



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Calcular o intangível em Relações Públicas? Como medir o retorno com os *Media* - Estudo da realidade portuguesa na atualidade

Rita Alexandra Nunes Ferreira

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Orientadores:

Doutora Sandra Cristina Martins Pereira, Professora
Coordenadora

Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico
de Lisboa

Doutora Helena Maria Barroso Carvalho, Professora
Catedrática e Diretora

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

dezembro, 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia e Políticas Públicas

Calcular o intangível em Relações Públicas? Como medir o retorno com os *Media* - Estudo da realidade portuguesa na atualidade

Rita Alexandra Nunes Ferreira

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Orientadores:

Doutora Sandra Cristina Martins Pereira, Professora
Coordenadora

Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico
de Lisboa

Doutora Helena Maria Barroso Carvalho, Professora
Catedrática e Diretora

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

dezembro, 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia e Políticas Públicas

Calcular o intangível em Relações Públicas? Como medir o retorno com os *Media* - Estudo da realidade portuguesa na atualidade

Rita Alexandra Nunes Ferreira

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Júri:

Doutor Gustavo Cardoso, Professor Catedrático, ISCTE –
Instituto Universitário de Lisboa (Presidente)

Doutor José Gabriel Andrade, Professor Auxiliar, Universidade
do Minho

Doutora Susana de Carvalho Spínola, Professora Auxiliar,
ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da
Universidade de Lisboa

Doutor Jorge Veríssimo, Professor Coordenador Principal,
Escola Superior de Comunicação Social do Instituto
Politécnico de Lisboa

Doutora Sandra Pereira, Professora Coordenadora, Escola
Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de
Lisboa (Orientadora)

dezembro, 2022

“Let’s invent the one simple tool that has never been invented before”

(Lindenman, 2005, p.8)

***“Ask any group of PR practitioners around the world to list the major issues facing their discipline,
and it is almost certain that evaluation of PR activity will be ranked highly, if not the number one
topic”***

(Watson & Noble, 2014, p.1)

Agradecimentos

Dia 2260. Perto de 200 horas de aulas, mais de 600 obras, 22 entrevistas, para lá de uma centena de inquiridos, 300 páginas, 70 orientações tutoriais e mais de 2900 horas de investigação.

O tempo dedicado a uma longa investigação resumido em duas linhas de texto. É um cálculo que condensa o que nas próximas páginas extensivamente se apresenta e que humildemente se deve à investigação feita por todos os escritores estudados e referenciados, à pronta disponibilidade dos entrevistados e inquiridos, ao profundo conhecimento dos professores que me acompanharam nesta jornada, à dedicação, profissionalismo e disponibilidade das orientadoras e à prontidão de resposta de técnicos e administrativos do ISCTE. A todos devo um profundo agradecimento.

À minha orientadora da Escola Superior de Comunicação Social (ECS), Professora Doutora Sandra Pereira, que esteve permanentemente disponível, com persistência e empenho no acompanhamento deste longo caminho, vendo e revendo constantemente, muitas vezes com vários avanços e tantos outros recuos. Foi quem, sempre com tanto entusiasmo, partilhou comigo conhecimento essencial para a prossecução desta tese e também quem regularmente me incentivou. Uma orientação irrepreensível e que tanto honro.

À minha orientadora do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Professora Doutora Helena Carvalho, estou profundamente grata. Foi determinante no acompanhamento do método quantitativo. Tantas dúvidas existiram e todas estas solucionou praticamente no minuto seguinte. Reconheço que não teria sido capaz de avançar neste campo sem a sua preciosa ajuda. A sua persistência, determinação, organização, foco e sabedoria ensinou-me mais do que métodos quantitativos, deu-me capacidade de ultrapassar todas as barreiras e acreditar que somos capazes de olhar para além do problema. Existe sempre uma solução!

Um agradecimento particular e especial aos entrevistados e inquiridos porque só com esta colaboração conseguimos testar as premissas de partida que definimos para o nosso estudo.

Aos meus colegas, os que levo seguramente na minha memória eterna – à Célia, Roberta, José, João, Ruben, Manuel, Jaime, Fernando, Raul, Rute, Sofia - o meu agradecimento pela motivação e presença, mas também pela partilha de conhecimento e permanente disponibilidade.

A todos os professores das unidades curriculares integrantes do programa doutoral, o meu obrigada. Igualmente, e especialmente, ao Professor Gustavo Cardoso que proporcionou com regularidade espaços de partilha e reflexão do progresso das teses, dando espaço à revisão e melhoria das etapas deste caminho investigativo.

