auscultação interna periódica do clima, da comunicação e da imagem	1 500,00 (0,3%)
				Visitas de integração dos funcionários das lojas à Herdade	5 000,00 (1%)
				Quadro de Honra de Lojas e Funcionários (do mês)	500,00 (0,1%)
				Programa Loja do Mês: 1% de bónus sobre o lucro mensal da loja distribuído entre os funcionários da loja que mais vender ou que se distinguir por algum motivo em especial (iniciativa, etc.)	500,00 (0,1%) O bónus não é imputável à comunicação
				Programa Funcionário do Mês: 0,001% do lucro mensal das empresas entregue ao funcionário que mais se distinguir (ideias, esforço, iniciativa...) no mês, como bónus	500,00 (0,1%) O bónus não é imputável à comunicação
				Divisão anual de lucros	Não imputável à comunicação
				Avaliação do Desempenho (acção da responsabilidade dos Recursos Humanos)	Não imputável à comunicação
				Regalias dos funcionários (seguros, descontos, prémios...)	Não imputável à comunicação
				Dádiva anual de sangue	Não representa custos para a empresa
				Dádiva anual de Natal (dos colaboradores e da empresa aos mais necessitados)	Não representa custos adicionais para a empresa
				Pequeno boletim informativo e para-jornalístico mensal (excepto Agosto e Setembro)	5 000,00 (1%)
Total				140 000,00	

Política comunicacional para todos os públicos (resumo)

Política	Público-alvo	Objectivos estratégicos	Mensagem central	Ações	Orçamentação
Viver a Herdade, Desfrutar do Melhor	Todos os públicos	Informar Envolver Educar Desfrutar Promover a imagem	Desfrute e viva a Herdade connosco, desfrute do melhor que a natureza e o trabalho do homem podem dar.	Inauguração da herdade (recepção e visita com ministros da agricultura e do ambiente ou seus representantes, autarcas, jornalistas, líderes de organizações agrícolas, ambientalistas e de consumidores, empresários turísticos, líderes médicos e naturopatas, etc.)	50 000,00 (10%)
				Gestão do mini-museu	5 000,00 (1%)
				Materiais básicos de comunicação (papel timbrado, brindes, etc.)	10 000,00 (2%)
				Celebração do Dia da Árvore (actividades para escolas, recepção de jornalistas, recepção de ambientalistas, etc.)	10 000,00 (2%)
				Celebração do Dia do Ambiente (actividades para escolas, recepção de jornalistas, recepção de ambientalistas, etc.)	10 000,00 (2%)
				Celebração do Dia do Agricultor (actividades para escolas, recepção de jornalistas, autarcas, representantes de organizações agrícolas, etc.)	10 000,00 (2%)
				Vídeo institucional (também distribuído em DVD)	5 000,00 (1%)
				Jogo da Herdade (jogo de estratégia em CD sobre gestão de uma herdade)	5 000,00 (1%)
				Relatório anual e balanço social (papel reciclado)	5 000,00 (1%)
				Aniversário da Herdade (coincidindo com a convenção: • exposição de fotografia com fotos de trabalhadores, clientes, fotojornalistas, etc. – prémio às três melhores fotos: um fim-de-semana no hotel em pensão completa ou, para os funcionários locais, um cheque no valor de € 250,00; • acolhimento de jornalistas, autarcas, etc.; • visitas à herdade. • jantar e espectáculo de folclore e música tradicional.	Custos imputados à Convenção
Total					110 000,00

Programa especial para o público externo – Comunidade local (sede) (resumo)

Política	Público-alvo	Objectivos estratégicos	Mensagem central	Acções	Orçamentação
Trabalhe Connosco Para Ganhar Connosco	Público externo local	Informação	Colabore connosco e ganhe com isso. A Herdade é uma mais valia para a região.	Patrocínios a organizações e autarquias locais para projectos de interesse comunitário	25 000,00 (5%)
		Educação		Cursos de formação ambiental e de formação em turismo rural para pessoas do local que queiram associar-se à Herdade e colaborar nas suas actividades direccionadas para os visitantes por um período mínimo de dez anos, antecedidas por visitas especiais dessas pessoas à Herdade.	Pagam-se a si mesmos (inscrições pagas ao preço de custo)
		Notoriedade		Cursos especiais de formação em agricultura biológica para produtores locais que queiram associar-se à Herdade por um período mínimo de dez anos, antecedidas por visitas especiais dos agricultores à Herdade.	Pagam-se a si mesmos (inscrições pagas ao preço de custo)
		Diferenciação		Patrocínio a acções locais de salvaguarda da natureza e do ambiente e reconversão agro-pecuária	50 000,00 (10%)
		Promoção de uma imagem positiva (empresa interessada)		Colaboração especial com as escolas locais na área da educação ambiental e rural (visitas escolares, desenvolvimento de projectos nos terrenos da Herdade, etc.)	12 500,00 (2,5%)
		Envolvimento da comunidade local		Apoio directo a jornais e rádios locais (publicidade)	12 500,00 (2,5%)
		Recrutamento de colaboradores e fornecedores (que mudem para agro-pecuária biológica)			
Total					100 000,00

Público externo em geral

Política	Público-alvo	Objectivos estratégicos	Mensagem central	Ações	Orçamentação
Conseguir Mais	Público externo em geral	Notoriedade Distinção Promoção da imagem Promoção das vendas e fidelização do cliente Evitar os problemas da sazonalidade turística	Viva com saúde Desfrute a natureza	Folhetos sobre a Herdade, os seus serviços e produtos e respectivos benefícios (distribuídos unicamente nas lojas e nas agências de viagens)	5 000,00 (1%)
				Visitas escolares • Fichas didácticas preparadas por professores • Visualização de DVD sobre agricultura biológica e suas vantagens • Álbum de colorir para os mais pequenos com cenas, animais e plantas da Herdade	10 000,00 (2%)
				Assessoria de imprensa (apoio para reportagens, press-releases), visitas de imprensa e Dias da Imprensa (jornalistas seleccionados passam dois dias no hotel para escreverem sobre o restaurante, a herdade, férias, agricultura biológica, vinho...)	15 000,00 (3%)
				Gestão do site institucional	Sem custos autónomos
				Actividades de animação turística e turismo de saúde	Não imputável à comunicação
				Participação na Associação de Agricultores Biológicos, na Associação de Turismo Rural, na Quercus e na Liga para a Protecção da Natureza (membro institucional)	5 000,00 (1%)
				Publicitação nas Páginas Amarelas, Páginas Amarelas On-Line e outras listas similares	2 500,00 (0,5%)
				Mershandising (peluches de animais da Herdade, porta-chaves, t-shirts e sweat-shirts, impermeáveis, canecas, etc.)	Paga-se a si mesmo e dá lucro
				Conferências e cursos de formação organizados pela Herdade (culinária, agro-pecuária, educação ambiental, equinicultura, canicultura, etc.)	Pagam-se a si mesmo e dão lucro
				Festivais culinários	Pagam-se a si mesmo e dão lucro
				Grupos de discussão com clientes seleccionados	5 000,00 (1%) (e oferta de produtos)
				Inquéritos	5 000,00 (1%)
				Packaging (papel reciclado, cartão e corda) para os produtos da loja	10 000,00 (2%)
				Participação em feiras, certames, exposições e concursos de agricultura, equinicultura, canicultura, alimentação, restauração e culinária, turismo e similares	50 000,00 (10%)
				Dádiva anual de Natal (dos colaboradores e da empresa aos mais necessitados)	Não representa custos adicionais para a empresa
				Dias para operadores e promotores turísticos (dois dias) e preços exclusivos	10 000,00 (2%)
				Dias para médicos e naturopatas (dois dias) e preços exclusivos	12 500,00 (2,5%)
Promoções e ofertas a clientes	Não imputável à comunicação				
Total					130 000,00

• Cronograma geral

Acção	Datas
Programa de identidade visual	Junho a Setembro (ano anterior).
Publicitação nas Páginas Amarelas e outros catálogos similares	No final do ano anterior ao ano da inauguração.
Fardamento	Design e confecção das fardas no ano anterior ao da inauguração.
Optimização do meio físico	Fase inicial: de Outubro (ano anterior) a 9 de Janeiro. Melhorias pontuais ao longo do ano, de acordo com os dados da observação, dos inquéritos, etc.
Cartazes informativos e formativos	Sempre que necessário. Cartazes sobre normas de segurança no trabalho afixados a partir de Novembro (ano anterior), em caixilhos especiais.
Material de informação e promoção em geral	Folhetos: concepção de Setembro a Novembro, impressão em Dezembro (ano anterior). Dossier de imprensa: concepção de Setembro a Novembro, impressão em Dezembro (ano anterior).
Material didáctico (fichas didácticas para as visitas, álbum de colorir)	Concepção: de Setembro a Novembro (ano anterior). Impressão: Dezembro (ano anterior).
Manual de Acolhimento	Elaborado durante o ano anterior ao da inauguração. Impresso e disponibilizado on-line (Intranet) um mês antes da inauguração.
Visitas de integração de funcionários das lojas	Visita 1: 15 de Dezembro (ano anterior) Visita 2: 15 de Setembro (só para quem não esteve na visita 1)
Manual de Processos, Produtos e Serviços	Elaborado durante o ano anterior ao da inauguração. Impresso e disponibilizado on-line (Intranet) um mês antes da inauguração.
Vídeo/DVD institucional	Desenvolvimento até Março. Apresentação no Dia da Árvore (21 de Março).
Jogo da Herdade	Desenvolvimento até Março. Apresentação no Dia da Árvore (21 de Março).
Materiais básicos de comunicação	Encomendas: Outubro (ano anterior). Uso a partir de Novembro (ano anterior).
Design dos veículos	Concepção: Setembro Encomendas: Outubro Circulação das viaturas com logótipo e cores da empresa: Novembro.
Brindes, ofertas, merchandising	Concepção: Setembro e Outubro (ano anterior). Encomendas: Outubro (final do mês). Comercialização/distribuição: a partir de 10 de Janeiro (inauguração).
Packaging	Estudos e concepção de embalagens: Setembro e Outubro Encomendas: Outubro. Distribuição pelas lojas: 2 a 8 de Janeiro Utilização a partir do dia 10 de Janeiro.
Inauguração	Seleção de convidados: Outubro (ano anterior). Concepção dos convites e do programa de actividades: até dia 19 de Novembro (ano anterior). Envio dos convites: 22 de Novembro Inauguração: 10 de Janeiro.
Site institucional e Intranet	Concepção: Outubro a Dezembro (ano anterior). Intranet em funcionamento: 2 de Dezembro (ano anterior). Disponibilização on-line (Internet): 10 de Janeiro.
Actividades permanentes: <ul style="list-style-type: none"> • Gestão da Intranet e do site institucional • Gestão do mini-museu • Aniversários e conversa informal com o patrão • Actividades de recreação e saúde (hóspedes) • Ofertas/brindes promocionais • Regalias dos funcionários • Avaliação do desempenho (com relatórios semestrais) • Patrocínio e mecenato (em função dos pedidos ou eventualmente de informação que chega ao conhecimento da empresa – postura pró-activa) • Publicidade nos órgãos de comunicação social locais • Promoções e ofertas a clientes • Participação nas associações do sector e nas associações ambientalistas • Reuniões de reflexão (reuniões regulares de periodicidade trimestral e quando necessário), inquéritos internos e externos (periodicidade semestral) e grupos de discussão (periodicidade semestral) • Visitas escolares (sempre que solicitado, às terças e quartas, de acordo com as possibilidades da empresa) 	Todo o ano

<ul style="list-style-type: none"> Assessoria de imprensa (de acordo com as necessidades e solicitações) 	
<p>Participação em feiras, concursos e similares</p> <ul style="list-style-type: none"> Feira da Agricultura de Trás-os-Montes e Alto Douro (inclui tasquinhas regionais) Feiras dos Enchidos (várias em Trás-os-Montes) Festival do Cavalo Festival Vinícola de Trás-os-Montes e Alto Douro Feiras do Turismo (Lisboa e Porto) Feiras dos Produtos Naturais (Lisboa e Porto) Feiras da Alimentação (Lisboa e Porto) Concurso Nacional de Canicultura 	<p>Inscrições: nos prazos indicados pelos organizadores.</p> <p>Material promocional e de recrutamento de colaboradores a distribuir: concepção até dois meses antes do evento; impressão até três semanas antes do evento.</p> <p>Concepção dos stands (quando necessário): até um mês antes da feira.</p> <p>Contratações de pessoal para animação e presença nos stands (até dois meses antes)</p> <p>Programa de actividades de animação: (até um mês antes)</p> <p>Deslocações e montagem de stands (quando necessário): de acordo com indicações dos organizadores.</p>
<p>Actividades hoteleiras e turísticas promocionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dias da Imprensa (último fim-de-semana de Maio) e Outubro (primeiro fim-de-semana) Dias dos Operadores Turísticos (penúltimo fim-de-semana de Maio) Dias do Médico e do Naturopata (antepenúltimo fim-de-semana de Maio) 	<p>Seleção de profissionais a convidar: Janeiro a Abril.</p> <p>Programa de actividades: Abril.</p> <p>Envio de convites: Abril.</p> <p>Recepção de inscrições: até uma semana antes dos eventos.</p>
Boletim informativo	<p>Concepção, recepção de colaborações e produção: mês anterior ao da saída</p> <p>Impressão: entre os dias 7 e 9 de cada mês.</p> <p>Difusão (on-line e papel): entre os dias 8 e 10 de cada mês. (O boletim não sai em Agosto e em Setembro.)</p>
Dia das Ideias	<p>15 de Julho</p> <p>Avisos/publicitação interna: 1 de Junho a 14 de Julho.</p>
Torneios desportivos internos	<p>Divulgação interna e inscrições: 30 dias anteriores ao início de cada torneio.</p> <p>Torneio de sueca (Fevereiro)</p> <p>Torneio de matraquilhos (Março)</p> <p>Torneio de bilhar (Abril)</p> <p>Torneio de futebol (Maio – Junho)</p> <p>Torneio de ténis (Junho)</p> <p>Torneio de ténis de mesa (Outubro)</p> <p>Torneio de matraquilhos II (Novembro)</p> <p>Torneio de sueca II (Dezembro)</p> <p>Torneio de bilhar II (Janeiro – ano seguinte)</p>
<p>Celebrações especiais</p> <p>Dia da Árvore</p> <p>Dia do Ambiente</p> <p>Dia do Agricultor</p>	<p>Concepção do programa de actividades e selecção de entidades a convidar: até 45 dias antes.</p> <p>Publicitação e envio de convites: nos 45 dias anteriores ao evento.</p> <p>Eventos: nos dias respectivos (21 de Março, 5 de Junho e 13 de Outubro).</p>
Formação em comunicação para o público interno	<p>Programação e divulgação: Janeiro.</p> <p>Fevereiro a Abril (1ª acção/dois grupos).</p> <p>Maio a Julho (2ª acção/dois grupos).</p> <p>Outubro a Dezembro (3ª acção/dois grupos).</p>
Outra formação (ambiental, agro-pecuária, turística, culinária, etc.) e conferências	<p>De acordo com calendarização dos Recursos Humanos.</p> <p>Divulgação interna e externa: dois meses anteriores ao início de cada acção, via mailing (comunidade local), Intranet, Internet, boletim informativo, publicidade nos meios locais, cartazes e folhetos nas lojas.</p> <p>Inscrições: até 15 dias antes de cada acção.</p>
Colaboração com escolas da comunidade local	<p>Divulgação do projecto: Outubro e Novembro.</p> <p>Reuniões com professores e responsáveis das escolas interessadas/seleccionadas: Janeiro (máximo: cinco escolas, com preferência para o ensino secundário).</p> <p>Desenvolvimento dos projectos: Fevereiro a Maio.</p>
Festivais culinários	<p>Divulgação: três semanas anteriores ao início.</p> <p>Duração de cada festival: um mês (cinco fins-de-semana)</p> <p>Festival de Culinária de Caça (Fevereiro e início de Março)</p> <p>Festival da Cozinha Tradicional Transmontana (Maio)</p> <p>Festival da Cozinha Mediterrânica Saudável (Junho e início de Julho)</p> <p>Festival dos Enchidos e dos Vinhos de Trás-os-Montes e Douro (Outubro e início de Novembro)</p>
Dádiva Anual de Sangue	<p>Divulgação: 1 a 14 de Outubro.</p> <p>Acção: 15 de Outubro.</p>
Dádiva de Natal	<p>De 2 a 22 de Dezembro.</p> <p>Informação aos <i>media</i>: 22 de Dezembro.</p> <p>Entrega das ofertas à instituição escolhida: 24 de Dezembro.</p>
Festa de Natal	<p>Contratações e stock de ofertas: Outubro.</p> <p>Inscrições: 15 de Novembro a 15 de Dezembro.</p> <p>Arranjo do espaço: 22 de Dezembro e 23 de Dezembro de manhã.</p> <p>Festa: 23 de Dezembro à tarde.</p>
Relatório Anual e Balanço Social	Publicação em Janeiro.
Divisão de lucros	Janeiro.

Aniversário da Herdade e Convenção (encerramento do programa comunicacional para o primeiro ano)	Convites para o aniversário: Dezembro. Divulgação da iniciativa "exposição": Setembro a Dezembro. Recolha de fotografias para a exposição: Outubro a Dezembro. Montagem da exposição fotográfica: segunda semana de Janeiro. Programa e contratações: Outubro. Convenção: tarde de 14 de Janeiro e 15 de Janeiro. Aniversário: 15 de Janeiro.
---	---

• Avaliação

Além das avaliações intermédias, já explicitadas, estão previstas avaliações anuais, identicamente baseadas em inquéritos, entrevistas e grupos de discussão.

A monitorização dos meios de comunicação é permanente.

• Questões

- O planeamento foi correcto?
- As políticas e acções delineadas são as mais pertinentes?
- O orçamento foi distribuído da melhor forma?
- A investigação foi bem conduzida? A análise SWAT foi bem aplicada? Que outros métodos de investigação em relações públicas poderiam ter sido usados?
- A avaliação foi bem desenhada? Que outras opções de avaliação podem ser seguidas?
- Como se poderia ter melhorado o plano?
- O que se pode fazer, comunicacionalmente falando, para tornar mais bem sucedida a empresa e, sobretudo, para sensibilizar os agricultores e exploradores pecuários a alterar as suas práticas e a tornarem-se colaboradores da Herdade?
- Com os mesmos dados, estabeleça um plano de comunicação alternativo e fabrique os instrumentos necessários para avaliação do mesmo (inquéritos, roteiros de entrevistas e grupos de foco, etc.).

3.2 Caso prático: comunicação interna num hospital (baseado num estudo de Cláudia Leite Telles de Freitas)

• Prólogo

Uma consultora externa auditou a comunicação interna num hospital central estatal, onde trabalham cerca de 4 800 pessoas, com habilitações literárias entre o quarto ano de escolaridade (antiga quarta classe) e o doutoramento.

No ano em que o estudo foi feito, apenas 0,9% dos colaboradores tinham sido promovidos, embora 12,1% tenham beneficiado dos mecanismos de progressão na carreira em vigor para a função pública.

A consultora usou como métodos de investigação a análise documental simples, a observação directa, incluindo conversas informais, a entrevista, o inquérito e a análise SWOT.

À data do estudo não existia qualquer responsável pela comunicação hospitalar. O principal meio interno de difusão geral de informação – o *Boletim de Pessoal*– era feito pelo Departamento de Pessoal, transfigurando-se em "jornal de parede" (segunda série), num flash informativo (pontual, sempre que há necessidade de difundir rapidamente informação) ou num verdadeiro jornal interno.

Para segmentação e descrição dos públicos-alvo, a auditora recorreu ao Balanço Social, documento que todas as organizações com funcionários necessitam de elaborar no final de cada ano, tendo circunscrito oito categorias: dirigente, médico, técnico superior, técnico administrativo, pessoal de enfermagem, auxiliares de acção médica, operários e outro pessoal). Também foi feita uma segmentação por idades.

A auditora fez um pré-teste do inquérito a um inquirido de cada um dos oito segmentos de público identificados através da análise do Balanço Social. Para aplicação do inquérito, foi construída uma amostra semi-estruturada de cem pessoas (aproximadamente dois por cento da população hospitalar), com base nas idades e na proporção relativa de cada um dos segmentos de público no total da população hospitalar.

Os questionários à amostra seleccionada foram distribuídos, explicados aos respondentes e recolhidos pela auditora.

• Resultados da investigação

A auditora começou por fazer observação participante e entrevistas, métodos que lhe permitiram sistematizar dados para uma análise SWOT à organização (havendo pontos fortes que simultaneamente são fracos e vice-versa):

- Pontos fortes

- hospital central público com sobrevivência assegurada pelo Estado;
- diversidade das especialidades médicas e dos meios de diagnóstico e terapêutica;
- acessibilidade a todos os estratos da população;
- existência de instituições geradoras de recursos humanos nas instalações do próprio hospital (Faculdade de Medicina e Escola de Enfermagem);
- *Boletim de Pessoal*;
- outros boletins especializados;
- participação dos médicos na gestão hospitalar;

- Pontos fracos

- limitações orçamentais;
- limitações do espaço físico;
- participação dos médicos na gestão hospitalar;
- burocracia;
- desmotivação;
- absentismo;
- envelhecimento da população hospitalar;
- resistência à mudança;
- rigidez funcional e hierárquica;
- grupos internos de pressão;
- falhas na transmissão de informação;
- precária informatização dos serviços e equipamento obsoleto;
- falta de familiaridade do funcionário com as novas tecnologias;
- preponderância desniveladora dos fluxos de comunicação formais descendentes;
- fluxos horizontais e transversais de comunicação informal que dão origem a rumores e, por vezes, boatos;
- "invisibilidade" e "afastamento" do Conselho de Administração;
- indefinição política sobre a política de saúde e a política hospitalar (mudam consoante os governos);

- Oportunidades

- maior eficiência pela implementação de novas tecnologias;
- renovação e formação contínuas dos recursos humanos;

- recurso frequente a consultores externos que podem dar visões descomprometidas e mais objectivas;
- aproveitamento dos programas estatais para a modernização administrativa e melhoria dos cuidados de saúde;

- Ameaças

- cortes orçamentais e suas consequências na formação, na implantação de novas tecnologias, etc.;
- facturação reduzida;
- dificuldade de satisfação de consumíveis, devido aos atrasos sucessivos nos pagamentos aos fornecedores (o que desencadeia frequentemente o caos nos serviços);
- degradação dos equipamentos sem substituição;
- horários desadequados do pessoal;
- rotatividade política da Administração.