Às bibliotecas do Iscte e ESCS-IPL o meu agradecimento pela disponibilização de bibliografia relevante e crucial para este estudo.

E os agradecimentos mais pessoais são devidos a quem muito de perto acompanhou este percurso – ao Pedro marido, que tanto incentivou e de tanto abdicou, e ao Pedro irmão, que é também a minha inspiração. Agradeço à mãe, que tanto entusiasmou e instigou novos voos, mas também ao pai e à tia Paula, que muito me ajudaram. À Joana, à Filipa, ao André e à Cátia, na esfera profissional. Ao Pedro, à Elsa, à Aldara, ao José e à Tânia no domínio da amizade. O mais especial, na amizade, vai para a Telma, a amiga de todas as horas, desabafos e confissões. Aos meus cães. Foram os companheiros das horas mais difíceis. Das noites em claro.

E o agradecimento mais especial de todos – obrigada, avó! Esta tese é-te dedicada. A ti, que partiste muito antes de ver concretizado o desejo de saber a neta doutora. Partiu. E com ela partiu a minha vontade. Partiu o porto seguro. Partiu o cuidado. O amor. A dedicação. A preocupação. Ficou o vazio. O desespero. O medo. A inércia. Suspendi parte da minha vida sem que se soubesse. Desisti sem se saber. E só recuperei com ela. Mesmo ausente. Corri (quase) todos os dias muitos quilómetros (literais. Foram mais de 1000) para encontrar paz na mente sacrificando o corpo. Fui todas as vezes que me senti desistir. E voltei sempre com força. E por tanto disto, Avó, minha eterna guardiã, o profundo agradecimento é para ti – escrevi todas as linhas com a energia que me deste!

Resumo

Agências de Comunicação e Relações Públicas (RP) e empresas de Clipping têm a prática avaliativa como uma constante necessária e fundamental para avaliar o desempenho das estratégias implementadas, estabelecendo-se esta como parte integrante do processo de definição estratégica da disciplina e função de relação com os *media*. Trata-se de uma forma de validar e valorar o retorno do esforço de comunicação, quer para as organizações, quer para as agências prestadoras do serviço. Um tema com alguns estudos e com vários modelos propostos (Cutlip, Center e Broom, 1985; Macnamara, 1992; Lindenmann, 1993; Noble e Watson, 1999; Likely, 2000; Lindenman, 2003) embora pouco consensual e até controverso (Briefing, 2010; Jaine, 2014; Jeffries-Fox, 2009; Macnamara, 2006; Wallace, 2009). É precisamente sobre a medição do retorno de investimento, e das práticas avaliativas das RP em Portugal, que se debruça esta investigação. É fundamental medir, de forma eficaz e apropriada, os objetivos estratégicos de comunicação traçados e aferir o sucesso dos resultados. Segundo o paradigma construtivista e tendo por base a pergunta de partida – Quais os mais adequados e eficazes métodos para mensurar os resultados das Relações Públicas em Portugal? - pretendemos contribuir para o enriquecimento do corpo de conhecimento e entendemos adequado, após exploração da literatura, conduzir uma análise multidimensional, através da triangulação de metodologias, para conceber um modelo de avaliação de resultados em RP capaz de medir a eficácia da relação com os *media*. Sinalizámos as metodologias utilizadas nas agências de RP e nas empresas de clipping e traçámos um modelo adequado de mensuração desta operação. Concluiu-se que as organizações consideram que só existe a métrica *Advertising Value Equivalent* (AVE) para medir o trabalho das RP, embora não seja a adequada, e que os profissionais esperam que venha a existir um modelo de avaliação de uso transversal ao setor e que cumpra as necessidades de apresentar os resultados apurados com as estratégias definidas.

Palavras-chave: Mensuração e avaliação, Relações Públicas, Relações com os *media*, Clipping, *Advertising Value Equivalent*