Conversas formais e informais e análises documentais permitiram verificar que a Administração se preocupa com a formação dos funcionários, sobretudo no que diz respeito à modernização e humanização dos cuidados de saúde. No ano do estudo, as acções de formação atingiram quase um quinto da população hospitalar, com destaque para o pessoal de enfermagem. Algumas acções, como a de atendimento telefónico, foram anuladas por falta de inscritos.

As cores da bata permitem identificar e distinguir visualmente os diferentes tipos de profissionais que prestam serviço no hospital, com excepção dos funcionários administrativos, dispensados do uso da bata. A bata funciona também como um elemento ao mesmo tempo agregador e corporizador.

A observação participante, a análise documental, as entrevistas e conversas permitiram concluir que a comunicação formal é sobretudo escrita (notas, cartas, circulares normativas e informativas, portarias, relatórios, despachos, ofícios, editais, panfletos, folhetos, boletins...) e descendente, provindo do Conselho de Administração para cada um dos serviços (ou departamentos) e da chefia dos serviços para os funcionários. O inquérito mostrou que a população hospitalar tem consciência desta situação – 59% dos inquiridos considerou que a comunicação descendente é preponderante, contra 38% que consideraram a comunicação horizontal preponderante (e apenas 3% que consideraram preponderante a comunicação ascendente).

A observação participante e a recolha documental permitiram também perceber que muitas das propostas e ideias apresentadas da base para o topo são ignoradas, o que contribui para a desmotivação dos colaboradores, talvez mesmo também para o elevado absentismo, e para a contenção dos fluxos de comunicação ascendente.

Os dados anteriores foram confirmados por uma questão do inquérito. Questionados sobre qual é o problema mais comum do hospital provocado por uma má comunicação, 32% dos inquiridos salientaram a "desmotivação", com 22% a escolherem o "conflito", 26% o "boato" e 16% o "rumor" entre as opções possíveis.

Os inquiridos consideraram também, maioritariamente (46%), que as relações entre a Administração e os directores de serviço e funcionários se pautam pela "indiferença", com apenas 37% a referirem a "colaboração" como matriz desse relacionamento.

Respondendo a outra questão, maioritariamente (58%) os inquiridos consideram que é à Administração hospitalar que deve partir a iniciativa de estabelecer uma adequada política de comunicação, havendo 35% que acham que essa responsabilidade é dos serviços e departamentos do hospital (apelando a uma gestão participada).

Outros pares de perguntas e respostas (maioritárias) do inquérito foram os seguintes (em vários casos os respondentes podiam escolher mais do que uma opção):

- Como se efectuou, predominantemente, a sua integração/acolhimento no hospital?
 - ajuda dos colegas de serviço (44%)
 - apresentação aos colegas pelo chefe de serviço (38%)
 - auxílio de amigos que já trabalhavam no hospital (9%)
 - não teve ajuda (8%)

(Nota: existe um programa de integração destinado exclusivamente ao pessoal de enfermagem)

- Quando vou a um serviço do hospital, penso, principalmente, que:
 - sou mal informado (27%)
 - não tenho acesso a informação (32%)
 - obtenho informação contraditória (28%)
 - sou bem informado (11%)

- Quando a comunicação não o satisfaz, é porque, principalmente:
 - não é pontual (25%)
 - é insuficiente ou incompleta (38%)
 - é demasiado abundante (4%)
 - é de difícil compreensão (15%)
 - é contraditória (18%)

- Por onde costuma saber dos assuntos internos do hospital que mais lhe interessam?

(Nota: esta pergunta faz colateralmente um inventário de alguns dos meios mais relevantes de comunicação interna, cuja existência foi documentada ou observada.)

- Boletim do Pessoal (31%)
- telefone (5%)
- boletim de sumários de legislação (2%)
- boletim informativo da Comissão de Higiene (1%)
- relatório estatístico anual (3%)
- colegas (27%)
- mensageiros (0%)
- quadros de avisos/afixação (9%)
- no Departamento de Pessoal (12%)
- por rumores (10%)
- quadros de bordo (informação estatística e financeira) (0%)
- listagens várias (0%)

- O sistema de comunicação/informação do hospital pode utilizar um conjunto de instrumentos. Quais deles já usou no hospital?

(Nota: esta pergunta também parte de um inventário de meios de comunicação interna cuja existência foi documentada ou observada.)

- reuniões de secção/serviço (12%)
- sistema interno de som (2%)
- grupos de trabalho (8%)
- quadros de afixação/aviso (15%)
- sinalização das instalações (12%)
- jornal interno (11%)
- boletins (14%)
- reuniões gerais (5%)
- sessões colectivas de esclarecimento (4%)
- correio electrónico interno (0%)
- sistema interno de televisão (1%)
- caixas de sugestões (1%)
- manual de acolhimento (1%)
- sondagens/inquéritos/questionários (8%)
- correio directo (6%)

Nota: estas opções podem ter originado confusão entre os respondentes, na medida em que o jornal interno se denomina *Boletim de Pessoal*.

Nota: não existe qualquer manual de acolhimento. Pode ter sido confundido com o programa de integração de enfermeiros. Também não existe um sistema interno de televisão nem existem caixas de sugestões. Pode haver confusão com os televisores instalados nos serviços.

- O que é que lhe interessa mais ler/saber pelo *Boletim de Pessoal*?

- missão/objectivos do hospital (13%)
- programa de formação profissional (23%)
- oportunidades de promoção/valorização da carreira (28%)
- actividades culturais/desportivas (1%)
- políticas de saúde (12%)
- opiniões dos funcionários (1%)
- legislação (23%)

- O que diria, globalmente, sobre o *Boletim de Pessoal*?

- é útil (100%)
- está bem como está (38%)
- precisa de reformulações (62%)
- chega atempadamente (45%)
- chega tarde (55%)
- chega a todos (20%)
- não chega a todos (80%)

- A sinalização das instalações internas é:

- confusa (75%)
- facilmente entendida (25%)

- A lista telefónica interna é:

- de grande utilidade (89%)
- não sabia da sua existência (0%)
- o meu serviço tem a lista, mas nunca a encontro (1%)
- complicada (10%)
- não preciso dela, peço o que quero à central telefónica (0%)

- A comunicação hospitalar beneficiaria com:

- a informatização dos serviços (29%)

- a visibilidade/proximidade da administração (14%)
- uma equipa especializada em comunicação (13%)
- um jornal interno (7%)
- a adequada utilização dos instrumentos de comunicação existentes (19%)
- a formação profissional na área da comunicação (18%)

• **Terapêutica comunicacional proposta**

Tendo em conta os dados da investigação, bem como os condicionalismos orçamentais e outros típicos da função pública, a auditora propôs as seguintes medidas, aqui sinteticamente apresentadas:

- informatização e reapetrechamento informático dos serviços, criação de uma intranet (uso de e-mail);
- formação;
- criação de uma assessoria de comunicação;
- atribuição de responsabilidades pela gestão das solicitações à administração e pelas respostas em prazo adequado a essas solicitações;
- instalação de caixas de sugestões (para os funcionários que não quisessem ou soubessem usar e-mail);
- reformulação do *Boletim de Pessoal*;
- criação de uma versão do *Boletim de Pessoal* por e-mail;
- disponibilização on-line do *Boletim do Pessoal*: colocação na Internet/intranet;
- reformulação gráfica e mudança na distribuição do *Boletim de Pessoal*, com cinco ou seis exemplares para manuseamento em locais fixos de cada serviço (a contenção orçamental impede um significativo aumento da tiragem);
- criação de um manual de acolhimento;
- adequada utilização dos quadros de afixação (normalmente sobrecarregados e mal geridos);
- revisão e melhoria da sinalética; utilização de um sistema de linhas coloridas marcadas no chão ou/e nas paredes para conduzir as pessoas aos serviços e locais mais concorridos;

- revisão e melhoria da lista telefónica (com a possibilidade de se incluírem futuramente os endereços de e-mail), tirando a publicidade (ou pelo menos não a intervalando com a informação) e reduzindo a extensão ou criando um sistema de índices.

• **Questões**

- Concorda com o desenho do estudo? O que faria de diferente e igual?
- Concorda com o desenho do inquérito? O que faria de diferente e igual? Que questões acrescentaria ou suprimiria? Que opções de resposta retiraria ou incluiria?
- Onde poderia ir buscar receitas para financiar a melhoria da comunicação hospitalar?
- Como distribuiria percentualmente as verbas destinadas à melhoria da comunicação hospitalar?
- Como se poderá melhorar o plano de comunicação? Que outras sugestões daria? Que sugestões dadas pela autora eventualmente suprimiria? Como articularia as acções propostas?
- Como avaliaria os resultados do plano de comunicação?

3.3 Caso prático: plano de comunicação para uma empresa têxtil

Uma empresa nacional detém uma marca de roupa de qualidade (fabricada em regime de *outsourcing*). A empresa pertence a um único empresário e está a procurar conquistar o mercado interno antes de se aventurar na internacionalização. Tem 22 lojas nos principais centros comerciais das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto e das capitais de distrito, bem como nas zonas comerciais nobres das duas principais cidades do país. Não faz *franchising*.

A empresa tem uma estrutura fixa permanente muito flexível, sendo que na sede apenas trabalham vinte pessoas, incluindo o presidente da administração da empresa (dono), num ambiente descontraído e arejado, quase totalmente aberto (recepção, duas salas de reuniões, sala principal). Os colaboradores permanentes e gestores comunicam essencialmente face a face, por e-mail e telefone. Têm isenção de horário e ordenados acima da média.

A distribuição, coordenada pela sede, é feita por empresas especializadas, embora os veículos sejam obrigatoriamente identificados com o logótipo da marca. As lojas pertencem à empresa e são geridas por gestores de loja, coordenados pela sede.

A empresa aposta no design de moda e procura cativar e fidelizar um *target* constituído por pessoas de ambos os sexos entre os 24 (pós universitário) e os 45 anos das classes A e B, predominantemente com empregos executivos.

A marca criada pela empresa, denominada *Fashion Generation*, procura corporizar nas roupas comercializadas características como o conforto, a juventude, o dinamismo e a sensualidade. As roupas são práticas e casuais, permitindo a utilização quer no emprego quer na vida social, em particular ao fim de semana.

A marca tem 7% da quota de mercado no segmento e os estudos de mercado comprovam que tem um *branding* (reconhecimento) elevado entre o seu *targuet*.

A política de comunicação da empresa, dirigida pelo Departamento de Marketing, assenta nas seguintes vertentes:

- flexibilidade comunicacional e pouca burocracia (reuniões, e-mail, telefone e telemóvel e comunicação face a face são os meios de comunicação mais usados internamente e com fornecedores);
- reuniões (semanais de coordenação, mensais, com os gestores de loja);
- convenção anual de colaboradores (mega-reunião com festa e um discurso, onde são apresentados os objectivos da empresa para o próximo ano e apresentadas as linhas mestras das colecções; também é feito um balanço do ano findo);
- aposta no design das roupas comercializadas;
- seguir as tendências da moda, com colecções sazonais;
- criação de um clima de escassez: o que há hoje pode não haver amanhã;
- linha completa e integrada: roupa (base), calçado, bolsas, acessórios;
- logótipo da marca e linha gráfica, seguida em todos os documentos, nos sacos para a roupa, nos veículos, etc.;
- decoração moderna e arejada das lojas, que são bem iluminadas e claras;
- os clientes podem movimentar-se à vontade pela loja e tirar as roupas dos expositores, para observação pormenorizada e experimentação;

- *displays* nas lojas;
- vitrinas decoradas por vitrinistas profissionais;
- colaboradores de ambos os sexos sujeitos a formação profissional em atendimento;
- colaboradores sujeitos sazonalmente a sessões de formação sobre a nova colecção;
- colaboradores usam "como farda" roupa da empresa idêntica, oferecida pela empresa e sazonal (enquadrada nas novas colecções), que os distingue entre os clientes;
- política de incentivos aos colaboradores assente na possibilidade de adquirirem roupas nas lojas, logo no início da temporada ao preço da última temporada de saldos (75% de desconto), num prémio mensal de 2% do valor facturado (só para vendedores e gestores de lojas) e num prémio anual de três viagens ou valor correspondente em dinheiro para os três melhores vendedores;
- programa "Colaborador do Mês", com oferta de um cheque-prenda no valor de € 250,00 para gastar em roupa da marca e afixação de quadro comemorativo;
- programa "Loja do Mês", com oferta de cheque de € 2 500,00 para distribuição entre todos os colaboradores e afixação de quadro comemorativo;
- programa "Compre e Dê", em que 2% dos valores das compras são atribuídos à AMI, à Cruz Vermelha e à CARITAS;
- fortalecimento do espírito de reconhecimento e corpo dos colaboradores, com entrega de convites para os eventos organizados pela empresa e sorteio de dez convites para o Portugal Fashion;
- *síte* na Internet com loja virtual.

A empresa não faz publicidade, seguindo o rumo traçado pela Zara.

Os estudos de mercado revelaram que no seu *targuet*, além do elevado *branding*, a marca é vista como tendo um preço acima da média (média de 4 em 5), sendo a relação de preço/qualidade vista mais como justa do que injusta (3,5 em 5, sendo que 5 significava totalmente justa e um totalmente injusta). Inquiridos sobre sugestões que dariam para se manterem fiéis à marca, a maior parte dos clientes fala de preços menores para a roupa (mas com a manutenção da qualidade) e da implantação de um cartão de fidelidade que dê direito a descontos imediatos e a prémios depois de despendidas determinadas quantias.

A empresa pretende, agora, estimular o espírito de corpo e aumentar a sua quota de mercado no segmento para 15% no espaço de um ano, o que implica ganhar notoriedade e distinção. A empresa pode investir em comunicação, durante esse ano, dois milhões de euros

O Departamento de Marketing propôs a manutenção dos traços essenciais da política de comunicação da empresa, mas com algumas medidas complementares:

Acção	Duração	Valor (€)	% do valor
Acções em continuidade			
Design de moda	Todo o ano.	250 000	12,5
Sacos	Todo o ano, sem variação sazonal.	40 000	2
Lojas: decoração, vitrinismo, displays,	Sazonal (Fevereiro e Setembro).	300 000	15
Incentivos e programas Colaborador/Loja do Mês	Todo o ano.	150 000	7,5
Formação	Todo o ano.	40 000	2
Apresentação interna das colecções e formação específica	Sazonal (Fevereiro e Setembro).	40 000	2
Fardas	Sazonal (Fevereiro e Setembro).	50 000	2,5
Gestão do <i>site</i> e da loja virtual	Todo o ano.	40 000	2
Convenção anual	Dezembro.	50 000	2,5
Programa Compre e Dê	Todo o ano	Não imputável à comunicação	–
Sub-total	-----	960 000	48
Novas acções			
Manual de acolhimento e procedimentos	Desenvolvimento: Janeiro a Março Apresentação e distribuição: 30 de Março	35 000	1,5
Boletim informativo interno	Duas vezes por ano.	15 000	0,75
Publicidade em <i>outdoors</i> e mupis (anúncio encomendado)	Todo o ano.	150 000	7,5
Eventos: desfiles de moda para apresentação das novas colecções, em Lisboa (com presença da imprensa)	Sazonal (Fevereiro e Setembro).	100 000	5
Concurso de manequins com inscrições e desfiles nos Centros Comerciais de todo o país (usando roupa da marca), finais distritais e grande final nacional em Lisboa, coincidindo com a apresentação da colecção de Outono/Inverno do próximo ano (com presença da imprensa)	Concursos e divulgação entre Fevereiro e Setembro, final em Setembro.	200 000	10
Participação no Portugal Fashion	Dias do festival.	100 000	5
Criação de base de dados dos clientes e criação de um cartão de fidelização que permite a acumulação de pontos (prémios) e descontos imediatos de 5% para compras superiores a € 50,00	Todo o ano.	50 000	2
Catálogos (para lojas, distribuição aos clientes constantes nas bases de dados, distribuição à imprensa)	Sazonal.	100 000	5
Postais com imagens dos catálogos (brinde aos clientes)	Sazonal.	40 000	2
Brindes aos clientes (esferográficas, isqueiros)	Todo o ano.	40 000	2
Ofertas especiais (par de meias ou luvas) aos clientes registados na base de dados por alturas do seu aniversário	Todo o ano.	50 000	2,5
Antecipação em duas semanas das épocas de saldos para clientes registados e com cartão de fidelidade	Janeiro e Agosto.	–	–
Ofertas especiais aos três clientes registados que durante um ano mais compras façam nas lojas	Cerimónia de entrega dos prémios a 15 de Dezembro, no evento da entrega do prémio de design de moda.	10 000 (em vales de compras de roupa nas lojas)	0,5
Prémio Design de Moda Fashion Generation	Divulgação (<i>press-releases</i> , folhetos, cartazes, mupis e <i>outdoors</i>) entre Janeiro e Março. Anúncio e cerimónia de entrega dos prémios a 15 de Dezembro.	50 000 (inclui cerimónia de entrega)	2,5
<i>Product placement</i> em séries televisivas e telenovelas	Todo o ano.	100 000	5
Sub-total	-----	1 040 000	52

• **Questões**

- A política de comunicação, em traços gerais, está bem planificada?
- O que poderiam as relações públicas acrescentar ao plano de comunicação?
- O orçamento foi distribuído e construído da melhor forma?
- Como se poderá melhorar o plano de comunicação?
- O que se pode fazer, comunicacionalmente falando, para tornar a marca mais bem sucedida?
- Como avaliaria os resultados do plano de comunicação? Até que ponto poderia usar as vendas como instrumento de avaliação?
- Como poderia usar os dados dos utilizadores do cartão de cliente (os dados das compras ficam armazenados num banco de dados, o que permite criar perfis de clientes)? O que poderia fazer para fortalecer ainda mais a tática do "cartão de cliente"?
- Elabore um projecto de comunicação alternativo;

3.4 Caso prático: auditoria de comunicação a uma micro-empresa de consultoria empresarial

Uma empresa de consultoria empresarial, fundada em 1985, sediada no Porto e com actuação restrita aos distritos do Porto, Aveiro, Braga e Viana do Castelo, contratou um auditor externo para avaliação da forma como comunicava internamente e externamente. Uma vez que se trata de uma micro-empresa, com cinco sócios especialistas (gestão/direito/recursos humanos/marketing/informática), duas secretárias permanentes, uma das quais exerce funções de telefonista e de recepção, e dez colaboradores regulares, recrutados em regime de *outsourcing*, o auditor usou unicamente a observação participante, incluindo conversas informais e entrevistas semi-formais, para fazer o diagnóstico comunicacional da empresa.

A auditoria revelou que a empresa recorre a práticas comunicacionais planeadas e que encara a comunicação como uma vertente estratégica para o seu desenvolvimento e uma variável de gestão de elevado impacto. Em concreto, a empresa possuía os seguintes pontos comunicacionais fortes:

- instalações simpáticas e arejadas, bem localizadas (Boavista), bem sinalizadas externa e internamente;
- ambiente de trabalho em espaço aberto e duas salas privadas para reuniões;

- zona de receção independente da zona de trabalho, onde fica a secretária-recepcionista; nesta zona figura um cartaz com a declaração de missão ("Apostamos em aumentar a competitividade e a produtividade, para nós e para os nossos clientes") e a declaração de valores ("Competitividade; Capacidade; Eficiência; Solidez; e Tradição");
- organigrama claro, afixado na zona de receção e na zona de trabalho;
- um jornal de parede com notícias relevantes para a entidade e clientes, na zona da receção;
- quadro de afixação na sala comum de trabalho, apenas com informações essenciais (não sobrecarregado);
- espaço na sala comum de trabalho para afixação do "lema da semana", pensamento assegurado rotativamente pelos cinco sócios;
- reuniões gerais doseadas, às segundas-feiras de manhã (planificação) e sextas-feiras à tarde (avaliação);
- "sexta-feira casual", dia em que sócios e restantes colaboradores são incentivados a usar vestuário casual e a trabalharem dentro de portas, num clima descontraído;
- almoço de empresa todas as últimas sextas-feiras de cada mês;
- almoço especial de Natal;
- comunicação face a face possível e frequente, incentivada pela estrutura do espaço de trabalho;
- uso constante do e-mail, muitas vezes de forma descontraída;
- uso frequente de memorandos e circulares para os colaboradores recrutados em *outsourcing*;
- vídeo institucional, para distribuição a potenciais clientes, produzido por uma produtora independente;
- presença regular dos sócios em seminários e congressos na área da gestão;
- presença regular em feiras;
- formação dos sócios e colaboradores externos ao longo da vida;
- inquéritos regulares aos clientes sobre a qualidade do serviço prestado;

- envio aos clientes ou seus representantes de cartões de felicitação pelos respectivos aniversários;
- análise diária da imprensa de referência, da imprensa especializada, do *Diário da República*, do diário oficial da União Europeia e de outros diários oficiais relevantes, em particular o de Espanha, um dos principais parceiros comerciais portugueses;
- análise diária dos *sites* de incentivos da União Europeia, do Ministério da Economia, do Ministério das Finanças, etc.;
- sistema de obtenção e arquivo de informações misto, digital (base de dados) e tradicional (em papel), sendo que a base de dados muitas vezes indica com precisão a localização do que se deve consultar no arquivo em papel.

Entre os pontos comunicacionais débeis, o auditor detectou que a empresa:

- não tinha um logótipo que encarnasse a missão e os valores da empresa e estruturasse uma linha gráfica;
- apresentava o valor "Tradição", que não corresponde à realidade organizacional, uma vez que se trata de uma empresa jovem, muito embora os sócios apostem mais naquilo que comprovadamente resulta do que na inovação;
- não usava nem registava muita da informação obtida através da pesquisa de iniciativa própria;
- a secretária-recepcionista não tinha formação específica em acolhimento (pessoal e telefónico).

As principais oportunidades e ameaças provinham da estrutura do sector e da própria empresa.