Abstract

Communication and Public Relations Agencies (PR) and Clipping have the evaluation practice as a necessary and fundamental to evaluate the performance of implemented strategies, establishing this as an integral part of the process of strategic definition of the discipline and function of relationship with the *media*. It is a way of validating and valuing the return on the communication effort, both for organizations and for agencies providing the service. A subject with some studies and with several proposed models (Cutlip, Center and Broom, 1985; Macnamara, 1992; Lindenmann, 1993; Noble and Watson, 1999; Likely, 2000; Lindenman, 2003) although little consensual and even controversial (Briefing, 2010; Jaine, 2014; Jeffries-Fox, 2009; Macnamara, 2006; Wallace, 2009). It is precisely on the measurement of return on investment, and on the evaluation practices of PR in Portugal that this investigation focuses on. It is essential to effectively and appropriately measure the strategic communication objectives outlined and assess the success of the results. According to the constructivist paradigm and based on the question – What are the most appropriate and effective methods to measure the results of Public Relations in Portugal? we intend to contribute to the enrichment of the body of knowledge and, after exploring the literature, we consider it appropriate to conduct a multidimensional analysis, through triangulation of methodologies, to design a model for evaluating results in PR who might be able of measuring the effectiveness of the relationship with the *media*. We highlighted the methodologies used in PR agencies and clipping and outlined an adequate model for measuring this operation. It was concluded that organizations consider that there is only the Advertising Value Equivalent (AVE) metric to measure PR work, although it is not adequate, and that professionals hope that there will be an evaluation model that can be used across the sector and that meets the needs of presenting the results of PR strategies.

Keywords: Measurement and evaluation, Public Relations, *Media* relations, Clipping, Advertising Value Equivalent

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de quadros	xii
Índice de figuras	xiv
Índice de anexos	xv
Glossário de siglas	xvii
Introdução	1
Parte 1 – Enquadramento teórico	9
Capítulo 1 – As Relações Públicas: uma área desafiante	9
1.1. Definição de Relações Públicas	9
1.2. Códigos de conduta e acordos	14
1.3. História das Relações Públicas	15
1.3.1. Abordagens das Relações Públicas nos E.U.A	15
1.3.2. Sistematização de modelos	20
1.3.3. Abordagens das Relações Públicas na Europa	24
1.3.4. Problemas e desafios da disciplina	25
2. Relações Públicas em Portugal	27
2.1. Historiografia	27
2.1. A relação entre Jornalistas e Relações Públicas	30
Capítulo 2 - Funções e instrumentos das Relações Públicas	33
2.1. A função de <i>media relations</i>	33
2.1.1. O ecossistema mediático português	38
2.1.2. Relação e desafios com os <i>media</i>	42
2.2. Instrumentos tradicionais das Relações Públicas	46
2.2.1. Imprensa escrita, rádio e televisão	47
2.3. Instrumentos recentes para as Relações Públicas	50
2.3.1. A internet e o jornalismo multiplataforma	50
Capítulo 3 - Mensuração e avaliação de eficácia em Relações Públicas: como calcular o intangível?	56
3.1. Complexidade do tema e problemas metodológicos	56
3.2. Enquadramento histórico dos conceitos mensuração e avaliação	60
3.2.1. As origens: 1930 – 1970	60
3.2.2. A viragem: 1970 – 2000	63
3.2.3. Da teoria à prática: 2000 – 2020	73
3.3. Mensuração e avaliação por categorias quantitativa e qualitativa	86
3.3.1. Os <i>inputs, outputs, outtakes, outcomes, throughputs</i> e <i>outflows</i>	86
3.3.2. O eterno AVE	89

3.3.3. Métricas e indicadores alternativos	91
3.4. Modelos e Processos de avaliação	94
Modelo PII de Cutlip, Center e Broom (1952)	95
Modelo Pirâmide de Macnamara (1992)	96
Estudo de Excelência de Grunig (1992)	97
Modelo Yardstick ou Régua da Efetividade de Lindenmann (1993)	98
Modelo Unificado de Noble e Watson (1999)	99
Modelo de Curta Duração de Watson (2001)	100
Modelo Contínuo de Watson (2001)	101
Processo PRE de CIPR (2011)	101
Modelo Sistémico 3 Puts de Yanaze, Freire e Senise (2013)	102
3.5. O papel da AMEC na discussão e construção de propostas para as Relações Públicas	103
3.5.1. 2016: Making Metrics Matter – taking measurement mainstream	105
3.5.2. 2017: Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change	112
3.5.3. 2018: Measurement & the three i’S Insights, Innovation and Integration driving the future	115
3.5.4. 2020: Foresight: measurement frameworks, myths and new horizons	116
3.5.5. 2021: Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof	119
3.5.6. Declaração de Princípios de Mensuração de Barcelona, Princípios de Barcelona 2.0 e Princípios 3.0	122
3.5.7. Integrated Evaluation Framework	125
3.6. Presente que permite pensar o futuro da avaliação nas Relações Públicas	126
Parte 2 – Plano de investigação e métodos	135
Capítulo 4 – Método, desenho de pesquisa e enquadramento do problema	135
4.1. Critérios e normas de redação	135
4.2. A pergunta de partida	137
4.3. Dimensões de análise e estratégia de pesquisa	138
4.4. Técnicas e instrumentos de pesquisa	141
4.4.1. Pesquisa bibliográfica e análise documental	142
Na Europa	145
Na América do Norte	148
Na América Latina	148
Em África	149
Na Oceânia	149
Na Ásia	150
4.4.2. Entrevistas exploratórias a informantes especializados	150
4.4.2.1. Guião de entrevista	151
4.4.2.2. Seleção dos informantes especializados	152
4.4.2.3. Protocolo da entrevista	154
4.4.2.4. Quadro de codificação	154
4.4.2.5. Análise descritiva do conteúdo para enquadramento do problema de estudo	163
4.4.3. Inquérito por questionário a representantes das empresas consultoras de Comunicação e Relações Públicas e empresas de Clipping em Portugal	175

4.4.3.1. Construção do inquérito por questionário	178
4.4.3.2. Universo de trabalho	180
4.4.3.3. Pré-teste	183
4.4.4. Entrevistas semiestruturadas	184
4.4.4.1. Guião de entrevista	186
4.4.4.2. Protocolo da entrevista	187
4.4.4.3. Seleção dos entrevistados	188
4.4.4.4. Constituição do quadro de codificação	188
Parte 3 – Estudo empírico	196
Capítulo 5 – Apresentação de resultados	196
5.1. Enquadramento do panorama da avaliação das RP	196
5.2. Validação das hipóteses	204
5.2.1. Ferramentas de medição são sobretudo quantitativas (H1)	205
5.2.2. Práticas eficazes de medição de resultados contribuem para o reconhecimento dos profissionais de RP (H2)	210
5.2.3. Tangibilidade depende das práticas avaliativas (H3)	212
5.2.4. Medição da eficácia depende da estratégia de RP (H4)	214
5.2. Triangulação de dados	216
5.3. Análise e reflexão do conteúdo das entrevistas semiestruturadas	219
Capítulo 6 – Discussão e proposta de modelo	235
6.1. Reflexão sobre os dados	235
6.2. Proposta de modelo de avaliação das Relações Públicas	237
Parte 4 – Considerações finais	243
Considerações por objetivos da investigação	243
Reflexão sobre as hipóteses de investigação	246
Limitações metodológicas e da investigação	247
Recomendações para investigações futuras	248
Referências bibliográficas	250
Anexos	292

Índice de quadros

Quadro 1.1 - Modelos de Relações Públicas	21
Quadro 3.1 - Quatro modelos de RP	67
Quadro 3.2 - Métricas de mensuração das RP	80
Quadro 3.3 - Modelo sistémico 3 Puts	103
Quadro 3.4 - Edições dos Global Summits da AMEC	104
Quadro 3.5 - Framework de avaliação da AMEC	110
Quadro 3.6 - Modelos de Avaliação de Comunicação e RP entre a década de 1980 e 2000	114
Quadro 3.7 - Declaração de Princípios de Mensuração de Barcelona, Princípios de Barcelona 2.0 e 3.0	122
Quadro 3.8 - Integrated Evaluation Framework	126
Quadro 1.1 - Framework de DPRG	128
Quadro 4.1 - Categorização das entrevistas exploratórias em NVivo	157
Quadro 4.2 - Grelha de codificação por frequência (5 + com mínimo de 10 sílabas)	1634
Quadro 4.3 - Resultados da codificação automática do sentimento	165
Quadro 4.4 – Análise da categoria 1 das entrevistas a informantes especializados	167
Quadro 4.5 - Análise da categoria 2 das entrevistas a informantes especializados	167
Quadro 4.6 - Análise da categoria 3 das entrevistas a informantes especializados	168
Quadro 4.7 - Análise da categoria 4 das entrevistas a informantes especializados	1699
Quadro 4.8 - Análise da categoria 5 das entrevistas a informantes especializados	169
Quadro 4.9 - Análise da categoria 6 das entrevistas a informantes especializados	170
Quadro 4.10 - Análise da categoria 7 das entrevistas a informantes especializados	170
Quadro 4.11 - Análise da categoria 8 das entrevistas a informantes especializados	171
Quadro 4.12 - Análise da categoria 9 das entrevistas a informantes especializados	171
Quadro 4.13 - Análise da categoria 10 das entrevistas a informantes especializados	172
Quadro 4.14 - Análise da categoria 11 das entrevistas a informantes especializados	172
Quadro 4.15 - Análise da categoria 12 das entrevistas a informantes especializados	173
Quadro 4.16 - Análise da categoria 13 das entrevistas a informantes especializados	173
Quadro 4.17 - Análise da categoria 14 das entrevistas a informantes especializados	174
Quadro 4.18 - Análise da categoria 15 das entrevistas a informantes especializados	174
Quadro 4.19 - Análise da categoria 16 das entrevistas a informantes especializados	175
Quadro 4.20 - Análise da categoria 17 das entrevistas a informantes especializados	175
Quadro 4.21 - Categorização das entrevistas semiestruturadas em NVivo	190
Quadro 5.1 - Código de Atividade Económica (CAE) da empresa (N=60)	196
Quadro 5.2 - Cargo exercido na empresa (N=60)	1977
Quadro 5.3 - Ano de constituição da empresa no mercado português (N=57)	197
Quadro 5.4 - Origem do capital da empresa (N=57)	1978
Quadro 5.5 - Número de colaboradores da empresa (N=60)	198
Quadro 5.6 - Atividade da empresa (N=59)	198
Quadro 5.7 - Dimensões que enquadram o desaconselhamento de utilização do AVE	206
Quadro 5.8 - Medidas descritivas e consistências das dimensões que enquadram o desaconselhamento de utilização do AVE	207
Quadro 5.9 - Níveis de avaliação de resultados de RP	207