O sector em que a empresa se insere é muito competitivo e está algo saturado, com muitas micro e macro-empresas a actuarem no mercado. As micro-empresas podem subsistir se encontrarem nichos de mercado e podem tornar-se competitivas porque podem apostar na flexibilidade, na agilidade e na contenção de custos, mas enfrentam a concorrência de grandes empresas, incluindo gigantes multinacionais, com um capital extraordinário de experiência, contactos e recursos. Em termos comunicacionais, os recursos e experiência das grandes empresas são uma ameaça à actuação comunicacional das micro-empresas, em especial à sua capacidade para ganharem notoriedade e distinção.

As propostas do auditor foram as seguintes:

- criação de um logótipo e linha gráfica;
- revisão da declaração de valores;
- criação de um manual corporativo que, funcionando também como manual de acolhimento, descreva as funções constantes do organigrama e estipule os procedimentos dos sócios e colaboradores, em especial as normas para contactos com os clientes;
- boletim direccionado para o público-externo, destacando novas oportunidades de negócio, de subsídios, de internacionalização, etc. que a empresa pode apoiar;
- utilização da base de dados para arquivo digital das informações recolhidas por pesquisa de iniciativa própria;
- gestão mais eficaz do quadro de afixação;
- incentivo da participação dos sócios em programas de rádio e em jornais e revistas, em particular nos jornais e revistas especializados em economia, empresas e empreendedorismo, por exemplo através de patrocínios com contrapartidas (publicação do texto);
- alargamento da afixação do lema da semana às secretárias e colaboradores regulares;
- restrição do uso de circulares e memorandos, incentivando os colaboradores a comunicarem por e-mail;
- frequência de curso de formação sobre atendimento (telefónico e pessoal) para a secretária-recepcionista;
- celebração do aniversário da empresa, organizando uma festa de maior dimensão de cinco em cinco anos;
- estipulação de um sistema de incentivos aos colaboradores, em especial àqueles que são responsáveis pelo recrutamento de novos clientes.
- se possível, campanha de publicidade em meios especializados em economia, empresas e empreendedorismo e nos jornais de referência (*Público, Expresso, Diário de Notícias*), em especial nos respectivos suplementos de economia, assente na informação publicitária, com referência ao nome da empresa;

• **Questões**

- O que poderia ser feito para melhorar a comunicação interna e externa da empresa?
- Organize e planifique a comunicação, tendo em conta que a empresa tem disponíveis € 15 000,00 para gastar em comunicação interna e externa e tem por objectivos aumentar os lucros em 15% num ano, aumentando também, em igual período de tempo, a sua carteira de clientes em idêntica percentagem. Pode usar as ideias avançadas pelo auditor e/ou as suas próprias ideias.
- Seria importante integrar actividades de assessoria de imprensa no plano de comunicação? Como e porquê?
- Como avaliaria a acção comunicacional da entidade e na entidade?

3.5 Caso prático: lançamento de um produto

• **Prólogo**

Uma empresa internacional de processamento e comercialização de chás e cafés decidiu lançar no mercado português um novo chá preto, posicionado num segmento de qualidade superior e de preço superior aos do mesmo segmento da concorrência. O novo chá preto, um êxito de vendas nos países anglófilos, destina-se ser comercializado em hotéis, restaurantes, cafés e similares, e a ser vendido em cadeias grossistas de cash & carries, supermercados e hipermercados, bem como em lojas especializadas. O objectivo de vendas é conquistar, num ano, 10% da quota de mercado do segmento dos hotéis, restauração e similares e 15% da quota de mercado no segmento dos supermercados, hipermercados e lojas especializadas.

A empresa sabe que num país de consumidores de café será difícil incentivar as pessoas a consumirem mais chá e em particular chá preto, que tem propriedades estimulantes similares às do café.

A empresa definiu, assim, como público-alvo prioritário da estratégia de comunicação as pessoas acima dos 30 anos e em idade activa, confiantes, fleumáticas e bem sucedidas, com desejos de requinte e elitismo, da classe B (mobilidade social ascendente) e da classe A. Outros públicos-alvo definidos: distribuidores grossistas, hotéis, restaurantes e similares e jornalistas.

• **Mix da comunicação**

A estratégia de comunicação (mix da comunicação) assentou na construção de um logótipo, com um pacote de chá estilizado e menção à marca, bem como no evento de lançamento, em merchandising, em

patrocínios, em publicidade e promoção nos pontos de venda, bem como na informação aos jornalistas, com os seguintes objectivos:

- dar a conhecer o chá;
- promover a experimentação;
- destacar as virtualidades estimulantes do chá;
- destacar que o chá preto pode promover a saúde, tal e qual como o chá verde (propriedades anti-oxidantes e anti-cancerígenas);
- associar o consumo de chá a requinte, elitismo, fleuma e anglofilia.

O lançamento foi preparado para clientes grossistas, clientes de hotéis, restaurantes e similares e jornalistas. O evento, que começou às 19 horas e decorreu num hotel, foi estruturado nas seguintes etapas: recepção aos convidados, apresentação do evento (cinco minutos), documentário sobre a origem e processo de processamento e embalagem do novo chá (20 minutos), documentário sobre os benefícios do chá para a saúde (20 minutos), spots publicitários a apresentar na TV (30 segundos), jantar seguido de chá (em chávenas com o logótipo e o slogan), com discurso (12 minutos) durante a prova de chá, despedida e distribuição de amostras ou *press-kits*.

O *press-kit* continha pacotinhos de chá, DVD com os spots publicitários e os documentários, textos sobre o novo produto, textos científicos esclarecedores sobre os potenciais benefícios do chá preto para a saúde, indicações sobre onde poderiam recolher mais informação sobre chá na Internet, tudo com o logótipo e slogan. Aos clientes grossistas e de restaurantes foi distribuído um kit com amostras e um folheto informativo. Foram também recolhidos dados para posterior entrega de maiores quantidades para um período experimental. Também foram informados de um preço promocional para vigorar nos três primeiros meses.

A todos os participantes foi oferecida uma chávena de chá com o logótipo e o slogan.

A promoção nos pontos de venda (em bancas sinalizadas com logótipo, menção à marca e slogan) incluiu a prova (com leite e sem leite, com açúcar, adoçante ou simples, acompanhado por bolachinhas de manteiga), amostras gratuitas, vales de desconto e folhetos explicativos sobre como preparar um bom chá, quando beber chá, o chá como bebida de cortesia e as virtudes do chá preto, associadas às virtudes da nova marca. A campanha foi associada à hipótese "leve dois, pague um".

A publicidade foi segmentada para a imprensa, rádio, televisão e outdoors.

Na televisão, foram seleccionados os canais generalistas e a SIC Notícias, com spots de 30" em horário nobre, duas vezes por dia. Os spots inseriam um jovem executivo num escritório requintado (que

indiferenciadamente poderia ser em casa ou no local de trabalho), a beber chá enquanto fazia uma pausa no trabalho, seguido por menção à marca, com o slogan "um prazer estimulante". Os mesmos spots foram projectados nas salas de cinema.

Para os outdoors foi escolhida uma imagem do spot, com menção à marca e ao slogan e em rodapé a legenda "estudos científicos comprovam que o chá preto tem propriedades anti-cancerígenas".

Na imprensa, foram seleccionados os jornais de referência, as revistas femininas e masculinas direccionadas para as classes A e B e as revistas e jornais económicos. A mensagem principal foi equivalente à dos outdoors, mas também se inseriram info-reportagens breves e ilustradas com relatos sobre as propriedades, a utilização e os benefícios do chá preto, sempre com menção à marca e slogan.

Na rádio, a publicidade foi direccionada para o patrocínio de programas na RFM, de manhã (6/10 horas) e à noite (21/2 horas), com obrigação dos locutores relatarem histórias breves sobre o prazer estimulante de beber chá em determinados momentos e menção à marca e ao slogan.

No programa Café da Manhã, foi necessário ajustar a mensagem, com base na ideia "por que não um chá, para variar?".

A nível de merchandising, distribuíram-se amostras gratuitas a potenciais clientes (retalho, grossistas e consumidores). Também se distribuíram conjuntos de 36 chávenas com logótipo e slogan aos clientes de hotéis, restaurantes e similares.

Patrocinaram-se dois torneios de ténis (Maia Open e Estoril Open), uma regata (Vilamoura), dois torneios de golfe (Estoril e Vilamoura) e espectáculos de música céltica britânica (Coliseus do Porto e de Lisboa).

A equipa de vendas foi instruída sobre as propriedades e os benefícios do chá, tendo sido estimulada com percentagens sobre as vendas e prémios especiais em dinheiro para os três melhores vendedores do mês, desde que atingida determinado número de vendas.

A campanha de comunicação foi planeada para durar três meses, excepto os incentivos à equipa de vendas e as acções de promoção e de publicidade de manutenção.

• Orçamentação

O orçamento disponível para a campanha era de 500 mil euros, tendo sido assim distribuído:

Acção	Percentagem	Valor
Logótipo	1	€ 5 000,00
Documentários	10	€ 50 000,00
Lançamento (sem as ofertas)	1,5	€ 7 500,00
Ofertas e similares (totalidade)	8	€ 40 000,00
Promoção nos pontos de venda	5	€ 25 000,00
Patrocínios	5	€ 25 000,00
Spot publicitário e campanha na TV	22	€ 110 000,00
Publicidade na imprensa (incluindo redacção das publi-reportagens e fotos)	15	€ 75 000,00

Publicidade na rádio	5	€ 25 000,00
Publicidade no cinema	6	€ 30 000,00
Outdoors	10	€ 50 000,00
Folhetos e similares	1,5	€ 7 500,00
Equipa de vendas	5	€ 25 000,00
Margem de manobra e imponderáveis	5	€ 25 000,00
Total	€ 500 000,00

• **Calendarização**

Acção	Datas e duração
Realização/aquisição dos documentários*, do spot e dos anúncios	Desde um ano antes do arranque da campanha de comunicação.
Elaboração do logótipo e testes	Dois meses antes da campanha de comunicação
Campanha publicitária nos meios jornalísticos	Duração de três meses, com arranque no primeiro dia do primeiro mês. Publicidade na imprensa concentrada às sextas, fim-de-semana e segundas nos jornais diários. Publicidade de manutenção durante o resto do ano, concentrada às sextas e fim-de-semana, em todos os meios.
Lançamento	Dia 15 do primeiro mês (quinta-feira).
Outdoors	Duração de três meses, com arranque no primeiro dia do primeiro mês. Redução do número de outdoors a partir daí, mantendo-os até ao final do primeiro ano de comercialização do produto.
Patrocínios	De acordo com a calendarização das actividades patrocinadas, todas elas desenvolvidas no período da campanha.
Merchandising	Desde 30 dias antes do início da campanha.
Promoção nos pontos de venda.	Duração de três meses, com arranque no primeiro dia do primeiro mês. Promoção de manutenção nos principais hipermercados, aos fins de semana e sextas-feiras, uma vez por mês.
Incentivos à equipa de vendas	Distribuição de prémios e anúncios de resultados no último dia de cada mês.

*O documentário sobre os benefícios do chá foi adquirido no mercado internacional e legendado. O outro foi produzido expressamente para a campanha por uma produtora internacional, que usou muito material já filmado para outras ocasiões.

• **Avaliação**

A avaliação foi realizada no final dos três meses da campanha e associada às vendas, tendo-se constatado que a quota de mercado conquistada era de 7% no canal de hotéis, restaurantes e similares e de 9% no canal de distribuição grossista. A mesma avaliação foi realizada no final do primeiro ano de comercialização do chá, tendo-se constatado que era de 12% no canal horeca (hotéis, restaurantes e cafés), com ênfase nos hotéis de classe superior, e de 8% no canal grossista.

• **Questões e proposta**

- A acção foi correctamente planificada?
- O orçamento foi distribuído da melhor forma?
- A avaliação foi bem feita? Que outras opções de avaliação poderiam ser seguidas?

- Como se poderia ter melhorado a eficiência e a eficácia da campanha?
- Alcançaram-se os objectivos desejados pela organização?
- O que se pode fazer, comunicacionalmente falando, para tornar mais bem sucedida a comercialização do chá?
- Elabore um projecto de comunicação para o segundo ano de comercialização do produto, partindo do princípio de que dispõe de uma verba de 600 mil euros, que representa o derradeiro grande investimento comunicacional da empresa para conquistar mais quota de mercado.

3.6 Caso prático: o jornal da empresa

• Observação

Uma empresa industrial de grande dimensão (3000 funcionários, todos com habilitações iguais ou superiores ao 9º ano) tinha um pequeno jornal interno quinzenal (a cores e de formato A3), que vivia das colaborações voluntárias dos colaboradores, mas que era tido como um importante meio de difusão de informação. Contudo, a direcção de comunicação estava convicta de que a maior parte dos funcionários não lia uma percentagem substancial das informações da Administração que nele eram veiculadas, confiando essencialmente naquilo que ouviam na empresa. A direcção de comunicação pensava que esta era a razão para a ocorrência pontual de boatos, que facilmente seriam contrariados pela informação disponibilizada no jornal. Por isso, a direcção de comunicação entendeu avaliar se o jornal da empresa estava a cumprir o seu papel informativo e se compensava o investimento.

• Investigação

A avaliação do conteúdo do jornal foi feita através de uma análise de conteúdo, com base nas seguintes categorias:

A) Tipo de informações

1) Informações da administração; 2) projectos, novos produtos e serviços, 3) incorporações e aposentações; 4) histórias de colaboradores; 5) finanças organizacionais; 6) mercado e concorrência; 7) notícias de secções e departamentos; 8) informação laboral; 19) notícias pessoais; 10) outros assuntos.

Descobriu-se que, em média, cerca de 90% do espaço de cada número era ocupado por informação das categorias 1 a 8.

B) Géneros jornalísticos

1) Notícias breves; 2) notícias longas; 3) análises e opiniões; 4) reportagens; 5) outros.

Descobriu-se que, em média, cerca de 80% do espaço era ocupado por notícias longas, análises e opiniões. Não existiam reportagens. As notícias breves ocupavam 10% do total do espaço.

C) Superfície ocupada por imagens, infográficos e espaços em branco

As imagens e espaços em branco correspondiam a cerca de 15% da superfície do jornal. Grande parte da informação textual não era acompanhada por informação visual (fotografias e infográficos).

A avaliação da eficácia do jornal foi feita da seguinte maneira através de um inquérito de resposta anónima, sendo o universo constituído por todos os colaboradores da empresa. O questionário comportava seis perguntas de fácil compreensão e resposta. O questionário foi entregue a todos os funcionários presentes num determinado dia, pelos chefes de secção, que foram instruídos previamente pelo director de comunicação sobre como deveriam proceder. Foram também os chefes de secção a recolher os questionários, depois de respondidos. As questões solicitavam informações sobre se os colaboradores tinham lido o último número do jornal da empresa, quanto tempo, em média, tinham demorado a lê-lo, se costumavam lê-lo, o que costumavam ler, se tinham prazer em lê-lo e se tinham prazer visual a olhar para ele. Para confirmação dos resultados, pediu-se a cada colaborador para tentar nomear espontaneamente até três artigos que tivesse lido e até três informações dadas pelo jornal que tivesse retido. A taxa de respostas atingiu 75% dos inquiridos potenciais.

80% dos inquiridos disse que leu o último número do jornal, tendo demorado, em média, cerca de dez minutos a fazê-lo (tempo manifestamente insuficiente para assimilar o seu conteúdo). 55% dos inquiridos disse que leu principalmente notícias das seguintes categorias: informações da administração; projectos, novos produtos e serviços; incorporações e aposentações; notícias de secções e departamentos; e informação laboral. Só 20% dos respondentes conseguiu nomear espontânea e correctamente três temas e três informações do conteúdo do jornal, sendo que 12% referenciou temas das categorias "incorporações e aposentações", "histórias de colaboradores", "notícias de secções e departamentos", "informação laboral" e "notícias pessoais", o que está parcialmente em contradição com as categorias mais referenciadas como sendo as mais lidas.

• Diagnóstico, planificação da resposta comunicacional e acção

O diagnóstico, assente na investigação, evidenciou que o jornal interno não estava a cumprir o seu papel. Os responsáveis pela comunicação, em reunião, planearam, então, suspender o jornal durante um mês, para reformulação, informando os funcionários do que se estava a passar. O objectivo foi tornar o jornal efectivamente lido por 40% dos colaboradores no prazo de seis meses. A reformulação teve as seguintes linhas de força:

- criação de um conselho editorial representativo de vários sectores da vida organizacional, com a missão de avaliar cada número e fazer sugestões para o próximo;

- aligeiramento do jornal: textos mais curtos, mais imagens, mais informação visual (infográficos e fotografias);
- "profissionalização" do estilo: todos os textos passaram a ser revistos e adaptados à linguagem jornalística pelo departamento de comunicação;
- cativar leitores, personalizando a informação (contar histórias de pessoas individuais para falar seguidamente do caso geral);
- inserção de mini-entrevistas com os quadros directivos (para transmissão de informação-chave de uma forma mais descontraída e atractiva) e com colaboradores-modelo (nomeadamente com o funcionário do mês);
- inserção de entretenimento.

Antes de o próximo número do jornal ser lançado, os membros do conselho editorial tiveram oportunidade de acompanhar o processo de reformulação gráfica (pré-testes), pronunciando-se sobre a forma e o conteúdo dos números hipotéticos que lhes foram sucessivamente apresentados.

O orçamento do jornal manteve-se inalterado. O processo encareceu menos de 5%, unicamente devido aos inquéritos.

• **Avaliação**

A avaliação dos três primeiros números do jornal após a reformulação foi feita pelos membros do conselho editorial, mas ao quarto número repetiu-se de surpresa o inquérito sobre a sua eficácia, tendo os resultados melhorado, com 35% dos inquiridos a recordar-se espontaneamente de temas e informações veiculadas pelo jornal.

Os restantes números do jornal continuaram a ser avaliados pelo conselho editorial, mas um ano após repetiu-se o inquérito a todos os colaboradores, com resultados similares aos anteriores (37% dos inquiridos recordaram-se espontaneamente de temas e informações veiculadas pelo jornal).

• **Questões**

- A acção foi correctamente planificada?
- Como se poderia ter melhorado a eficiência e a eficácia da acção?
- Alcançaram-se os objectivos desejados pela organização?
- O que se pode fazer para tornar mais bem sucedido o jornal?

3.7 Caso prático: diagnóstico e terapêutica comunicacionais para empresas têxteis

Um consultor visitou três médias empresas têxteis do Vale do Ave (350, 200 e 300 trabalhadores), todas elas pertencentes à mesma família (mãe – presidente da Administração, filha, genro), com o objectivo de estudar e tanto quanto possível melhorar a comunicação interna. O consultor começou por visitar a empresa, estudar o balanço social e reunir com a administração e direcção, tendo chegado ao seguinte diagnóstico:

- empresas certificadas ISO 9002;
- as empresas possuem uma declaração de valores, onde privilegiam o trabalho, a honestidade, a qualidade do produto, a satisfação do cliente e a competência;
- espaço compartimentado (chefias) e aberto (restantes colaboradores);
- 90% dos funcionários têm a escolaridade obrigatória (a do momento em que foram admitidos);
- salários baixos, mas cerca de 15% acima da média do sector; as horas extraordinárias e os subsídios de turno permitem a cada trabalhador de base auferir até duas vezes e meia o salário mínimo nacional;
- problemas laborais principais: absentismo e produtividade (mão de obra pouco qualificada, embora barata);
- empresas "sobreviventes e lutadoras" num sector em crise;
- as empresas vivem animadas pelo mito fundacional – a presidente funciona como exemplo, figura agregadora e "Deus" organizacional; anda num Jaguar;
- liderança e gestão por *walking around*;
- o responsável pela comunicação é o director técnico (de informática);
- a comunicação interna vertical descendente faz-se essencialmente através de contactos face a face, formais e informais, de reuniões, de ordens, notas de serviço e comunicados, afixados em placards simples durante, pelo menos, 15 dias, e de telefonemas internos;
- a comunicação interna vertical ascendente até ao nível das chefias de secção faz-se essencialmente por contactos face a face; daqui até aos directores faz-se essencialmente através de reuniões, relatórios e contactos face a face, formais e informais; dos directores para a administração faz-se essencialmente por e-mail, telefone interno, contactos face a face e reuniões.

- a comunicação horizontal faz-se essencialmente por contactos face a face, até ao nível das chefias de secção; ao nível dos directores, faz-se essencialmente por e-mail, intranet, reuniões, telefone interno e contactos face a face; entre administradores, a comunicação faz-se essencialmente por contactos face a face e telefone interno;
- outras actividades de comunicação com o público interno: comemoração do aniversário das empresas, de cinco em cinco anos, com encerramento de portas e pequenas excursões de confraternização, com refeição incluída, pagas pela administração;
- outros suportes de comunicação interna: além da sinalética (escassa e quase restrita à sinalização de emergência – extintores, entradas, saídas, caminhos de evacuação), não são usados outros meios ou não foram mencionados ou observados.
- problema comunicacional detectado: muita da comunicação vertical descendente, dos directores para chefes de secção e colaboradores, tem de passar pela líder máxima das empresas, para conhecimento e aprovação; os directores também têm de dar diariamente contas líder empresarial do teor da comunicação ascendente que chegou até eles;
- a empresa faz oferta de livros escolares aos filhos dos funcionários até ao 12º ano (prática que irá acabar com o argumento de que os filhos dos funcionários já não ingressam na empresa, ao contrário daquilo que sucedia antigamente);
- a comunicação interna ascendente pode chegar à líder: qualquer colaborador pode falar com ela fora do horário de trabalho, desde que autorizado pela chefia imediata;
- a comunicação interna descendente faz-se essencialmente através de ordens de serviço, afixadas em placards,
- formação exclusivamente técnica e especializada, tendo uma única vez sido promovido um curso associado à comunicação, sobre Internet, intranet e uso de e-mail, para directores e alguns chefes, encarregues de "disseminar o conhecimento".

• **Questões**

Tendo estes dados principais da observação em mente, e pensando que numa empresa de um sector em crise o dinheiro não abunda, o que faria para melhorar a comunicação interna e combater comunicacionalmente os problemas da baixa produtividade e elevado absentismo? Elabore o desenho para a investigação e faça o plano comunicacional.

3.8 Caso prático: avaliação da presença mediática (análise de conteúdo)

As relações públicas da filial portuguesa de uma empresa multinacional de lacticínios promovem periodicamente avaliações sobre o seu esforço comunicacional orientado para os meios jornalísticos e sobre o que se diz do sector e da concorrência (monitoria do meio). Essas avaliações centram-se em análises de conteúdo, com categorias constantes definidas *a priori*. As análises são segmentadas em função do tipo de órgão de comunicação social (televisão, rádio, imprensa, Internet). Dentro da macro-categoria imprensa, as análises são ainda segmentadas por micro-categorias, sendo uma delas a dos diários nacionais de referência (*Público* e *Diário de Notícias*).

Nos últimos três meses, os dois diários nacionais de referência manifestaram o seguinte comportamento:

Grupo de tabelas 1

Notícias sobre empresas de lacticínios e seus produtos nos jornais

Jornal 1

N.º total de notícias	Espaço total (cm ²)	Número de notícias sobre sector	Média por número	%	Espaço ocupado pelas notícias do sector (cm ²)	Média por número	%
9 900	1 674 000	47	0,5	0,5	20 210	225	1,2

Jornal 2

N.º total de notícias	Espaço total (cm ²)	Número de notícias sobre sector	Média por número	%	Espaço ocupado pelas notícias do sector (cm ²)	Média por número	%
12 200	2 880 000	29	0,3	0,2	15 600	173	0,5

Grupo de tabelas 2

Menções às empresas do sector e seus produtos nas primeiras páginas

Menções à empresa e seus produtos nas primeiras páginas

Ausência total de menções nos dois jornais no período analisado.

Grupo de tabelas 3

Notícias sobre a empresa e seus produtos entre as notícias do sector

Jornal 1

Notícias sobre a empresa e seus produtos	Média por número	% (em relação às notícias do sector)	Espaço ocupado pelas notícias sobre a empresa e seus produtos (cm ²)	Média por número (cm ²)	% (em relação às notícias do sector)
14	0,2	29,8	9 400	104	46,5

Jornal 2

Notícias sobre a empresa e seus produtos	Média por número	% (em relação às notícias do sector)	Espaço ocupado pelas notícias sobre a empresa e seus produtos (cm ²)	Média por número (cm ²)	% (em relação às notícias do sector)
11	0,1	37,9	6 800	76	43,6

Grupo de tabelas 4

Ângulo de abordagem das notícias ou influência do tema das notícias para a imagem da empresa e seus produtos

Jornal 1

	Notícias das outras empresas do sector	% (em relação às notícias do sector)	Espaço ocupado pelas notícias das outras empresas do sector (cm ²)	% (em relação às notícias do sector)	Notícias sobre a empresa e seus produtos	% (em relação às notícias da empresa)	Espaço ocupado pelas notícias sobre a empresa e seus produtos (cm ²)	% (em relação às notícias da empresa)
Ângulo ou tema positivo	21	63,6	5 600	51,8	10	71,4	6300	67
Ângulo ou tema neutro	9	27,3	4 210	38,9	3	21,4	2 400	25,5
Ângulo ou tema negativo	3	9,1	1 000	9,3	1	7,1	700	7,5

Jornal 2

	Notícias das outras empresas do sector	% (em relação às notícias do sector)	Espaço ocupado pelas notícias das outras empresas do sector (cm ²)	% (em relação às notícias do sector)	Notícias sobre a empresa e seus produtos	% (em relação às notícias da empresa)	Espaço ocupado pelas notícias sobre a empresa e seus produtos (cm ²)	% (em relação às notícias da empresa)
Ângulo ou tema positivo	7	38,9	3 500	39,8	4	36,4	2 250	33,1
Ângulo ou tema neutro	8	44,4	4 200	47,7	6	54,5	3 900	57,3
Ângulo ou tema negativo	3	16,7	1 100	12,5	1	9,1	650	9,6

Grupo de tabelas 5

Permeabilidade aos *press-releases* da empresa em consonância com o tema

Jornal 1

	Releases enviados (A)	Releases publicados na íntegra (B)	Releases aproveitados (C)	Taxa de sucesso (2B + C) / A
Novos produtos e serviços	15	9	1	1,3
Nomeações e reestruturações	2	0	0	0
Finanças empresariais	2	0	2	1
Outros assuntos	2	0	0	0

Notícias que não resultaram da iniciativa da empresa: 2 (informação não controlada)

Taxa de controle da informação (notícias controladas/notícias não controladas): 12/2 = 6

Jornal 2

	Releases enviados (A)	Releases publicados na íntegra (B)	Releases aproveitados (C)	Taxa de sucesso (2B + C) / A
Novos produtos e serviços	15	4	0	0,5
Nomeações e reestruturações	2	0	1	0,5
Finanças empresariais	2	0	2	1
Outros assuntos	2	0	1	0,5

Notícias que não resultaram da iniciativa da empresa: 3 (informação não controlada)

Taxa de controle da informação (notícias controladas/notícias não controladas): $8/3 = 2,7$

Grupo de tabelas 6

Temática das notícias sobre a empresa e seus produtos e sobre o sector

Jornal 1

	Empresa				Sector			
	N.º	%	Espaço	%	N.º	%	Espaço	%
Novos produtos e serviços	10	71,4	6 300	67	21	63,6	5 600	51,8
Nomeações e reestruturações	1	7,1	1 200	12,8	3	9,1	1 010	9,3
Finanças empresariais	3	21,4	1 900	20,2	7	21,2	3 400	31,5
Outros assuntos	0	0	0	0	2	6,1	800	7,4

Jornal 2

	Empresa				Sector			
	N.º	%	Espaço	%	N.º	%	Espaço	%
Novos produtos e serviços	4	36,4	2 250	33,1	7	38,8	3 500	39,8
Nomeações e reestruturações	1	9,1	900	13,2	3	16,7	1 200	13,6
Finanças empresariais	5	45,4	2 850	41,9	6	33,3	2 800	31,8
Outros assuntos	1	9,1	900	13,2	2	11,1	1 300	14,8

Tabela 7

Presença comparada dos líderes empresariais nas notícias

	Número de referências nas notícias	%
Líderes da empresa	9	28,1
Líderes de outras empresas do sector	23	71,9
Total	32	100

• Questões

- Interprete os resultados da análise de conteúdo.
- Pronuncie-se sobre a pertinência da análise de conteúdo realizada.

- Explique, se for o caso, como poderia ser melhorado o roteiro das análises de conteúdo desenvolvidas pelas relações públicas da empresa em causa.
- Desenhe uma estratégia de monitorização e avaliação dos conteúdos mediáticos impressos que não passe exclusivamente pela análise de conteúdo.

3.9 Caso prático: comunicação numa Casa de Juventude concelhia (caso prático original, mas desenvolvido a partir de um estudo de Francisco Casanova)

Uma Câmara Municipal decidiu implantar uma Casa da Juventude, à semelhança daquilo que fazem outras autarquias do país e da Europa. Objectivos: ocupar o tempo-livre dos jovens, oferecer-lhes um espaço de encontro, confraternização, participação, crescimento, responsabilização e socialização, livre de drogas, tabaco ou álcool. Prevê-se que, no futuro, a Casa também possa oferecer cursos de formação certificados.

A autarquia reconvertiu um antigo palacete em ruínas, situado no centro da sede do concelho e com três pisos, para albergar a Casa da Juventude concelhia. Esta passou a dispor de uma sala polivalente (não fumadores) ampla, com um pequeno palco, mesas, jogos, home-cinema, karaoke; sala de biblioteca, hemeroteca, espaço informativo e cafetaria; duas salas polivalentes (formação, reuniões, assembleias gerais das associações, etc.); uma sala de informática com trinta computadores ligados à Internet, scanners, webcams, máquinas fotográficas digitais, etc.; uma sala de artes plásticas (pintura, cerâmica, escultura); um espaço para exposições; duas salas para "ninhos de associações"; salas para gabinetes e atendimento privado; e quatro casas de banho. No pátio foi instalado um espaço para desportos radicais (bicicleta, skate, escalada e rapel – nas paredes da casa), um court de ténis (cimento). A Casa empresta material desportivo (raquetas, skates, material de escalada, bicicletas, etc.).

A Casa é de acesso livre e livre também é o acesso às actividades, embora a frequência de determinados espaços (como a sala de informática ou o court de ténis) ou a participação nas actividades possam ser condicionadas em função das disponibilidades.

Uma vez que os estudantes do ensino secundário seriam, em princípio, os principais utentes da Casa, procurou estabelecer-se um horário de funcionamento sem interrupções que possibilitasse a frequência das instalações e a participação nas actividades, o que implicou abrir a Casa aos fins-de-semana. Assim, a Casa fica aberta todos os dias, excepto à segunda-feira, das 10 horas às 20 horas, com prolongamento de horário até às 24 horas às sextas e sábados. Aos fins-de-semana a Casa abre às 8 horas.

O horário não é rígido, excepto no que respeita ao descanso semanal das segundas-feiras. É possível, pontualmente, abrir mais cedo e fechar mais tarde, caso as actividades assim o exijam.

Durante os meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro (primeira quinzena) a Casa está aberta também às segundas-feiras. Nos meses de Julho e Agosto, o horário de abertura de segunda a quinta prolonga-se até às 23 horas.

A autarquia abriu concurso para admissão de 15 funcionários: um director, dois funcionários administrativos, seis animadores juvenis, três técnicos de informação e três funcionários de serviços gerais (cafetaria e limpeza). Estes elementos foram recrutados para animação sócio-cultural da casa, informação, acompanhamento dos utentes e actividades conexas.

O director nomeado era licenciado em Ciências da Comunicação/Relações Públicas. A política global para a Casa da Juventude foi, naturalmente, concebida como sendo essencialmente uma política de comunicação e relações públicas. Tendo em conta a realidade observada, essa política foi desdobrada em duas vertentes: informação pública; envolvimento do público-alvo.

A verba atribuída para o funcionamento da casa no primeiro ano, excluindo vencimentos dos funcionários, despesas administrativas, economato, limpeza e similares, foi de um milhão de euros.

• **Investigação**

Fez-se um levantamento estatístico descritivo da juventude concelhia, com base nos dados do último recenseamento à população. Concluiu-se que 15% da população concelhia (18 596 jovens) tinha entre 13 e 18 anos (público-alvo prioritário), sendo que 85% desse estrato populacional era constituído por estudantes, 4% por trabalhadores-estudantes e os restantes por desocupados (2%) e trabalhadores (9%). Foi considerado essencial atingir dois segmentos do público-alvo: os estudantes e os desocupados, ambos com maior quantidade de tempo-livre.

Para a delimitação do público-alvo prioritário levou-se em linha de conta os parâmetros que situam a adolescência "propriamente dita" entre os 14 e os 17 anos. Se bem que os estudos sociológicos provem que a adolescência, ou pelo menos um certo "estado adolescente", se prolonga até bem depois dos 18 anos, devido ao prolongamento dos estudos, que implica o alargamento do período de dependência dos progenitores, 18 anos continua a ser o marco legal para a maioridade e aquisição da cidadania plena (direito de voto).

• **Programação e orçamentação**

O planeamento das actividades da casa da cultura no primeiro ano do seu funcionamento desdobrou-se em duas áreas: 1) informação pública; 2) envolvimento.

Planeamento da comunicação

Política	Público-alvo	Objectivos estratégicos	Mensagem central	Acções	Orçamentação
Informação pública	Estudantes Trabalhadores-estudantes Desocupados residentes no concelho entre 13 e 18 anos	Levar ao conhecimento de pelo menos 50% do público-alvo que a Casa da Juventude abriu. Levar ao conhecimento de pelo menos 50% do público-alvo o programa de actividades e os serviços oferecidos.	A Casa da Juventude concelhia abriu e está aberta todos os dias, excepto às segundas, das 10 às 20 horas, com prolongamento às sextas e fins de semana. A Casa da Juventude concelhia oferece aos jovens vários serviços e actividades atraentes.	Inauguração	Orçamento camarário
				Mupis em locais frequentados pelos jovens do Concelho	€ 15 000,00 (1,5%)
				Cartazes • da Casa da Juventude • de actividades para afixação em escolas, cafés, associações e grupos juvenis e espaços frequentados por jovens	€ 30 000,00 (3%)
				Folhetos e flyers distribuídos nas escolas, cafés, associações e grupos juvenis e espaços frequentados por jovens	€ 20 000,00 (2%)
				Assessoria de imprensa • <i>press-releases</i> • conferência de imprensa e visita inaugural • conferências de imprensa para apresentação das acções de envolvimento • visitas à Casa da Juventude	€ 5 000,00 (0,5%)
				Desenvolvimento e gestão do website	€ 2 500,00 (0,25%)
				Newsletter mensal para distribuição nos mesmos locais dos folhetos e nos domicílios (<i>direct mail</i>).	€ 50 000,00 (5%)
				Manual do utente (descrição dos serviços, actividades, inscrições, responsáveis pela Casa, etc.).	€ 20 000,00 (2%)
				Quadro de afixação gigante na Casa da Juventude	-----
				Programa de identidade visual	€ 5 000,00 (0,5%)
Reuniões informativas nas escolas para envolvimento dos professores e alunos.	€ 2 500,00 (0,25%)				
Reuniões informativas com dirigentes associativos e responsáveis de grupos e associações juvenis.	€ 2 500,00 (0,25%)				
Total					€ 152 500,00 (15,25%)

Política	Público-alvo	Objectivos estratégicos	Mensagem central	Acções	Orçamentação
Envolvimento	Estudantes Trabalhadores-estudantes Desocupados residentes no concelho entre 13 e 18 anos	Levar pelo menos 10% dos jovens concelhos a frequentar a Casa e as suas actividades, ocupando o tempo-livre com actividades sadias e cativantes.	Participa!	Actividades permanentes (cursos de formação, cursos de música, ateliers de instrumentos musicais, ensaios de grupos musicais, atelier de jornalismo e apoio a jornais juvenis e estudantis, hemeroteca, biblioteca, animação permanente, exposições, concursos de jogos como xadrez, damas, cartas, matraquilhos, ping-pong, karaoke...), excluindo o stand informativo.	€ 200 000,00 (20%)
				Projecto Ninhos de Associações, destinado a fomentar o associativismo juvenil, cedendo instalações, dando apoio consultivo e algum financiamento para actividades próprias.	€ 57 500,00 (5,75%)
				Projecto Férias Desportivas, com futebol, ténis, desportos radicais, handebol, voleibol e atletismo, desenvolvido em parceria com as escolas e o Pelouro da Juventude da Câmara, a desenvolver nos períodos de férias escolares.	€ 200 000,00 (20%)
				Projecto Férias Culturais com cursos e ateliers de teatro, pintura, cerâmica, música, banda desenhada, fotografia, vídeo, informática e jornalismo.	€ 75 000,00 (7,5%)
				Stand informativo (em parceria com o Instituto da Juventude) e de consultoria e apoio (sexo, sida, doenças juvenis, programas de intercâmbio juvenil e estudantil, etc.), com técnico especializado.	€ 15 000,00 (1,5%)
				Prémio Melhores Alunos do Concelho (viagens para três pessoas ao centro Espacial Kennedy para os dez melhores alunos do ensino secundário e à Eurodisney para os dez melhores alunos do ensino básico).	€ 25 000,00 (2,5%)
				Encontro Internacional de Jovens (encontro anual de jovens do concelho e das localidades europeias geminadas). Participação dos jovens do concelho nos encontros internacionais das localidades com que o concelho está geminado.	€ 250 000,00 (25%)
				Festival de bandas de garagem (pop, rock, música tradicional portuguesa).	€ 25 000,00 (2,5%)
Total					€ 847 500,00 (84,75%)

Por falta de cabimento orçamental, não foi possível desenvolver um Festival Internacional de Música, um Campo de Férias (Agosto), um Festival de Artes e um Manual do Dirigente Associativo (para o projecto "Ninhos de Associações").

Desenvolvimento das políticas

Acções	Datas e duração	Responsável e apoio	Porta-voz
Informação pública	Todo o ano	Director (responsável) Técnicos de informação e animadores (apoio)	Director
Inauguração (política)	25 de Janeiro	Presidente da Câmara Vereador do Pelouro da Juventude Director (responsável) Colaboradores (apoio)	Presidente da Câmara Vereador da Juventude Director
Mupis	Todo o ano	Director. Desenvolvimento: <i>outsourcing</i>	Director
Cartazes	Todo o ano Cartazes especiais um mês a quinze dias antes das actividades pontuais.	Director. Colaboradores (excepto pessoal dos serviços gerais).	Director
Folhetos e <i>flyers</i>	Todo o ano (Casa da Juventude). Folhetos e <i>flyers</i> especiais quinze dias antes das actividades pontuais.	Director. Colaboradores (excepto pessoal dos serviços gerais).	Director
Assessoria de imprensa • conferência de imprensa e visita inaugural	25 de Janeiro.	Presidente da Câmara Vereador do Pelouro da Juventude Director (responsável) Colaboradores (apoio)	Presidente da Câmara Vereador da Juventude Director
Assessoria de imprensa • actividades regulares	Todo o ano. Conferências de imprensa antes das acções pontuais de envolvimento.	Director (responsável e gestor dos fluxos de informação). Colaboradores (apoio).	Director
Website	Todo o ano.	Director (responsável) Desenvolvimento e gestão do site: <i>outsourcing</i>	Director
Newsletter	Primeiro número no dia 28 de Fevereiro. Preparação de 1 a 25 de cada mês.	Director (responsável) Colaboradores (excepto pessoal dos serviços gerais). Jovens do atelier de jornalismo, do atelier de fotografia e do atelier de informática.	Director
Manual do utente	Preparação em Janeiro e distribuição aos utentes a partir do primeiro dia de Fevereiro.	Director (responsável) Concepção e desenvolvimento: técnicos de informação e animadores.	Director
Quadro de afixação	Todo o ano. Preparação inicial no dia 23 de Janeiro.	Técnicos de informação	Técnicos de informação
Programa de identidade visual	1 a 20 de Janeiro. Apresentação pública: 25 de Janeiro.	Director (responsável) Desenvolvimento: <i>outsourcing</i>	Director
Reuniões nas escolas	Todo o ano, a partir de 5 de Janeiro.	Técnicos de informação	Técnicos de informação
Reuniões nas associações	Todo o ano, a partir de 5 de Janeiro.	Técnicos de informação	Técnicos de informação
Envolvimento	Todo o ano, a partir de 26 de Janeiro.	Director (responsável) Técnicos de informação e animadores (apoio)	Director
Actividades permanentes	Todo o ano, a partir de 26 de Janeiro.	Director (responsável)	Director
Stand informativo	Todo o ano, a partir de 26 de Janeiro.	Director (responsável) Técnicos de informação	Director
Ninhos de Associações	Todo o ano, a partir de 1 de Março.	Director (responsável) Técnicos de informação Animadores	Director
Férias Desportivas	Preparação: Fevereiro a Junho. Concretização: férias da Páscoa e de Verão (Julho).	Director (responsável) Animadores. Apoios: escolas e clubes desportivos e câmara (instalações).	Director
Férias Culturais	Preparação: Fevereiro a Junho. Concretização: férias da Páscoa e de Verão (Julho).	Director (responsável) Animadores. Apoios: escolas e câmara (instalações).	Director
Prémio Melhores Alunos	Fornecimento de dados: até 15 de Junho. Reunião do júri: 20 de Junho. Anúncio: 30 de Junho.	Director (responsável) Animadores. Apoios: escolas.	Director

	Cerimónia: 1 de Julho.		
Festival Bandas de Garagem	Preparação e inscrições: 1 de Maio a 15 de Julho. Festival: 3ª semana de Julho.	Director (responsável) Animadores Apoios: escolas e câmara (instalações).	Director
Encontro Internacional de Jovens e participações nos encontros das localidades geminadas	Preparação: Maio a Julho. Encontro no concelho: 1 a 8 de Agosto. Encontros no estrangeiro: 1 a 8 de Julho; 15 a 23 de Julho; 12 a 19 de Agosto.	Director (responsável) e directores congéneres estrangeiros. Animadores portugueses e animadores estrangeiros (apoio). Apoio: câmara (cedência de autocarro e de espaço para as tendas e as actividades).	Director

• Avaliação

A avaliação das políticas seguidas foi feita através de vários processos.

• Produtividade das relações públicas

Todas as acções planeadas foram executadas.

• Custo por pessoa

O custo das actividades (excluindo remunerações, ordenados e despesas directamente suportadas pela câmara e escolas) por jovem implicado nas acções foi de € 126,65.

Somando os ordenados do pessoal permanente e remunerações acessórias (formadores, etc.), o custo por pessoa eleva-se para € 167,34.

• Participação nos eventos

Os dados das inscrições de utentes (obrigatórias) e o inquérito que lhes foi feito permitiu apurar que, no final do ano, 1576 jovens eram utilizadores regulares da Casa, o que corresponde a 8,5% dos jovens concelhios. Nas restantes actividades participaram directamente 6 320 jovens, o que corresponde a 34% dos jovens concelhios. As actividades com maior adesão foram as Férias Desportivas, logo seguidas pelas Férias Culturais. No Encontro Internacional participaram 150 jovens do concelho, tendo-se deslocado ao exterior 240.

Estima-se a assistência a diversas acções promovidas pela Casa (exposições, actividades desportivas e culturais, etc.) em cerca de dez mil pessoas.

• Espaço alcançado nos meios de comunicação

A Casa beneficiou de 53 minutos de exposição nos espaços informativos regulares dos canais generalistas de televisão e da SIC Notícias.

Teve ainda 32 minutos de exposição na rádio local (de vocação popular e pouco ouvida pelos jovens) e 12 minutos de exposição nas rádios nacionais, designadamente na Mega FM, Rádio Cidade e outras rádios direccionadas para o público juvenil.

Beneficiou ainda de 32 500 cm² nos dois jornais semanários concelhios (cerca de 36 páginas em formato tablóide), de 2 000 cm² nos diários de referência (DN e *Público*), de 1 900 cm² no JN, 2 400 cm² nos jornais populares *24 Horas* e *Correio da Manhã*, e ainda 1 730 cm² nos jornais e revistas semanais de informação geral (*Expresso*, *Independente*, *Semanário*, *Euro Notícias*, *Visão*, *Focus*).

Todas as notícias veiculadas foram de cariz positivo para a Casa da Juventude e referiam-se à sua inauguração (13%), a actividades a efectuar (57%) ou a actividades realizadas (30%).

● **Acessos ao website**

Registaram-se 234 672 acessos ao website durante todo o ano. Receberam-se 12 341 mensagens de e-mail, tendo-se respondido a 7 291 dessas mensagens (cerca de 22 mensagens respondidas por dia de abertura da Casa). Não se respondeu às restantes mensagens por manifesta incapacidade do serviço ou porque não necessitavam de resposta.

● **Satisfação do público com as actividades**

Inquérito a amostras aleatórias de 10% dos participantes nas actividades permitiu observar que, no total, 12% se mostram totalmente satisfeitos com as actividades em que participaram, 47% muito satisfeitos, 36% satisfeitos e 5% insatisfeitos.

As actividades que proporcionaram maior número de respostas positivas ao grau de satisfação foram os encontros internacionais, as férias desportivas e culturais e o festival de bandas de garagem. As actividades permanentes são as que geram maior número de insatisfeitos (cerca de 9% dos inquiridos).

● **Eficácia comunicativa (actividades não permanentes)**

O inquérito à satisfação dos participantes nas actividades pontuais incluía também perguntas para avaliar a eficácia da política informativa desenvolvida pela Casa da Juventude. Assim 55% dos participantes tomam conhecimento das actividades da Casa da Juventude na escola, 19% nos clubes, grupos e associações juvenis, 12% na própria Casa, 6% através da *newsletter*, 2% através de amigos, 3% pela Internet, 2% pela comunicação social e 1% por outros meios.

● **Inquérito aos utentes da Casa**

Uma vez que para frequentarem regularmente a Casa os utentes necessitam de preencher uma ficha de inscrição, foi possível verificar que 75% dos utentes são do sexo masculino e que

maioritariamente se situam na faixa dos 15 aos 17 anos (85%). 99% residem no concelho e 95% são estudantes do ensino secundário.

Um inquérito aos utentes permitiu ainda verificar que 45% dos utentes frequentam a Casa três a cinco vezes por semana. 32% frequentam a Casa menos vezes e 5% mais vezes. Os restantes frequentam a Casa ocasionalmente.

Nesse inquérito, a razão mais alegada para a frequência da Casa (87%) foi ocupar os tempos livres, sendo que 7% a frequenta para "encontrar-se com amigos". 75% buscam na Casa principalmente entretenimento e lazer, enquanto 18% a frequentam principalmente para terem acesso a actividades formativas e os restantes para obtenção de informação e apoio ou outros motivos.

55% dos utentes consideram que a relação com o pessoal da Casa da Juventude é de compreensão e amizade, enquanto 37% a consideram meramente profissional.

89% dos jovens consideram que as normas existentes na Casa da Juventude, constantes no Manual do Utente e afixadas em vários locais, são essenciais para o seu bom funcionamento, havendo somente 2% que as consideram demasiado rígidas.

Questionados sobre como tomam conhecimento das actividades da Casa da Juventude, 38% dos utentes respondem que é por frequentarem a Casa, 33% na escola, 12% através da newsletter, 10% através de amigos, 3% pela Internet, 2% pela comunicação social e 2% por outros meios.

76% consideram que recebem a tempo a informação sobre as actividades, enquanto 18% considera que é "em cima da hora" e 6% muito antes.

Para 94% a informação disponibilizada é clara; para 83% também é adequada. 82% consideram ainda que a informação disponibilizada sobre as actividades corresponde bastante à realidade que encontram. Apenas 32% consideram que a informação é apresentada de forma atraente, contra 54% que não se sentem atraídos por ela. O aspecto mais referido como menos bem conseguido na forma como é apresentada a informação sobre as actividades é a "falta de criatividade" (53%), logo seguido por "textos demasiado longos" (32%).

Apenas 67% sabem que a Casa da Juventude é uma iniciativa da Câmara; 25% confessa não saber a que entidade está associada a Casa da Juventude.

• **Questões**

- O planeamento foi correcto?
- As políticas e acções delineadas são as mais pertinentes?

- Falta uma política de comunicação dirigida ao público-interno? Em que moldes e com que objectivos se poderia desenvolvê-la?
- Os pais e encarregados de educação serão um público-alvo da Casa? Se sim, fazem falta acções direccionadas para os pais e encarregados de educação? De que tipo?
- Deveria ser instituído um programa para captação de apoios financeiros (e outros) e de parcerias? Com quem? Quais seriam os públicos-alvo?
- A Casa deveria aproveitar as instalações para o desenvolvimento de um programa de conferências e palestras para a juventude ou este tipo de acções não resultaria?
- O orçamento foi distribuído da melhor forma? O montante atribuído é exagerado, insuficiente ou adequado, face à realidade do país e às actividades da Casa?
- A avaliação foi bem feita? Que outras opções de avaliação poderiam ser seguidas?
- Como se poderia ter melhorado o plano?
- Alcançaram-se os objectivos desejados pela Câmara Municipal quando instituiu a Casa da Juventude?
- O que se pode fazer, comunicacionalmente falando, para tornar mais bem sucedida a Casa da Juventude e as suas políticas (tendo em conta a avaliação realizada)?
- Tendo em conta a avaliação efectuada, elabore o plano para o segundo ano de actividades da Casa da Juventude, partindo do princípio de que cortes orçamentais impuseram uma diminuição de 10% em relação ao orçamento do primeiro ano.

3.10 Planeamento das acções de comunicação para lançamento do portal *livros.online.pt* - O Portal dos Que Gostam de Ler

Autores: J. A. Nunes Carneiro (ncarneiro@elefante-editores.co.pt); Manuel Taboada (mest@ferrariworld.com); Marcos Loureiro (marcos.loureiro@netcabo.pt) (Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa)

Introdução

O Portal *livros.online.pt* é um projecto a ser lançado no primeiro semestre de 2004 e visa colmatar uma lacuna na área cultural da Internet em língua portuguesa.

O projecto prevê a criação e manutenção de um espaço totalmente dedicado a todos os assuntos que, de alguma forma, estejam relacionados com o universo do livro: dos autores até aos leitores, passando por revistas, editoras, tertúlias, conferências, etc.

No presente trabalho, apresentam-se os objectivos em termos de comunicação e identificam-se as bases do planeamento das acções de comunicação destinadas aos diversos públicos-alvo do portal e a desenvolver no primeiro semestre de actividade.

O projecto arranca com uma pequena equipa de colaboradores com competências nas áreas do jornalismo, do *webdesign*, da edição, das relações públicas e do marketing.

Todo o projecto assume o seu carácter virtual com todos os colaboradores a trabalhar em regime de tele-trabalho e os meios de comunicação privilegiados na comunicação com o exterior são a Internet e o correio electrónico.

A plataforma tecnológica é extremamente simples e funcional e foi escolhida por ser aquela que, com um investimento reduzido, assegura uma perfeita interactividade, facilidade de utilização, simplicidade e rapidez na actualização de conteúdos e um aspecto gráfico agradável e intuitivo.

A actualização global de conteúdos noticiosos do portal ocorrerá em dois momentos: quinzenalmente e, a título excepcional, sempre algum acontecimento o justifique (entrega do Prémio Nobel, por exemplo).

O Projecto do Portal

Na sua primeira fase, o Portal *livros.online.pt* será constituído, no que diz respeito aos conteúdos, pelos seguintes espaços:

Planeamento da comunicação

Espaço	Secção	Descrição
Informação	<i>Agenda Cultural</i>	-Listagem das principais iniciativas relacionadas com o livro (sessões de lançamento, debates, etc.).
	<i>Autores na Net</i>	-Páginas de Autor com pequeno resumo biográfico, lista das principais obras, breve fotobiografia, resposta ao Questionário de Proust, etc.
	<i>Novos Livros</i>	-Revista de livros com edição online sobre novidades editoriais em língua portuguesa e que inclui recensões de livros e entrevistas com autores.
	<i>Um Poema de Vez em Quando</i>	-Revista de Poesia em edição online.
	<i>Biblioteca</i>	-Ligação com a base de dados da Biblioteca Nacional portuguesa (futuramente com entidades semelhantes de outros países de língua portuguesa, designadamente do Brasil), com possibilidade de pesquisas.

Espaço	Secção	Descrição
Directório	<i>Livros na Net</i>	-Listagem de hiper-ligações das empresas e outras entidades relacionadas com o livro como: autores, editoras, revistas, bibliotecas, institutos, associações, etc.

Espaço	Secção	Descrição
Comércio Electrónico	<i>Livraria Virtual</i>	-Disponibilização de um espaço para compra de livros através da ligação directa e personalizada a uma livraria virtual que será também parceira do projecto.

	<i>Canto dos Alfarrabistas</i>	-Disponibilização de um espaço para compra de livros através da ligação directa e personalizada a uma livraria virtual de livros usados que seja também parceira do projecto.
	<i>Feira do Livro</i>	-Espaço permanente em que, em colaboração com editoras e com uma livraria virtual, haverá sempre 100 livros com 50% de desconto.

Espaço	Secção	Descrição
Debate/Fórum	<i>Tertúlias</i>	-Espaço em forma de fórum onde os visitantes podem expressar as suas ideias e opiniões. -Será ainda o espaço para o diálogo entre os leitores e autores convidados.

Espaço	Secção	Descrição
Parceiros	<i>Mais Livros Consultoria Editorial</i>	-Empresa de prestação de serviços de consultoria editorial para autores e editoras.
	<i>Elefante Editores</i>	-Editora de poesia, especialmente vocacionada para a edição de obras de novos autores. Edita também uma revista de poesia.

Espaço	Secção	Descrição
Divulgação de obras de novos autores	<i>Palavras Novas</i>	-Espaço dedicado à edição electrónica de obras (parciais ou integrais) de novos autores: ficção, ensaio, poesia, etc. -Complementarmente, possui um espaço com informações e dicas para ajudar quem pretende editar o seu primeiro livro

Espaço	Secção	Descrição
Comunicação para o exterior	<i>Sala de Imprensa</i>	-Dossier de Imprensa digital que poderá ser descarregado em formato PDF ou MS-Word. -Press releases emitidos nos últimos 6 meses.

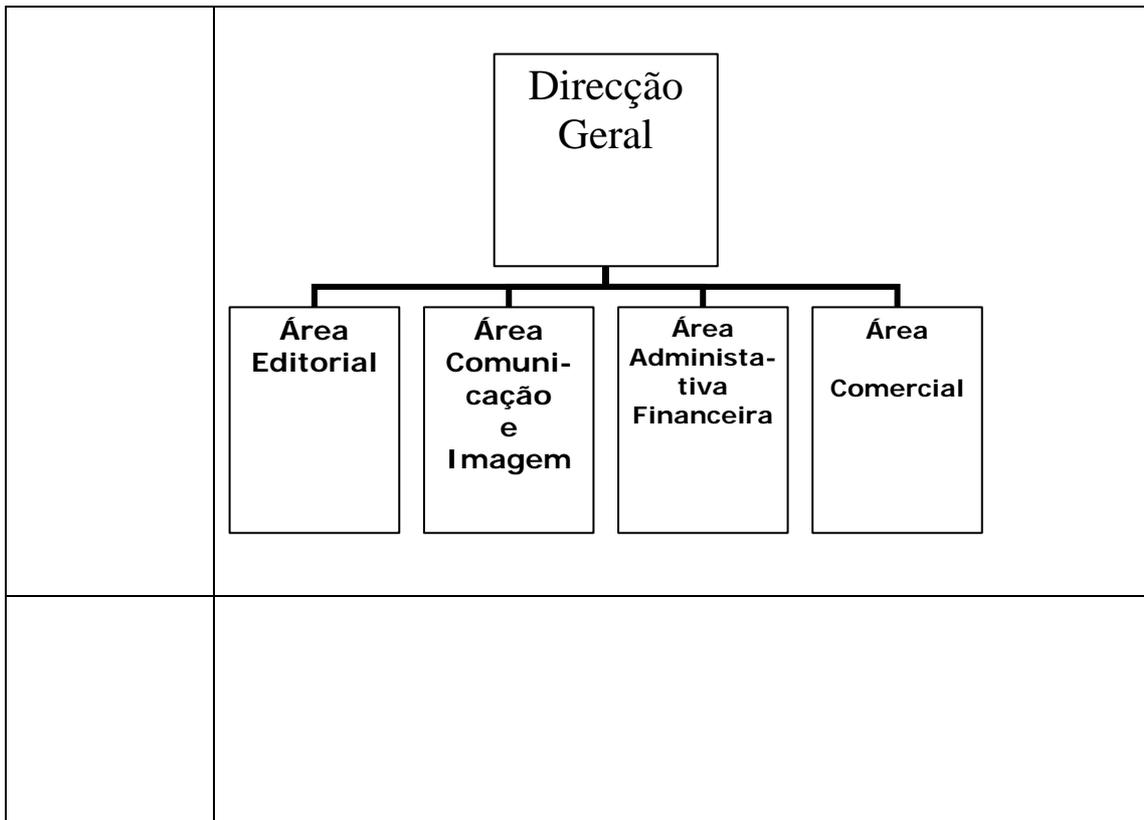
Espaço	Secção	Descrição
Interacção com o exterior	<i>Caixa de Sugestões</i>	-Espaço em forma de «formulário» para receber ideias, comentários e sugestões dos visitantes.
	<i>Classificados</i>	-Espaço dos visitantes em que seja possível registar anúncios pessoais para «Compra-Venda-Troca» de livros usados.
	<i>Cartão do Leitor</i>	-Cartão a distribuir pelos visitantes, em condições a definir. Possibilitaria descontos e outras ofertas por parte de parceiros como livrarias, espectáculos, espaços culturais, etc.
	<i>Livros na Rua</i>	-Iniciativa a realizar em espaços públicos (em colaboração com autarquias). A ideia consiste em, durante um fim-de-semana, promover numa localidade encontros com escritores, uma feira do livro, activar um espaço Internet, etc. (perspectiva de relação estreita entre «o real e o virtual») Esta iniciativa teria também reflexos informativos no portal. É uma iniciativa que responde a dois objectivos: promover a leitura e o livro e promover o portal.

Os públicos-alvo do Portal

Leitores	<ul style="list-style-type: none"> -Aqui se englobam, em primeiro lugar, os <i>leitores em geral</i>: pessoas que gostam de ler em diversos contextos: lazer, estudo, trabalho, etc.; -Num outro plano, os <i>leitores de géneros específicos</i>: Banda Desenhada, Poesia, Policial, etc.; -Finalmente, os <i>novos leitores</i>: jovens que podem/devem ser cativados para a leitura e os livros;
Entidades ligadas ao negócio do Livro e da Cultura	<ul style="list-style-type: none"> -Livrarias -Espaços culturais (Casas de Cultura, Galerias de Arte, Teatros, etc.) -Colectividades e associações culturais etc.
Instituições ligadas ao livro e à leitura	<ul style="list-style-type: none"> -Associação Portuguesa de Escritores (APE) -Sociedade Portuguesa de Autores (SPA) -IPLB-Instituto Português do Livro e das Bibliotecas -Biblioteca Nacional -Instituto Camões -Fundação Calouste Gulbenkian -Bibliotecas Municipais -Ministério da Cultura -Ministério da Educação -APEL-Associação Portuguesa de Editores e Livreiros; -UEP-União dos Editores Portugueses; -Sindicatos de Professores -Ordem dos Médicos (Associação dos Médicos Escritores) -Casa Fernando Pessoa -Centro de Estudos Regionais -etc.
Autores	<ul style="list-style-type: none"> -Todos os autores portugueses, independentemente do género de escrita;
Editoras	<ul style="list-style-type: none"> -Responsáveis das Editoras portuguesas; -Responsáveis pelos seus departamentos de comunicação e marketing;

Planeamento da comunicação

Media	<ul style="list-style-type: none"> -Jornalistas dos órgãos de comunicação especializada (<i>Jornal de Letras, Acontece, Revista Ler, Magazine Artes, etc.</i>); -Jornalistas dos suplementos literários/culturais dos jornais de referência(<i>Mil Folhas, DNA, etc.</i>); -Jornalistas das revistas dos semanários -Jornalistas da Imprensa regional e local; -Produtores de conteúdos
Media Online	<ul style="list-style-type: none"> -Editores dos canais sobre livros e literatura dos Portais generalistas (Canal de Livros do Sapo, por exemplo); -Jornalistas das publicações de índole cultural editadas exclusivamente online;
Outras Empresas	<ul style="list-style-type: none"> -Empresas que vendam bens ou serviços de alguma forma correlacionados com o livro e a leitura; -Empresas que tenham o(s) mesmo(s) mercado(s)-alvo do livro e de outros bens/serviços culturais;
Motores de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> -Responsáveis pelo registo dos endereços de sites;
Colaboradores do Portal	<p>-Toda a equipa que será constituída por:</p> <ul style="list-style-type: none"> .1 coordenador editorial .4 a 8 produtores de conteúdos .1 <i>webdesigner</i> .1 a 2 comerciais .1 relações públicas .1 administrativo/financeiro.



Objectivos de comunicação

Estando este projecto na sua fase de lançamento, os seus principais objectivos são a criação de uma identidade visual e gráfica e a estruturação de uma estratégia global e coerente de comunicação. Depois, haverá que planear e executar um conjunto de acções de comunicação externa que promovam:

- Desenvolvimento da notoriedade
- Atracção de visitantes
- Fidelização de visitantes
- Atracção de apoios institucionais
- Angariação de investimentos publicitários
- Concretização de parcerias e desenvolvimento de sinergias

A nível da comunicação interna, os objectivos principais são:

- Desenvolvimento do espírito de Equipa
- Agilidade da comunicação entre os colaboradores que vão estar, na maior parte dos casos, a colaborar em regime de tele-trabalho

No campo «Mensagem Central» dos quadros seguintes referem-se, por vezes, duas situações em relação a ideias a desenvolver criativamente:

- Para um mesmo objectivo, existem várias mensagens
- Para públicos-alvo diversos existe uma mesma mensagem

Para aumentar a eficácia da comunicação e obter o máximo de sinergias, está previsto o uso simultâneo de apenas duas mensagens. As restantes serão usadas, posteriormente, em função da estratégia criativa. E o seu uso será, naturalmente, feito de acordo com uma sequência coerente que resulte mais interessante do ponto de vista da eficácia das soluções criativas que, entretanto, sejam encontradas.

Acções de comunicação

As acções de comunicação previstas pretendem alcançar, de forma articulada, públicos-alvo alargados e que atinjam muito mais do que o habitual leitor de livros, frequentador de livrarias ou tertúlias.

Neste âmbito, desenvolveu-se um plano que utilizará, complementarmente, meios digitais e meios mais tradicionais. O critério base para a sua escolha foi o de garantirem, à partida, uma boa eficácia junto dos públicos-alvo prioritários, em diversos contextos.

Em síntese, propõe-se um plano integrado, com recurso a acções diversificados e/ou complementares. Ideias a concretizar:

A) Comunicação Interna (permanente):

- Informal, tendo por base o contacto directo; atendendo à dispersão geográfica: correio electrónico e o «Messenger»
- Encontros mensais para planificação de trabalho e de reflexão conjunta
- Jantar de Natal, se possível com toda a equipa no mesmo local; no caso dos colaboradores que estejam fora de Portugal, estudar uma forma do seu envolvimento (por exemplo: Jantar de Natal no Brasil, com todos os que estejam a colaborar naquela país)
- Assinalar e festejar os aniversários de todos os membros de equipa através de uma pequena «Festa Virtual» (espaço online reservado em que os restantes membros da equipa enviam ao aniversariante mensagens, postais ou desenhos. Entrega ainda, por correio expresso, de um livro como prenda de todos)
- Sempre que possível, promover encontros pessoais e outras iniciativas que reforcem o sentimento de pertença

B) Comunicação Externa:

- Evento Especial (no dia do lançamento oficial do Portal)
- *Press releases* a enviar por fax, correio normal e correio electrónico

- *Sala de Imprensa* no próprio portal com um «Dossier de Imprensa sempre disponível bem com as últimas mensagens em destaque
- *Banners* noutros sites em regime de permuta
- Publicidade em revistas da especialidade
- Publicidade em suportes de utilidade para leitores (marcadores de livros, horários escolares, blocos de apontamentos, tapetes para rato, etc.)
- *Screensavers* e *Wallpapers* para computadores
- Postais electrónicos a enviar do próprio portal
- Patrocínio de lançamentos de livros
- Patrocínio de eventos culturais (concertos, espectáculos, seminários, conferências, etc.)
- Colaboração na instituição de prémios e concursos literários
- Cartão do Leitor com regalias em instituições culturais
- Criação de materiais promocionais para pontos de contacto com leitores (livrarias, bibliotecas, ciber-cafés, etc.)
- Stand transportável para utilizar em eventos culturais («Livros na Rua», congressos, colóquios, etc.)
- *Newsletter*
- Mailings e e-mailings
- Contactos pessoais
- Informação estatística sobre o Portal
- *Clipping* (recortes sobre a cobertura mediática do portal)
- Registo e classificação em motores de pesquisa

Planeamento das acções de Comunicação

Política	Público(s)-Alvo	Objectivos Estratégicos	Mensagem Central	Lista de Acções
Desenvolvimento da notoriedade	Leitores	Dar a conhecer a existência do Portal aos públicos-alvo directa ou indirectamente relacionados com o livro, a leitura e cultura no sentido mais lato.	livros.online.pt O Portal dos que Gostam de Ler já abriu	- <i>Banners</i> noutros sites em regime de permuta -Registo e classificação em motores de pesquisa -Publicidade em revistas da especialidade -Publicidade em suportes de utilidade para leitores (marcadores de livros, horários escolares, blocos de apontamentos, tapetes para rato, etc.) -Patrocínio de lançamentos de livros -Patrocínio de eventos culturais (concertos, espectáculos, seminários, conferências, etc.) -Colaboração na instituição de prémios e concursos literários -Criação de materiais promocionais para pontos de contacto com leitores (livrarias, bibliotecas, ciber-cafés, etc.) -Mailings e e-mailings (BD's) -Stand transportável para utilizar em eventos culturais
	Entidades ligadas ao negócio do Livro e da Cultura + Instituições ligadas ao livro e à leitura			- <i>Banners</i> noutros sites em regime de permuta -Registo e classificação em motores de pesquisa -Publicidade em revistas da especialidade - <i>Newsletter</i> -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais
	Autores			-Mailings e e-mailings -Contactos pessoais -Patrocínio de lançamentos de livros -Registo e classificação em motores de pesquisa
	Editoras			- <i>Banners</i> noutros sites em regime de permuta -Publicidade em revistas da especialidade -Registo e classificação em motores de pesquisa -Colaboração na instituição de prémios e concursos literários -Criação de materiais promocionais para pontos de contacto com leitores (livrarias, bibliotecas, ciber-cafés, etc.) - <i>Newsletter</i> -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais
	Media + Media Online			- <i>Press releases</i> a enviar por fax, correio normal e correio electrónico -Sala de Imprensa no próprio portal com um «Dossier de Imprensa» sempre disponível bem com as últimas mensagens em destaque -Registo e classificação em motores de pesquisa - <i>Newsletter</i> -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais

Política	Público(s)-Alvo	Objectivos Estratégicos	Mensagem Central	Lista de Acções
Desenvolvimento da notoriedade (cont.)	Outras Empresas	Dar a conhecer a existência do Portal aos públicos-alvo directa ou indirectamente relacionados com o livro, a leitura e cultura no sentido mais lato.	livros.online.pt O Portal dos que Gostam de Ler já abriu	- <i>Banners</i> noutros sites em regime de permuta -Publicidade em revistas da especialidade -Registo e classificação em motores de pesquisa - <i>Newsletter</i> -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais -Stand transportável para utilizar em eventos culturais
	Motores de Pesquisa			- <i>Banners</i> noutros sites em regime de permuta -Publicidade em revistas da especialidade - <i>Newsletter</i> -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais

Política	Público(s)-Alvo	Objectivos Estratégicos	Mensagem Central	Lista de Acções
Atracção de visitantes	Leitores	Despertar o interesse e promover a utilidade de visita ao Portal	Através do portal é possível: -Aceder informação exclusiva sobre livros; -Aceder a informação útil e didáctica (professores, alunos, etc.); -Aceder a informação sobre iniciativas culturais; -Partilhar o gosto dos livros e da leitura com outras pessoas;	- <i>Banners</i> noutros sites em regime de permuta -Publicidade em revistas da especialidade -Registo e classificação em motores de pesquisa -Publicidade em suportes de utilidade para leitores (marcadores de livros, horários escolares, blocos de apontamentos, tapetes para rato, etc.) -Stand transportável para utilizar em eventos culturais - <i>Newsletter</i> -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais
	Media + Media Online			- <i>Press releases</i> a enviar por fax, correio normal e correio electrónico -Sala de Imprensa no próprio portal com um «Dossier de Imprensa» sempre disponível bem com as últimas mensagens em destaque - <i>Banners</i> noutros sites em regime de permuta -Publicidade em revistas da especialidade -Registo e classificação em motores de pesquisa

Planeamento da comunicação

Política	Público(s)-Alvo	Objectivos Estratégicos	Mensagem Central	Lista de Acções
Fidelização de visitantes	Leitores	Desenvolver ou aprofundar uma relação que se deseja periódica e continuada e cada vez mais interactiva entre o Portal e os seus visitantes	Portal é: -Actualizado e renovado periodicamente; -Útil em várias situações e em várias alturas do ano; -Uma companhia atenta e amiga de quem gosta de ler;	- <i>Banners</i> noutros sites em regime de permuta -Publicidade em revistas da especialidade -Publicidade em suporte de utilidade para leitores (marcadores de livros, horários escolares, blocos de apontamentos, tapetes para rato, etc.) - <i>Screensavers</i> e <i>Wallpapers</i> para computadores -Postais electrónicos a enviar do próprio portal -Patrocínio de eventos culturais (concertos, seminários, conferências, etc.) -Cartão do Leitor com regalias em instituições culturais -Criação de materiais promocionais para pontos de contacto com leitores (livrarias, bibliotecas, ciber-cafés, etc.) -Stand transportável para utilizar em eventos culturais - <i>Newsletter</i> -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais

Política	Público(s)-Alvo	Objectivos Estratégicos	Mensagem Central	Lista de Acções
Atração de apoios institucionais	Entidades ligadas ao negócio do Livro e da Cultura + Instituições ligadas ao livro e à leitura	Recolher apoios financeiros e outros de suporte ao desenvolvimento do Portal	Portal é: -útil para estimular o gosto pela leitura; -Importante para promover a língua portuguesa na Internet; -Importante para estimular o consumo de livros (e outros bens ou serviços culturais);	-Stand transportável para utilizar em eventos culturais - <i>Newsletter</i> -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais -Informação estatística sobre o Portal - <i>Clipping</i> (recortes sobre a cobertura mediática do Portal)
	Media + Media Online			- <i>Press releases</i> a enviar por fax, correio normal e correio electrónico -Sala de Imprensa no próprio portal com um «Dossier de Imprensa sempre disponível bem com as últimas mensagens em destaque

Política	Público(s)-Alvo	Objectivos Estratégicos	Mensagem Central	Lista de Acções
Angariação de investimentos publicitários	Editoras	Informar e persuadir os responsáveis pelo marketing e comunicação das empresas sobre: -Importância e eficácia do Portal em estratégias de comunicação destinadas aos públicos-alvo comuns (do portal e das empresas)	O Portal é um bom investimento e o retorno é mais facilmente quantificável tendo por base estatísticas fiáveis e contagens rigorosas.	-Cartão do Leitor com regalias em instituições culturais -Criação de materiais promocionais para pontos de contacto com leitores (livrarias, bibliotecas, ciber-cafés, etc.) -Stand transportável para utilizar em eventos culturais - <i>Newsletter</i> -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais -Informação estatística sobre o Portal - <i>Clipping</i> (recortes sobre a cobertura mediática do Portal)

	Outras Empresas			-Cartão do Leitor com regalias em instituições culturais -Newsletter -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais -Informação estatística sobre o Portal -Clipping (recortes sobre a cobertura mediática do Portal)
--	-----------------	--	--	--

Política	Público(s)-Alvo	Objectivos Estratégicos	Mensagem Central	Lista de Acções
Concretização de Parcerias e desenvolvimento de sinergias	Editoras	Criar sinergias entre o Portal e outras entidades, empresas e instituições para a concretização de objectivos comuns ou complementares	O todo é mais eficaz que a soma das partes: cooperando podemos beneficiar e mais facilmente atingir os nossos objectivos.	-Patrocínio de lançamentos de livros -Patrocínio de eventos culturais (concertos, seminários, conferências, etc.) -Colaboração na instituição de prémios e concursos literários -Cartão do Leitor com regalias em instituições culturais
	Outras Empresas			-Newsletter -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais -Informação estatística sobre o Portal -Clipping (recortes sobre a cobertura mediática do Portal)
	Entidades ligadas ao negócio do Livro e da Cultura + Instituições ligadas ao livro e à leitura			-Newsletter -Mailings e e-mailings -Contactos pessoais -Informação estatística sobre o Portal -Clipping (recortes sobre a cobertura mediática do Portal)

Orçamento

O Orçamento de Comunicação inicial é muito modesto atendendo aos objectivos. Este facto justifica-se porque está previsto o recurso ao maior número possível de parcerias com diversas empresas e entidades que, através de permutas e outras formas de colaboração, permitam concretizar muitas das acções aqui descritas sem grandes custos directos nem investimentos avultados que comprometeriam o projecto.

Mesmo assim, o investimento inicial em comunicação deve rondar os 25.000 euros, que serão assim repartidos:

- Aquisição de espaço publicitário em revistas da especialidade: 40%
- Aquisição de Stand: 30%
- Produção de materiais promocionais: 30%

As fontes de receita previstas são:

- Publicidade (*banners*, patrocínios de secções e de eventos organizados pelo portal)
- Inscrições em eventos organizados pelo Portal
- Comissões de vendas de produtos e serviços através do Portal (livros vendidos pela livraria virtual, por exemplo)

- Comissões de vendas de produtos e serviços através do Cartão do Leitor (livros vendidos pela livraria virtual, por exemplo)
- Apoio de Mecenias culturais
- Apoio de entidades ligadas à cultura e ao livro em função do serviço público prestado pelo Portal

Avaliação da Campanha

- Estatísticas do tráfego do Portal
- Espaço ocupado nos media
- Referências nos meios de comunicação social (análise de conteúdo)
- *Data Mining* (análise do perfil dos visitantes e dos seus percursos nas visitas ao site)

Cronograma

Como ainda não está definida a data exacta do lançamento do portal, considerámos, em termos de cronograma, que a Semana Zero seria a da colocação online. As acções prévias estão planeadas para as Semanas -4 a -1.

E as acções de suporte ao desenvolvimento do portal, estão planeadas para as Semanas 1 a 26.

Está ainda prevista um *Evento Especial* a realizar no dia de lançamento oficial do Portal, estando em estudo duas hipóteses:

- Encontro de Escritores com Leitores num espaço de grande visibilidade pública e comunicacional («Café Majestic», por exemplo);
- Evento de rua: primeira edição dos «Livros na Rua» simultaneamente em Lisboa e Porto, com postos de acesso à Internet no local que possibilitassem aos participantes a experiência de utilizarem o Portal (por exemplo: stand nas Feiras do Livro de Lisboa, Porto, Braga, Almada, Póvoa de Varzim, etc.);

Acções	Semanas																														
	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Comunicação Interna																															
1-Encontros trim.					x																										
2-Jantar de Natal																															
Comunicação Externa																															
1-Evento Especial					x																										
2-Press Releases				x	x	x							x																		
3-Sala de Imprensa				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4-Banners			x	x	x	x	x	x	x					x	x	x	x					x	x	x	x						
5-Pub. Revistas Espec.						x	x	x	x	x	x	x																			
6-Pub. Util. leitores					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7-Screensavers e Wp's					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8-Postais electrónicos					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9-Patr. lanç. Livros(*)							x	x			x	x			x	x			x	x			x	x			x	x			
10-Patr. Event. Cult(*)									x								x														
11-Prémios e conc. (*)														x																	
12-Cartão do Leitor					x	x	x	x	x																						
13-Materiais Promocionais																															
14-Stand										x																					
15-Newsletter											x												x								
16-Mailings e e-mailings					x	x	x																								
17-Contactos Pessoais																															
18-Informação estatística																															
19-Clipping (*)					x	x																									
20-Reg. Mot. Pesquisa					x	x	x																								

(*) Dependente, em parte, das iniciativas de outras entidades (apresenta-se aqui a disponibilidade e o ritmo desejados)

Legenda:

Comunicação Interna:

- Encontros mensais para planificação de trabalho e de reflexão conjunta
- Jantar de Natal

Comunicação Externa

- Evento Especial (no dia do lançamento oficial do Portal)
- *Press releases* a enviar por fax, correio normal e correio electrónico
- *Sala de Imprensa* no próprio portal com um «Dossier de Imprensa sempre disponível bem com as últimas mensagens em destaque
- *Banners* noutros sites em regime de permuta
- Publicidade em revistas da especialidade
- Publicidade em suporte de utilidade para leitores (marcadores de livros, horários escolares, blocos de apontamentos, tapetes para rato, etc.)
- *Screensavers* e *Wallpapers* para computadores
- Postais electrónicos a enviar do próprio portal
- Patrocínio de lançamentos de livros
- Patrocínio de eventos culturais (concertos, espectáculos, seminários, conferências, etc.)
- Colaboração na instituição de prémios e concursos literários
- Cartão do Leitor com regalias em instituições culturais
- Criação de materiais promocionais (expositores, por exemplo) para pontos de contacto com leitores (livrarias, bibliotecas, ciber-cafés, etc.)
- Stand transportável para utilizar em eventos culturais («Livros na Rua», congressos, colóquios, etc.)
- *Newsletter*
- Mailings e e-mailings
- Contactos pessoais
- Informação estatística sobre o Portal
- *Clipping* (recortes sobre a cobertura mediática do Portal)
- Registo e classificação em motores de pesquisa

Algumas conclusões

Numa época em que a euforia da economia digital já passou, pode parecer arriscado avançar com um projecto privado na área do livro e da leitura.

Contudo, é uma área ainda pouco explorada em Portugal e poderá ser interessante para quem faça uma aposta comedida em termos de investimentos e realista em termos de receitas.

A grande aposta, em termos de conceito, tem muito a ver com a necessidade de ligar o real e o virtual.

O livro e a Internet são dois dos expoentes máximos destes dois mundos e podem ser, cada vez mais, complementares:

- A Internet é, hoje, uma realidade incontornável nos planos da comunicação, do acesso/difusão da informação e do conhecimento, etc.;
- O livro continua, apesar de todas as mudanças em curso, a ocupar um lugar privilegiado (insubstituível?) nos planos cultural, do desenvolvimento pessoal, do lazer, da informação e do conhecimento;
- Em conjunto, possuem sinergias que urge desenvolver;

No momento em que este trabalho está a ser escrito, o portal é apenas um projecto em construção e as pistas aqui traçadas carecem do confronto essencial de qualquer projecto na área da comunicação e das relações públicas:

- O contacto com o mercado
- A medida da eficácia junto dos públicos-alvo
- A avaliação da concretização dos objectivos.

De referir também a importância que aqui se atribui a dois factores que nem sempre estão presentes nestas experiências:

Planeamento da Comunicação

- A convergência de meios (digitais e não digitais) para perseguir objectivos de comunicação e para estruturar a comunicação aos diversos níveis e para os diversos públicos-alvo;

Gestão e Desenvolvimento do Projecto

- O princípio da colaboração com outros projectos e entidades que permite que o investimento necessário seja modesto mas possa alcançar objectivos mais vastos e mais ambiciosos (permutas de espaços publicitários, parcerias em torno do Cartão do Leitor, etc.);

Uma palavra final para um instrumento essencial em toda a estratégia de lançamento do portal: o Cartão do Leitor.

Um papel de relevo não só pela sua eficácia comunicacional mas pelas sinergias que permitirá estabelecer com os diversos parceiros do portal:

- No momento do registo, identifica (e caracteriza) os visitantes;
- Com a sua existência contribui para fideliza os visitantes ao atribuir-lhes benefícios significativos e exclusivamente acessíveis via portal;
- Constitui uma base de dados valiosa que pode ser utilizada em termos de promoção e venda de produtos e serviços, contribuindo para a criação de receitas do portal;
- Permite uma interacção constante sendo o embrião de um sistema de informação de marketing que ficará disponível para apoiar novas iniciativas do portal (e/ou dos seus parceiros actuais e futuros).

O portal estará online no primeiro semestre de 2004, muito provavelmente no Dia Mundial do livro: 23 de Abril.

Apêndice 1

Guião para entrevistas exploratórias em auditorias à comunicação interna

(Baseado na proposta de S. Gouldhaber (1993) – *Organizational Communication*. 6th edition. Madison: WCB Brown and Benchmark, p. 362)

1. Descrição da função do entrevistado;
2. Tipo de decisões que o entrevistado toma habitualmente;
3. De que informação necessita o entrevistado para tomar as decisões habituais?
4. De que fontes?
5. Da informação que necessita, que informação normalmente obtém (por fontes)?
6. A informação é providenciada a pedido do entrevistado ou por iniciativa da fonte (por fontes)?
7. A informação é dada formal ou informalmente (por fontes)?
8. Há regras estabelecidas para os fluxos de informação atrás descritos?
9. Para o entrevistado, há regras ou formas ou meios de comunicar que deveriam ser estabelecidos, modificados ou abandonados? Que meios, formas ou regras?
10. Na óptica do entrevistado, quais são os principais pontos fortes da comunicação que se faz dentro da organização?
11. Quais são, segundo o entrevistado, os principais pontos fracos da comunicação que se faz dentro da organização?
12. Quais são os canais formais através do qual o entrevistado recebe informação e de que fontes provém a informação? Com que frequência recebe informação formal das diferentes fontes? Quais são os tópicos principais da comunicação formal, em função das fontes?
14. Quais são os canais informais através do qual o entrevistado recebe informação e de que fontes provém a informação? Com que frequência recebe informação informal das diferentes fontes? Quais são os tópicos principais da comunicação informal, em função das fontes?
15. Com que frequência, e de que fontes, o entrevistado recebe informação com muita valia para si e para o seu trabalho? Que tipo de informação?
16. Com que frequência, e de que fontes, o entrevistado recebe informação com nenhuma ou pouca valia para si e para o seu trabalho? Que tipo de informação?
17. De que forma, na óptica do entrevistado, a comunicação poderia ser melhorada? Na óptica do entrevistado, por que razão essas medidas nunca foram implementadas?
18. Descrição da forma como as decisões são tomadas dentro da organização e do grau de implicação comunicacional do entrevistado no processo.
19. Quais são as principais causas de conflitos dentro da organização, segundo o entrevistado? Em conformidade com o entrevistado, haverá conflitos com raízes na comunicação, na falta dela, ou na adulteração (mesmo que não intencional) das mensagens? Como prevenir conflitos na organização usando a comunicação?
20. Como são resolvidos os conflitos na organização, segundo o entrevistado? De que forma a comunicação é ou pode ser usada para resolver esses conflitos?
21. Descrição das relações de comunicação típicas com colegas, superiores hierárquicos (directos e de topo) e subordinados (directos e indirectos), meios usados, objectivos alcançados e não alcançados (eficácia ou ineficácia das relações comunicacionais).

Apêndice 2

Questionário para inquérito à comunicação interna numa auditoria de comunicação (Baseado na proposta da International Communication Association)

Estimado/a colaborador(a):

Este inquérito foi planeado para permitir à Direcção de Comunicação conhecer melhor os pontos de vista de todos os colaboradores desta empresa sobre como se comunica aqui dentro. Encontrará, aqui, perguntas sobre como recebe e envia informações e perguntas de âmbito geral que permitirão fazer um tratamento estatístico mais adequado das respostas. Também se pede para descrever uma experiência de comunicação que costume ter dentro da empresa.

O inquérito é totalmente anónimo. Não deve escrever o seu nome em nenhum lugar. Depois de preenchido, deve entregar o questionário ao colega que o distribuiu.

Deve responder de forma aberta e honesta às perguntas que forem feitas. Só assim poderemos perceber o que falta para comunicarmos melhor uns com os outros. No final, poderá dar as suas sugestões sobre as medidas a adoptar para podermos comunicar melhor.

Para responder à maior parte das questões, apenas deve colocar um círculo à volta da opção que melhor reflecta a sua opinião:

A formação proporcionada pela empresa tem-lhe permitido comunicar melhor?

1. Sim

2. Não

Noutras questões, deverá responder "por extenso", mas de forma breve e clara.

Por favor, responda a todas as questões.

Obrigado pela sua colaboração.

Fulano de Tal

Director de Comunicação

Questionário

Qual é o seu sexo?

1. Masculino
2. Feminino

Que idade tem?

1. Menos de 20
2. Entre 21 e 30
3. Entre 31 e 40
4. Entre 41 e 50
5. Mais de 51

Qual é a sua vinculação à empresa?

1. Pessoal do quadro
2. Contratado a prazo

Há quanto tempo se encontra empregado aqui?

1. Menos de um ano
2. Entre 1 e 5 anos
3. Entre 6 e 10 anos
4. Mais de 10 anos

Há quanto tempo ocupa o seu posto actual?

1. Menos de um ano
2. Entre 1 e 5 anos
3. Entre 6 e 10 anos
4. Mais de 10 anos

Qual é o seu nível de responsabilidade na gestão?

1. Não supervisiono ninguém
2. Sou responsável por uma secção
3. Sou responsável por um departamento
4. Sou quadro directivo

A que departamento pertence? _____

Que formação teve para melhorar as suas competências comunicativas, dentro ou fora da empresa?

1. Apenas a formação escolar
2. Frequentei pelo menos um curso ou seminário
3. Frequentei entre dois e cinco cursos ou seminários
4. Frequentei seis ou mais cursos ou seminários

Liste as três melhores coisas na forma como as pessoas comunicam consigo dentro da empresa:

1. _____
2. _____
3. _____

Liste as três piores coisas na forma como as pessoas comunicam consigo dentro da empresa:

1. _____
2. _____
3. _____

Na sua opinião, a forma como comunicamos:

1. Tem contribuído *muito* para melhorar o clima dentro da empresa e evitar conflitos e problemas
2. Tem contribuído *muito* para piorar o clima dentro da empresa e provoca conflitos e problemas
3. Contribui *alguma coisa* para melhorar ou piorar o clima dentro da empresa e para evitar ou provocar conflitos ou problemas
4. Contribui *pouca coisa* para melhorar ou piorar o clima dentro da empresa e para evitar ou provocar conflitos ou problemas
5. *Não contribui* para melhorar ou piorar o clima dentro da empresa nem para evitar ou provocar conflitos ou problemas

O que pensa da quantidade de informação que recebe e precisa de receber sobre...?

Chave: 1 – Nenhuma 2 – Pouca 3 – Alguma 4 – Muita 5 – Muitíssima

	Quantidade de informação que recebe					Quantidade de informação de que precisa				
A sua performance no trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A sua produtividade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O que esperam que faça no seu trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Como o seu trabalho contribui para a empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Salário e horas extraordinárias	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Prémios de produtividade e assiduidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Benefícios não salariais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Segurança social	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Coisas que vão mal na empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Coisas que vão bem na empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Como são resolvidos os problemas que reporta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Como são tomadas as decisões que afectam o seu trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oportunidades de promoção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oportunidades de formação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Decisões mais importantes da Administração	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Novos serviços prestados ao exterior e nos produtos vendidos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Melhorias e inovações nos serviços prestados ao exterior e nos produtos vendidos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Objectivos da empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A empresa face à concorrência	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oportunidades e ameaças para a empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mudanças na estrutura da empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalidade dos serviços e produtos oferecidos pela empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

O que pensa da quantidade de informação que recebe e precisa de receber das seguintes fontes?

Chave: 1 – Nenhuma 2 – Pouca 3 – Alguma 4 – Muita 5 – Muitíssima

	Quantidade de informação que recebe					Quantidade de informação de que precisa				
Colegas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Chefe da sua secção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Director do seu Departamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento de Produção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento Técnico	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento Financeiro/Contabilidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento Marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento de Comunicação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aprovisionamento e economato	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tesouraria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Secretaria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Administração	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

O que pensa da quantidade de informação que envia sobre...?

Chave: 1 – Nenhuma 2 – Pouca 3 – Alguma 4 – Muita 5 – Muitíssima

	Quantidade de informação que envia presentemente					Quantidade de informação que precisaria de enviar				
Se alcançou os objectivos determinados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Problemas no trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O que pensa do seu trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O que necessita para desenvolver o seu trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A performance dos seus colegas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A performance do seu chefe directo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A performance do director do seu departamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A performance da Administração	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A performance da empresa como um todo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A estratégia da empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Os produtos e serviços da empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

O que pensa das acções que são tomadas pelos seus colegas, chefes e directores em função da informação que envia?

Indique a *quantidade* de acção que é tomada e que pensa que deveria ser tomada em função da informação que envia.

Chave: 1 – Nenhuma 2 – Pouca 3 – Alguma 4 – Muita 5 – Muitíssima

	Quantidade de acção que é tomada					Quantidade de acção que deveria ser tomada				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Colegas da sua secção										
Colegas de outras secções e departamentos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Chefe da sua secção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Director do seu Departamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pessoas de outros departamentos que providenciam serviços e materiais para o seu trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento de Produção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento Técnico	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento Financeiro/Contabilidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento Marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Departamento de Comunicação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aprovisionamento e economato	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tesouraria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Secretaria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Administração	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Com que rapidez obtém a informação de que necessita para o seu trabalho das seguintes fontes?

Chave: 1 – Nunca a tempo 2 – Raramente a tempo 3 – Algumas vezes a tempo 4 – Normalmente a tempo
5 – Sempre a tempo

Colegas da sua secção	1	2	3	4	5
Colegas de outras secções e departamentos	1	2	3	4	5
Chefe da sua secção	1	2	3	4	5
Director do seu Departamento	1	2	3	4	5
Pessoas de outros departamentos que providenciam informações, serviços e materiais para o seu trabalho	1	2	3	4	5
Departamento de Produção	1	2	3	4	5
Departamento Técnico	1	2	3	4	5
Departamento de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
Departamento Financeiro/Contabilidade	1	2	3	4	5
Departamento Marketing	1	2	3	4	5
Departamento de Comunicação	1	2	3	4	5
Aprovisionamento e economato	1	2	3	4	5
Tesouraria	1	2	3	4	5
Secretaria	1	2	3	4	5
Administração	1	2	3	4	5

Quais das seguintes modalidades ou meios de comunicação pensa que mais falta fazem para comunicarmos melhor uns com os outros dentro da empresa?

Chave: 1 – Nenhuma falta 2 – Pouca falta 3 – Alguma falta 4 – Muita falta 5 – Muitíssima falta

	Para receber informação					Para enviar informação				
Circulares, memorandos, ordens de serviço e outras instruções escritas semelhantes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Manual de acolhimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Manuais de procedimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relatórios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Projectos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Conversas face a face especialmente convocadas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Conversas com os directores e chefes quando se movimentam na empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Telefone	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Directório de telefones internos, endereços electrónicos e cacifos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Quadros de afixação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Placares electrónicos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mensagens com o recibo do salário	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cartas aos colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Publicações internas (boletim...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Publicações internas e externas (jornal)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Circuito interno de vídeo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Briefings por vídeo e teleconferência	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Formação em vídeo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Formação presencial	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Terminais informáticos para informações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E-mail	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Intranet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Boletins informativos electrónicos (via Intranet)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reuniões na secção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reuniões no departamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reuniões interdepartamentais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reuniões com os directores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reuniões com a Administração	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Festas e celebrações para o pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Visitas internas à empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Que outros meios considera que, na sua opinião, poderiam ser usados para comunicarmos melhor uns com os outros dentro da empresa? Liste três.

1) _____

2) _____

3) _____

Qual é o seu grau de confiança na informação que recebe das seguintes fontes?

Chave: 1 – Nada confiável 2 – Pouco confiável 3 – Mais ou menos confiável 4 – Bastante confiável 5 – Totalmente confiável

Colegas da sua secção	1	2	3	4	5
Colegas de outras secções e departamentos	1	2	3	4	5
Chefe da sua secção	1	2	3	4	5
Director do seu Departamento	1	2	3	4	5
Pessoas de outros departamentos que providenciam informações, serviços e materiais para o seu trabalho	1	2	3	4	5
Departamento de Produção	1	2	3	4	5
Departamento Técnico	1	2	3	4	5
Departamento de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
Departamento Financeiro/Contabilidade	1	2	3	4	5
Departamento Marketing	1	2	3	4	5
Departamento de Comunicação	1	2	3	4	5
Aprovisionamento e economato	1	2	3	4	5
Tesouraria	1	2	3	4	5
Secretaria	1	2	3	4	5
Administração	1	2	3	4	5

É de muita utilidade para nós conhecermos as experiências de comunicação formal mais comuns dentro da empresa. Por isso, gostaríamos que descrevesse uma experiência de comunicação formal que tenha diariamente, de preferência aquela que mais vezes experimenta. Assim, por favor, responda às questões formuladas e, no local indicado, faça um resumo dessa experiência. Obrigado.

Com quem comunicou?

1. Superior hierárquico directo
2. Subordinado hierárquico directo
3. Colega
4. Director de Departamento
5. Administrador

A comunicação foi:

1. Totalmente ineficaz
2. Bastante ineficaz
3. mais ou menos eficaz
4. Bastante eficaz
5. Totalmente eficaz

Descreva brevemente a experiência de comunicação, referindo:

- o tópico ou motivo da comunicação;
- o meio de comunicação que usou;
- a duração (se foi por telefone, face a face, etc.) ou o tamanho da comunicação (se foi por escrito);
- o que fez o seu interlocutor para tornar a comunicação eficaz ou ineficaz, em particular se respondeu, ou seja, se deu feedback;

Resumo da experiência de comunicação

Planeamento da comunicação

Que sugestões daria para podermos comunicar melhor dentro da empresa? Por favor, seja o mais específico possível:

Sugestão 1

Sugestão 2

Sugestão 3

Obrigado por ter preenchido todo o questionário.

Apêndice 3

Diário para registo de experiências comunicacionais

Numa auditoria à comunicação, por vezes importa registar as situações de comunicação mais comuns dentro de uma determinada organização. Como o auditor raramente pode observar todas as situações típicas de comunicação, pode pedir a colaboração dos membros da entidade, solicitando o preenchimento de um **diário de comunicação**.

Diário para registo de experiências de comunicação

Como sabe, o Departamento de Comunicação está a estudar como comunicamos formalmente uns com os outros dentro da nossa empresa. Pretendemos analisar formas de ultrapassar obstáculos à comunicação e de melhorar as experiências comunicacionais que experimentamos diariamente dentro da nossa empresa. Em especial, queremos tornar as experiências comunicacionais mais eficazes e leves. Para isso, precisamos da sua colaboração. Gostaríamos que, por favor, preenchesse as folhas anexas com os relatos das experiências comunicacionais formais mais importantes que tiver hoje e amanhã. Pode remeter as folhas preenchidas para o Departamento de Comunicação, no envelope incluso. Este inquérito é anónimo e não deve identificar-se.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Fulano de Tal

Director de Comunicação

Registo de experiência de comunicação

Registo número __

Com quem comunicou?

1. Superior hierárquico directo
2. Subordinado hierárquico directo
3. Colega
4. Director de Departamento
5. Administrador

A comunicação foi:

1. Totalmente ineficaz
2. Bastante ineficaz
3. Mais ou menos eficaz
4. Bastante eficaz
5. Totalmente eficaz

A iniciativa de comunicação foi sua?

1. Sim
2. Não

A comunicação foi:

1. Num único sentido
2. Nos dois sentidos (houve feedback)

Tópico ou motivo da comunicação:

Meio usado (incluindo conversas face a face):

Dimensão ou duração:

Descrição breve:

Apêndice 4

Guião para avaliação da utilização de um meio de comunicação interna em particular

1. Número de mensagens que são emitidas e recebidas através do meio;
2. Extensão ou duração dessas mensagens;
3. Com que frequência o meio é usado:
 - para comunicação formal;
 - para comunicação informal.
3. Até que ponto as mensagens emitidas e recebidas através do meio:
 - se relacionam com assuntos do trabalho;
 - melhoram os relacionamentos;
 - melhoram o clima interno;
 - providenciam conteúdos não emitidos ou recebidos por outros meios;
 - são amigáveis e cordiais.
4. Até que ponto o meio de comunicação complementa ou substitui outros canais de comunicação, em particular a conversação face a face?
5. Com que frequência o meio de comunicação é usado para:
 - dar ou pedir informação em geral;
 - dar ou pedir instruções;
 - dar ou pedir sugestões e comentários;
 - providenciar informação útil;
 - estabelecer espaços de comunicação informal;
 - pedir a adopção imediata de uma medida.
6. Percepções que os utilizadores têm dos pontos fortes e fracos da utilização desse meio de comunicação, em função das mensagens emitidas ou recebidas e das finalidades com que é usado.
7. Sugestões dos utilizadores para uma melhor utilização do meio.

Apêndice 4

Inquéritos para avaliação da satisfação de clientes

Inquérito à satisfação dos clientes

Estimado cliente:

A satisfação do cliente é um valor caro à nossa empresa. Para o podermos servir melhor, agradecemos-lhe o favor de responder a este questionário, que deverá ser devolvido usando o envelope RSF anexo.

Encontrará, aqui, perguntas sobre os nossos produtos e serviços, sobre a actuação do nosso Departamento Comercial e dos nossos vendedores e sobre logística e procedimentos. Também se pede para descrever uma experiência de comunicação típica que costume ter com a nossa empresa ou com os seus representantes.

Deve responder ao inquérito em função da experiência pessoal que tem da nossa empresa e não daquilo que os nossos outros clientes possam pensar.

O inquérito é totalmente anónimo. Não deve escrever o seu nome ou o nome da sua empresa em nenhum lugar. As respostas serão objecto de tratamento estatístico.

Para responder à maior parte das questões, apenas deve colocar um círculo à volta da opção que melhor reflecta a sua opinião:

Os produtos que recebe correspondem sempre à sua encomenda.

Totalmente					Totalmente
mentira					verdade
1	2	3	4	5	

Noutras questões, deverá responder "por extenso", mas de forma breve e clara.

Por favor, responda a todas as questões.

Obrigado pela sua colaboração.

Fulano de Tal

Director de Comunicação

Produtos e serviços da nossa empresa

	Totalmente mentira				Totalmente verdade
1. Pode-se trabalhar com a nossa empresa por causa da qualidade do nosso serviço	1	2	3	4	5
2. O profissionalismo é uma constante da nossa empresa	1	2	3	4	5
3. A qualidade dos nossos produtos é excelente	1	2	3	4	5
4. Os nossos preços são melhores do que os da concorrência	1	2	3	4	5
5. A relação preço/qualidade dos nossos produtos é competitiva	1	2	3	4	5
6. O nosso prazo de entrega é sempre cumprido	1	2	3	4	5
7. A nossa empresa usa tecnologias modernas	1	2	3	4	5
8. A nossa empresa é dinâmica	1	2	3	4	5
9. A nossa empresa é competitiva	1	2	3	4	5
10. A nossa empresa faz todos os esforços para corresponder às necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
11. A nossa empresa é de confiança	1	2	3	4	5

A coisa mais importante que o faz comprar os nossos produtos é:

Comparados com o mercado, os nossos produtos são:

Actuação do nosso Departamento Comercial e dos nossos vendedores

	Totalmente mentira				Totalmente verdade
1. Os nossos vendedores são sempre cordiais, gentis e bem-educados	1	2	3	4	5
2. Os nossos vendedores são profissionais	1	2	3	4	5
3. Os nossos vendedores entendem as necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
4. Os nossos vendedores sabem ajudar os clientes a comprar os nossos produtos	1	2	3	4	5
5. Os nossos vendedores tratam os clientes como pessoas importantes	1	2	3	4	5
6. O Departamento Comercial da nossa empresa entende sempre as necessidades particulares dos clientes	1	2	3	4	5
7. O Departamento Comercial da nossa empresa mostra capacidade de decisão	1	2	3	4	5
8. O Departamento Comercial da nossa empresa ajuda na decisão de compra	1	2	3	4	5
9. Os acordos estabelecidos com o Departamento Comercial da nossa empresa são sempre respeitados	1	2	3	4	5
10. É fácil contactar com o Departamento Comercial da nossa empresa	1	2	3	4	5
11. O nosso Departamento Comercial mostra-se sempre disponível para tentar cumprir totalmente os pedidos	1	2	3	4	5
12. O nosso Departamento Comercial faz propostas aos clientes por sua própria iniciativa	1	2	3	4	5
13. O nosso Departamento Comercial comunica aos clientes o estado das suas encomendas por sua própria iniciativa	1	2	3	4	5
14. A atitude do nosso Departamento Comercial para com os clientes é correcta	1	2	3	4	5

A coisa que mais gosta no nosso Departamento Comercial é:

A coisa que menos gosta no nosso Departamento Comercial é:

A coisa que mais gosta nos nossos vendedores é:

A coisa que menos gosta nos nossos vendedores é:

O melhor conselho que poderia dar aos nossos vendedores é:

O melhor conselho que poderia dar ao nosso Departamento Comercial é:

Outros procedimentos e logística da nossa empresa

	Totalmente mentira				Totalmente verdade
1. Entregamos os nossos produtos a tempo e horas	1	2	3	4	5
2. As condições de entrega satisfazem as necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
3. A nossa empresa é flexível	1	2	3	4	5
4. Os produtos entregues correspondem sempre às encomendas efectuadas	1	2	3	4	5
5. Para um cliente é sempre fácil entrar em contacto com a pessoa certa da nossa empresa	1	2	3	4	5
6. A telefonista sabe encaminhar para a pessoa certa as chamadas telefónicas dos clientes	1	2	3	4	5
7. As pessoas da nossa empresa estão sempre bem informadas	1	2	3	4	5
8. As pessoas da nossa empresa dão respostas adequadas	1	2	3	4	5
9. A nossa empresa é pouco ou nada burocrática	1	2	3	4	5
10. Denota-se que a nossa empresa desenvolve esforços para construir uma boa relação com os clientes	1	2	3	4	5
11. Quando um cliente pensa em fazer nova compra de um produto que comercializamos pensa no nosso produto e na nossa empresa em primeiro lugar	1	2	3	4	5
12. O <i>website</i> da nossa empresa é uma excelente ferramenta para os clientes conhecerem os nossos produtos e preços	1	2	3	4	5
13. O <i>website</i> da nossa empresa é uma excelente ferramenta para encomendas e contactos	1	2	3	4	5
14. Os clientes obtêm sempre resposta quando contactam a nossa empresa por e-mail	1	2	3	4	5
15. A nossa <i>newsletter</i> é útil para os clientes	1	2	3	4	5
16. A linguagem da nossa <i>newsletter</i> é acessível	1	2	3	4	5
17. A nossa <i>newsletter</i> é visualmente agradável	1	2	3	4	5
18. A nossa <i>newsletter</i> aborda assuntos interessantes	1	2	3	4	5
19. A nossa <i>newsletter</i> aborda assuntos importantes	1	2	3	4	5
19. Os nossos catálogos são úteis para os clientes	1	2	3	4	5
20. Os nossos produtos são descritos com fidelidade nos nossos catálogos	1	2	3	4	5
21. A linguagem usada nos nossos catálogos é adequada	1	2	3	4	5
22. Os nossos catálogos são visualmente agradáveis	1	2	3	4	5
23. As imagens dos nossos catálogos transmitem a verdade sobre o aspecto dos nossos produtos	1	2	3	4	5

Comentários

1. Que conselhos daria à nossa empresa para fortalecermos a relação com os nossos clientes?

2. O que é que a nossa empresa faz bem?

3. O que é que a nossa empresa poderia fazer melhor?

4. Outros comentários

Muito obrigado por ter respondido ao questionário até aqui. Por favor, perca só mais uns minutos a relatar-nos, a seguir, uma experiência de comunicação que costume ter com a nossa empresa. Obrigado.

Registo de uma experiência típica de comunicação com a nossa empresa

Com quem comunicou?

1. Vendedor
2. Funcionário do Departamento comercial
3. Director Comercial
4. Administrador
5. Outro

A comunicação foi:

1. Totalmente ineficaz
2. Bastante ineficaz
3. Mais ou menos eficaz
4. Bastante eficaz
5. Totalmente eficaz

A iniciativa de comunicação foi sua?

1. Sim
2. Não

A comunicação foi:

1. Num único sentido
2. Nos dois sentidos (houve feedback)

Tópico ou motivo da comunicação:

Meio usado (incluindo conversas face a face):

Dimensão ou duração:

Descrição breve:

Obrigado por ter respondido a todo o questionário.

Apêndice 5

Inquérito à comunicação empresarial (baseado no questionário usado num estudo coordenado por José Esteves Rei às 500 maiores empresas do Norte de Portugal e da Galiza)

Este inquérito deve ser respondido pela pessoa que tiver a responsabilidade pela comunicação na empresa.

A comunicação eficaz é uma mais-valia empresarial e um instrumento de gestão. Por isso, é importante conhecer como as empresas comunicam. Este inquérito servirá de base a um trabalho académico sobre comunicação empresarial, em curso na Universidade Fernando Pessoa. Pedimos-lhe, assim, o especial favor de responder à totalidade das questões que aqui são colocadas.

Apenas devem ser assinaladas com um X os espaços correspondentes a respostas afirmativas ou às opções válidas (no caso de mais de uma opção ser afirmativa, assinale TODAS as opções válidas). No caso de não haver uma resposta afirmativa, os espaços devem permanecer em branco.

Exemplo:

A empresa tem um logótipo Sim Não

Tendo assinalado "Sim", presume-se que a empresa tem um logótipo.

Em algumas questões pede-se para explicitar se está de acordo ou em desacordo com alguma ideia, dentro de uma escala numérica.

As respostas a este inquérito são confidenciais e serão sujeitas a tratamento estatístico. Não deve identificar-se, ou à sua empresa, em nenhum espaço deste questionário.

Responder a este inquérito demora cerca de meia-hora.

Muito obrigado pela sua colaboração.

1. Na empresa existe um manual de comunicação? Sim ___ Não ___

Se respondeu sim, passe, por favor, para a pergunta 2. Se respondeu não, passe, por favor, para a pergunta 8. Obrigado.

2. O manual de comunicação regulamenta o uso do logótipo? Sim ___ Não ___

3. O manual de comunicação regulamenta o uso das cores da empresa? Sim ___ Não ___

4. O manual de comunicação estipula as responsabilidades pelas actividades de comunicação da empresa? Sim ___ Não ___

5. O manual de comunicação prevê respostas comunicacionais a crises? Sim ___ Não ___

6. O manual de comunicação indica os principais meios de comunicação a usar em situações usuais da vida empresarial? Sim ___ Não ___

7. O manual de comunicação fornece exemplos para tornar mais rápida e eficaz a comunicação da empresa? Sim ___ Não ___

8. O logótipo da empresa está presente:

No papel de carta ___

No papel de fax ___

Nos veículos da empresa ___

Nas facturas/recibos ___

No *site* da empresa ___

No exterior do edifício ___

No material promocional ___

Nos envelopes ___

Nos uniformes ___

Na decoração interior do edifício ___

9. É habitual ver os administradores/gerentes percorrerem as instalações da empresa e a conversarem informalmente com os funcionários? Sim ___ Não ___

10. Realiza-se uma Festa de Natal para o pessoal interno e seus familiares Sim ___ Não ___

11. No final de cada ano ou no início de um novo ano o responsável máximo pela empresa reúne com todos os funcionários, faz-lhes o balanço do ano transacto e aponta-lhes os objectivos para o ano seguinte
Sim ___ Não ___

12. Assinala-se o aniversário da empresa

Nunca ____

Todos os anos ____

De cinco em cinco anos ____

Com outra periodicidade ____

Ocasionalmente ("quando calha") ____

Se respondeu que se assinala o aniversário da empresa, passe, por favor, para a pergunta 13. Se respondeu que não se assinala, passe, por favor, para a pergunta 17. Obrigado.

13. No aniversário da empresa faz-se um passeio turístico Sim ____ Não ____

14. No aniversário da empresa realiza-se um almoço ou jantar Sim ____ Não ____

15. No aniversário da empresa realiza-se uma festa Sim ____ Não ____

16. As celebrações do aniversário da empresa:

Restringem-se aos funcionários ____

São abertas aos familiares dos funcionários ____

17. Considera que a empresa dá aos funcionários informação adequada sobre:

Situação da empresa ____

Situação do sector de actividade da empresa ____

Progressão na carreira ____

Projectos futuros ____

Direitos e deveres ____

Os seus produtos ____

18. Está prevista a colaboração dos funcionários através de sugestões? Sim ____ Não ____

Se respondeu sim, passe, por favor, para a pergunta 19. Se respondeu não, passe, por favor, para a pergunta 22. Obrigado.

19. As sugestões são dadas, fundamentalmente:

Pela caixa de sugestões ____

Oralmente ____

Por carta ____

Por e-mail ____

Por outra forma (Qual?) _____

20. Normalmente, as sugestões:

São dadas directamente ao interessado ____

Seguem a via hierárquica ____

21. A aceitação/agradecimento ou a recusa das sugestões:

É transmitida oralmente ____

É transmitida por escrito ____

Não é comunicada ao funcionário ____

22. A empresa tem um jornal interno (em papel ou on-line)? Sim ____ Não ____

Se respondeu sim, passe, por favor, para a pergunta 23. Se respondeu não, passe, por favor, para a pergunta 30. Obrigado.

23. O jornal interno tem periodicidade:

Semanal ____

Quinzenal ____

Mensal ____

Outra (Qual?) _____

24. O jornal interno da empresa:

É elaborado exclusivamente por pessoal da empresa ____

É elaborado exclusivamente por pessoal externo ____

É elaborado por pessoal da empresa e por pessoal externo ____

25. O jornal interno da empresa:

É distribuído internamente ____

É enviado por correio para os funcionários ____

Está disponível na Intranet ____

26. O jornal interno da empresa:

Tem um conselho redactorial composto por funcionários de várias secções da empresa ____

Tem um conselho redactorial não representativo de todas as secções da empresa ____

Não tem conselho redactorial ____

27. O jornal interno da empresa aborda:

Notícias sobre a empresa e os seus produtos ____

Notícias sobre outras empresas do ramo ____

Notícias e histórias sobre empregados ____

Informação sobre cursos de formação, progressão na carreira, etc. ____

Informação sobre a situação da empresa e dos respectivos ramos de negócio ____

28. Os temas abordados no jornal da empresa são sugeridos:

Pelo conselho redactorial (se existir) ____

Pelos quadros directivos ____

Por qualquer funcionário da empresa ____

29. Para medir o interesse dos leitores pelos assuntos focados no jornal:

Não se auscultam os leitores ____

Contabilizam-se os acessos ao jornal (unicamente se o jornal for on-line) ____

Vão-se ouvindo as opiniões ____

Fazem-se inquéritos ____

Usa-se outro procedimento (Qual?) _____

30. Na sua opinião, nos últimos três anos, a qualidade da comunicação oral interna na empresa:

Mantém-se ____

Melhorou ____

Piorou ____

31. Na sua opinião, nos últimos três anos, a qualidade da comunicação escrita interna na empresa:

Mantém-se ____

Melhorou ____

Piorou ____

32. Qual ou quais são os responsáveis pela comunicação/publicidade na empresa:

Administração ____

Dono/patrão ____

Departamento Comercial ____

Departamento de Marketing ____

Departamento de Recursos Humanos ____

Departamento de Comunicação ____

Departamento de Comunicação e Marketing ____

Departamento de Publicidade ____

Departamento de Relações Públicas ____

Departamento de Relações Públicas e Marketing ____

Departamento Financeiro ____

Outro departamento (Qual?): _____

33. Quando um novo funcionário entra para a empresa:

33.1 A informação sobre as normas e procedimentos da empresa é-lhe transmitida:

Oralmente ____

Através de material audiovisual ____

Numa acção especial de acolhimento ____

Através de material escrito como:

Manual de acolhimento ____

Historial da empresa ____

Manual de normas ____

Outros (Quais?): _____

De outra forma/através de outros meios (Qual ou quais?): _____

33.2 Para adquirir informação sobre a sua função, os produtos e serviços da empresa o novo funcionário dispõe de:

Ajuda dos chefes ____

Ajuda de outros funcionários ____

Produtos para experimentar/testar ____

Manuais técnicos ____

Acções de formação ____

Meios audiovisuais ____

Meios on-line ____

Outros meios (Quais?) _____

33.3 Ao fim de quantos dias, em média, é que um novo funcionário começa a exercer a sua função? Ao fim de ____ dias.

34. A visita de um vendedor a potenciais clientes, para apresentação da empresa e dos seus produtos e serviços, é:

Feita sem qualquer tipo de marcação prévia ____

Combinada previamente ____

35. Na apresentação da empresa, dos seus produtos e serviços, aos potenciais clientes o vendedor normalmente:

Recorre apenas à informação oral ____

Usa catálogos e outros suportes impressos ____

Recorre a meios audiovisuais (vídeo, DVD...) ____

Faz apresentações em suporte informático ____

Usa outros meios (Quais?):

36. Normalmente, no final da visita, o vendedor entrega ao potencial cliente:

Nada ____

Um cartão pessoal ____

Um cartão ou folheto com indicação do *site* da empresa ____

Catálogos e/ou outra informação impressa ____

Um vídeo ou DVD sobre a empresa e os seus produtos ____

Um CD multimédia sobre a empresa e os seus produtos ____

Amostras ____

Lembranças/brindes ____ (O quê?

_____)

Outro:

37. Como é que a empresa comunica com os meios de comunicação social?

Nunca contactou com jornalistas ____

Contacta regularmente com os jornalistas, por iniciativa da própria empresa ____

Contacta regularmente com os jornalistas, por iniciativa dos jornalistas ____

Contacta ocasionalmente com os jornalistas, por iniciativa da própria empresa ____

Contacta ocasionalmente com os jornalistas, por iniciativa dos jornalistas ____

Se respondeu que a empresa nunca contactou com os jornalistas, passe, por favor, para a pergunta 39. Se assinalou outra opção, por favor continue a responder sequencialmente ao inquérito. Obrigado.

38. Quais os meios mais usados pela empresa para contactar com os jornalistas?

Telefone/telemóvel ____

Fax ____

E-mail ____

Press-release/comunicado à imprensa ____

Dossiers de imprensa (unicamente com material informativo) ____

Kit de imprensa (com amostras de produtos, brindes e material informativo) ____

Visitas da imprensa ____

Viagens com a imprensa ____

Conferências de imprensa ____

Outros (Quais?)

39. Relativamente à publicidade:

A empresa não faz publicidade ____

A publicidade é planeada dentro da empresa ____

A publicidade é planeada por uma agência contratada pela empresa ____

A empresa, por sua iniciativa ou iniciativa de agência contratada, busca os meios onde fazer publicidade _____

A empresa escolhe os meios mediante os pedidos para publicitar que lhe são feitos _____

Se assinalou que a empresa não faz publicidade, passe para a pergunta 41. Se assinalou outra opção, por favor continue a responder sequencialmente ao inquérito. Obrigado.

40. Normalmente a empresa faz publicidade:

Em jornais regionais ou locais _____

Em jornais ou revistas nacionais _____

Em revistas ou jornais especializados _____

Em rádios locais _____

Em rádios nacionais _____

Em outdoors e outros meios similares (cartazes, mupis, etc.) _____

Na televisão _____

Na Internet _____

Em folhetos _____

Por _____ outros _____ meios _____ (Quais?)

41. Relativamente aos patrocínios:

A empresa não concede patrocínios _____

A empresa concede patrocínios por iniciativa própria _____

A empresa patrocina mediante os pedidos que lhe são apresentados _____

A empresa organiza os seus próprios eventos que ela mesma patrocina _____

42. Relativamente ao mecenato (cultural, científico, ambiental ou outro):

A empresa não faz mecenato _____

A empresa é mecenas por iniciativa própria _____

A empresa faz mecenato mediante os pedidos que lhe são apresentados _____

A empresa aposta essencialmente no mecenato de tipo (Cultural, Científico...): _____

43. Assinale quais dos meios abaixo a empresa usa para comunicar com os seus funcionários:

Cartões de felicitações (aniversário, boas festas...) ____

Memorandos ____

Cartas ____

Relatórios ____

Ordens de serviço ____

Circulares ____

Quadro de afixação ____

Caixa de sugestões ____

Telefone/telemóvel ____

Fax ____

Cartazes ____

Sinalética interna ____

Agradabilidade do espaço de trabalho ____

Reuniões ____

Reuniões especiais de reflexão/estratégia ____

Grupos de discussão/reflexão ____

Inquéritos ____

Programa "Empregado do Mês" ou similar ____

Quadro de Honra ____

Relatório anual ____

Balanço social ____

Carta do presidente da administração/patrão ____

Jornal ou revista da empresa ____

Boletim informativo/newsletter da empresa ____

Patrocínio a grupos internos ____

Bolsas de estudo para os funcionários e seus filhos ____

Festas, convívios e eventos (Natal, etc.) ____

E-mail ____

Intranet ____

Internet ____

44. Assinale quais dos meios abaixo a empresa usa para comunicar com os seus públicos externos em geral:

Cartas ____

Telefone/telemóvel ____

Fax ____

Jornal da empresa ____

Boletim informativo ou newsletter da empresa ____

Meios publicitários ____

Catálogos ____

Folhetos, desdobráveis e similares ____

Relatório e contas ____

Balanço social ____

Mailing ____

Telemarketing ____

Patrocínios ____

Mecenato ____

Feiras e exposições ____

Promoções ____

E-mail ____

Internet ____

Vídeo/DVD ____

CD com aplicação informática ____

Visitas à empresa ____

Outros meios (Quais?):

45. De acordo com os dados de que dispõe, qual estima ser, entre um (empresa totalmente desconhecida) e dez (empresa conhecida por todos), a notoriedade da empresa junto do público externo em geral:

46. De acordo com os dados de que dispõe, qual estima ser, entre um (muito má) e dez (muito boa), a imagem da empresa junto do público **externo** em geral: _____

47. De acordo com os dados de que dispõe, qual estima ser, entre um (muito má) e dez (muito boa), a imagem da empresa junto do público **externo** que lida com a empresa (clientes, fornecedores, banca, jornalistas, etc.): _____

48. De acordo com os dados de que dispõe, qual estima ser, entre um (muito má) e dez (muito boa), a imagem da empresa junto do público **interno** em geral: _____

49. A empresa tem algum plano comunicacional para aplicação em situações de crise? Sim ____ Não ____

50. Que tipos de crise a empresa já enfrentou e foram mediatizadas?

Defeito grave do produto ____

Adulteração do produto ____

Acidente de trabalho/industrial grave ____

Conflito laboral ____

Boatos ____

Despedimentos/layoff ____

Danos ambientais ____

Dificuldades financeiras ____

Guerras comerciais ____

Concorrência exarcebada ____

Conduta inadequada ou mesmo ilegal de gestores ou funcionários ____

Outra (Qual?):

A empresa nunca enfrentou crises graves ____

Se na pergunta anterior respondeu que a empresa nunca atravessou uma crise mediatizada, passe, por favor, para a questão número 60 (última questão). Se assinalou outra opção, por favor, continue a responder sequencialmente ao questionário até ao final. Deve terminar em menos de cinco minutos. Muito obrigado.

51. Se alguma das últimas crises que a empresa atravessou chegou ao conhecimento público, como ocorreu a mediatização da crise?

A empresa tomou a iniciativa de informar a imprensa _____

Alguém contactou a imprensa sem conhecimento da administração/directoria/patrão _____

Os funcionários contactaram a imprensa _____

Os funcionários organizaram protestos e chamaram os jornalistas _____

O facto suscitou a atenção da imprensa devido à sua dimensão, sem ninguém ter tomado a iniciativa do contacto _____

Outra maneira (Qual?):

52. Em crises passadas, a empresa adoptou algumas das estratégias comunicacionais a seguir listadas?

Negação da crise _____

Negação de responsabilidades na crise _____

Silêncio ("sem comentários") _____

Identificação de um culpado ("bode expiatório") _____

Aceitação das responsabilidades _____

Pedido de desculpa/arrependimento público _____

Atribuição de culpas a terceiros em exclusivo _____

Repartição de culpas com terceiros _____

Desvinculação da causa da crise _____

Recolha voluntária do produto _____

Informação pública por iniciativa da empresa _____

Alteração do marketing mix (produto, preço, publicidade, distribuição) _____

Outra (Qual?):

53. A empresa teve algum porta-voz em crises passadas? Sim _____ Não _____

Se respondeu sim, indique quem foi o porta-voz (apenas o cargo): _____

54. No seu entender, a imagem da empresa foi afectada pelas crises? Sim _____ Não _____

55. No seu entender, a imagem dos produtos/serviços/marcas da empresa foi afectada pelas crises? Sim _____ Não _____

56. No seu entender, a credibilidade da empresa foi afectada pelas crises? Sim _____ Não _____

57. No seu entender, a concorrência lucrou com as crises da empresa? Sim _____ Não _____

58. Quanto tempo decorreu, em média, entre o irromper da última crise que a empresa atravessou e a mediatização da mesma (em horas, dias ou semanas): _____

59. Quanto tempo, em média, demorou a empresa a reagir oficialmente às notícias sobre a última crise (em horas, dias ou semanas) _____

60. Enquanto responsável pela comunicação na empresa, indique qual é o seu grau de concordância ou discordância em relação às afirmações a seguir listadas, sendo que um significa totalmente em desacordo e cinco significa totalmente de acordo:

Se a minha empresa é responsável por uma crise, deve assumir sempre essa responsabilidade _____

Normalmente, à minha empresa mais vale negar ou transferir as responsabilidades por uma crise do que assumi-las, mesmo quando é responsável pela crise _____

A melhor forma que a minha empresa tem de combater comunicacionalmente uma crise é recorrer à publicidade _____

A melhor forma que a minha empresa tem de combater comunicacionalmente uma crise é investir numa boa relação com os jornalistas _____

A melhor forma que a minha empresa tem de combater comunicacionalmente uma crise é investir numa estratégia global de comunicação com o público em geral _____

Muito obrigado por ter respondido a todo o questionário.

Apêndice 6

Guião para auditoria à comunicação de crise (baseado em MITROFF, I.; PEARSON, C. M. e HARRINGTON, K. (1996) – *The Essential Guide to Management Corporate Crises*. New York/Oxford: Oxford University Press.

A. Guião para entrevistas a responsáveis organizacionais

1. O que é uma crise para a sua organização?
2. Que tipos de crise podem afectar a sua organização?
 - 2.1 Crises motivadas internamente/internas
 - 2.2 Crises motivadas externamente/externas
3. Para que tipos de crise a sua organização está preparada?
4. Para que tipos de crise a sua organização NÃO está preparada?
5. A sua organização tem uma equipa de gestão de crise?

SE TEM:

- 5.1 Quem integra a eventual equipa de gestão de crise?
 - 5.2 Que formação/treino é/foi dado aos membros da equipa?
 - 5.3 A formação/treino é/foi adaptada aos tipos de crise mais prováveis?
 - 5.4 A formação/treino é periódica, ocasional ou apenas ocorreu uma vez?
 - 5.5 Que tipo de competências a formação/treino procura dar?
 - 5.6 Que tipo de avaliação é feita da formação/treino?
6. Que mecanismos tem a sua organização para identificar a erupção precoce de crises?

SE TEM:

- 6.1 Esses mecanismos são integrados ou estão dispersos pela organização?
 - 6.2 Quais os dispositivos comunicacionais que possibilitam a detecção precoce de crises (se existirem)?
7. Quem detecta o aparecimento de uma crise é recompensado? (De que maneira?)
 8. A organização possui dispositivos e planos para gestão, contenção e superação de crises?

SE TEM:

- 8.1 Quais são?
 - 8.1.1 Quais são os dispositivos comunicacionais para gestão, contenção e superação de crises?

8.2 Em que tipos de crises são empregues?

- a. Dispositivos para crises não comunicacionais
- b. Dispositivos para crises comunicacionais

8.3 Com que frequência são inspeccionados, auditados ou sofrem manutenção?

8.4 Com que frequência são avaliados ou revistos?

8.5 São integrados com outros dispositivos, planos ou programas?

Por exemplo:

- a. Política e normas de qualidade?
- b. Políticas ambientais?
- c. Política de segurança e saúde?
- d. Política de remuneração e incentivos?
- e. Política de emprego?
- f. Ética organizacional e sistema de valores organizacionais?
- g. Outros?

9. A organização possui algum plano de recuperação para superar situações de crise?

SE TEM:

9.1 Para que crises existem planos de recuperação?

10. A organização possui sistemas de apoio (backp) que a ajudem a superar situações de crise?

SE TEM:

10.1 Para que crises existem sistemas de apoio (backup)? (Existem sistemas de apoio para os sistemas informático e de telecomunicações?)

11. A organização já alguma vez foi afectada por crises?

SE FOI:

11.1 Que tipos de crise, como e quando ocorreram?

11.2 A organização seguiu algum plano de combate às crises? (Descrever)

11.3 A organização assumiu alguma estratégia de resposta à crise?

SE SIM:

11.3.1 Aceitação das responsabilidades?

11.3.2 Declaração de arrependimento?

11.3.3 Atribuição de culpas a terceiros?

11.3.4 Dissociação das causas da crise?

11.3.5 Negação/refutação?

11.3.6 Recolha de produtos?

11.3.7 Acção judicial?

11.3.8 Antecipação à comunicação social?

11.3.9 Alteração do marketing-mix (políticas de preço, publicidade e distribuição)?

11.3.10. Outra estratégia?

11.4 A organização seguiu algum plano comunicacional de apoio ao controlo e superação das crises? (Descrever)

11.5 A crise foi pública/tornada pública?

11.5.1 Como chegou a crise ao conhecimento público?

11.6 Que impacto/consequências teve a crise?

11.7 Foi feita alguma avaliação formal das crises e dos planos de superação das mesmas (incluindo dos planos comunicacionais)?

SE SIM:

11.7.1 Quais os resultados dessa avaliação e quais as consequências para a organização?

12. Que características da organização potenciam a erupção de crises?

12.1 Tecnologias?

12.2 Estrutura hierárquica?

12.3 Burocracia?

12.4 Sistemas de remuneração, recompensa e incentivo?

12.5 Canais de comunicação formais e informais?

12.6 Recursos humanos?

12.7 Outros?

13. Que características da organização potenciam a superação de crises?

13.1 Tecnologias?

13.2 Estrutura hierárquica?

13.3 Burocracia?

13.4 Sistemas de remuneração, recompensa e incentivo?

13.5 Canais de comunicação formais e informais?

13.6 Recursos humanos?

13.7 Outros?

14. Qual a cultura e auto-imagem da organização, em traços gerais?

14.1 A cultura organizacional potencia ou dificulta a gestão e superação de crises?

14.2 Que mecanismos culturais, dispositivos de negação, crenças ou valores organizacionais podem afectar positiva ou negativamente a gestão e superação de crises?

15. Qual a notoriedade e imagem externa da organização, em traços gerais?

15.1 A notoriedade e a imagem projectada pela organização potenciam ou dificultam a gestão e superação de crises? Porquê?

16. A gestão de crise é parte da função de cada membro da organização?

16.1 Porquê?

B. Lista de crises

1. Criminalidade

- a. Roubos
- b. Violência
- c. Assassinatos
- d. Sabotagens
- e. Contrafacção
- f. Terrorismo
- g. Adulteração de logótipos
- g. Outras

2. Económicas

- a. Greves
- b. Quebra nas receitas
- c. Boicotes
- d. Desvalorização das acções
- e. Quebra nos lucros
- f. Concorrência aguerrida e vencedora
- g. Outras

3. Informativas/Comunicacionais/Culturais

- a. Rumores
- b. Boatos
- c. Deturpação da informação
- d. Quebra de sigilo
- e. Imagem/Auto-imagem negativas e prejudiciais para o desempenho da organização
- f. Cultura organizacional prejudicial ao desempenho da organização
- g. Outras

4. Recursos humanos

- a. Perda de executivos e funcionários essenciais
- b. Desmotivação
- c. Baixos salários
- d. Outras

5. Reputação

- a. Intrigas
- b. Difamação
- c. Outras

6. Desastres naturais

- a. Terramotos
- b. Inundações
- c. Temporais
- d. Tufões
- e. Outras

7. Falhas organizacionais

- a. Carência de equipamento
- b. Carência de matéria-prima/problemas com fornecedores
- c. Avarias
- d. Contaminação
- e. Erro humano

- f. Defeito dos produtos
- g. Falhas de segurança
- h. Falhas nas comunicações
- i. Incêndios
- j. Explosões
- k. Derramamento de produtos
- l. Efluentes não tratados/poluição
- k. Outras

Bibliografia

- ALMEIDA, V. (2000) – *A Comunicação Interna na Empresa*. [S/L]: Práxis.
- ALONSO, Mariano Muñoz (1998) – *El Libro y los Mass Media en la Comunicación*, Madrid: Fragua Editorial
- BLAND, Michael (1992) – *A Comunicação na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- BUENO, W. C. (2003) – *Comunicação Empresarial. Teoria e Pesquisa*. Barueri: Manole.
- CAPRIOTTI, P. (1999) – *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.
- CARMO, H. e Ferreira, Manuela M. (1998) – *Metodologia da Investigação*, Lisboa. Ed. da Universidade Aberta.
- ELTZ, Fábio (1995) – *Qualidade na Comunicação*. 2ª.ed. Salvador: Editora Casa da Qualidade.
- FURTADO, José Afonso (2000) – *Os Livros e as Leituras. Novas Ecologias da Informação*, Lisboa: Livros e Leituras
- GOMES, D. (2000) – *Cultura Organizacional. Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto.
- GOTTSCALK, J. (1993) – *Crisis Response*. Detroit: Visible Ink Press.
- GOULDHABER, S. (1993) – *Organizational Communication*. 6th edition. Madison: WCB Brown and Benchmark
- GRUNIG, J. E. (Ed.) (1992) – *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- GRUNIG, J. E. e HUNT, T. (1984) – *Managing Public Relations*. Forth Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- GRUNIG, L. A. e GRUNIG, J. E. (1995) – *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- KENDALL, R. (1996) – *Public Relations Campaign Strategies. Planning for Implementation*. Second edition. New York: Harper Collins College Publishers.
- LAMPREIA, J. Martins (s/d) *Técnicas de Comunicação*. 6ª edição. Lisboa, Publicações Europa América.
- LANBIN, Jean Jacques (2000) – *Marketing Estratégico*. 4ª edição. Lisboa: Editora Mcgraw-Hill.
- LINDON, D.; LENDEVIE, J.; RODRIGUES, J. V. e DIONÍSIO, P. (2000) – *Teoria e Prática do Marketing. Mercator 2000*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- MARTÍN MARTÍN, F. (1995) – *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la Consultora a la Dirección de Comunicación*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- MARTINS, Jorge M. (1999) – *Marketing do Livro. Materiais para uma Sociologia do Editor Português*, Oeiras: Celta Editora.
- PÉREZ, R. A. (2001) – *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- PINTO, Ricardo Jorge/SOUSA, Jorge Pedro (2000) – *O Futuro Incerto da Internet: Intercomunicar Além do Comércio e da Publicidade*”. *Cadernos de Estudos Mediáticos*, vol. I.
- REI, J. E. (2002) – *A Comunicação Estratégica*. V. N. Gaia: Dico.
- RICE, R. e ATKIN, C. K. (1989) – *Public Information Campaigns*. 2nd. edition. Newbury Park: Sage.
- SANZ TAJADA, L. A. (1994) – *Integración de la Identidad y la Imagen de las Empresas*. Madrid: ESIC.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001) – *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Ariel.
- SOUSA, Jorge Pedro (2003), Texto de Apoio do Seminário «Planeamento de Campanhas de Comunicação», Porto: Universidade Fernando Pessoa (policopiado).

- VILLAFANE, J. (1993) – *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Madrid: Pirámide.
- WESTPHALEN, M.-H. (1994) – *Le Communicator. Guide Opérationnel Pour la Communication d'Enterprise*. Paris: Dunod.
- WILCOX, D. L.; AUTT, P. H.; AGEE, W. K. e CAMERON, G. T. (2001) – *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. 6ª edición. Madrid: Pearson Education.
- YIN, Robert (1988) – *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park, Sage Publications.