Quadro 5.10 - Associação entre os níveis de avaliação de resultados de PR e as razões para não usar o AVE	208
Quadro 5.11 - Associação entre os níveis de avaliação de RP e a mensuração com AVE	209
Quadro 5.12 - Associação entre recorrer ao AVE para mensurar o trabalho realizado em RP e a utilização do ROI (Return on Investment) para comprovar o trabalho realizado em RP	209
Quadro 5.13 - Associação entre utilização do ROI (Return on Investment) para comprovar o trabalho realizado em RP e as razões para não usar o AVE	210
Quadro 5.14 - Correlação entre mensuração e avaliação de resultados no trabalho de um RP e o grau de importância da avaliação dos resultados em RP para o cliente português	211
Quadro 5.15 - Associação entre eficácia da avaliação e importância de afirmações (N=40)	215
Quadro 5.16 - Principais conclusões sobre mensuração e avaliação e cruzamento com os vários métodos	216
Quadro 5.17 - Grelha de codificação por frequência	220
Quadro 5.18 - Análise da categoria 1 das entrevistas semiestruturadas	223
Quadro 5.19 - Análise da categoria 2 das entrevistas semiestruturadas	224
Quadro 5.20 - Análise da categoria 3 das entrevistas semiestruturadas	224
Quadro 5.21 - Análise da categoria 4 das entrevistas semiestruturadas	225
Quadro 5.22 - Análise da categoria 5 das entrevistas semiestruturadas	226
Quadro 5.23 - Análise da categoria 6 das entrevistas semiestruturadas	227
Quadro 5.24 - Análise da categoria 7 das entrevistas semiestruturadas	227
Quadro 5.25 - Análise da categoria 8 das entrevistas semiestruturadas	228
Quadro 5.26 - Análise da categoria 9 das entrevistas semiestruturadas	228
Quadro 5.27 - Análise da categoria 10 das entrevistas semiestruturadas	229
Quadro 5.28 - Análise da categoria 11 das entrevistas semiestruturadas	230
Quadro 5.29 - Análise da categoria 12 das entrevistas semiestruturadas	230
Quadro 5.30 - Análise da categoria 13 das entrevistas semiestruturadas	231
Quadro 5.31 - Análise da categoria 14 das entrevistas semiestruturadas	231
Quadro 5.32 - Análise da categoria 15 das entrevistas semiestruturadas	231
Quadro 5.33 - Análise da categoria 16 das entrevistas semiestruturadas	232
Quadro 5.34 - Análise da categoria 17 das entrevistas semiestruturadas	233
Quadro 5.35 - Análise da categoria 18 das entrevistas semiestruturadas	233
Quadro 5.36 - Análise da categoria 19 das entrevistas semiestruturadas	234
Quadro 6.1 – MAEC - Matriz de Avaliação de Eficácia da Comunicação (esquema)	239
Quadro 6.2 - IVM - Índice de Valorização de <i>Media</i>	240
Quadro 6.3 - Escalas de ponderação	241

Índice de figuras

Figura 1.1 - Linha temporal de evolução histórica das Relações Públicas	17
Figura 1.2 - Linha temporal de evolução histórica da comunicação e Relações Públicas	19
Figura 1.3 - Conceptualização dos Modelos de RP de Grunig.....	23
Figura 3.1 - Mapa por níveis	84
Figura 3.2 - Impacto dos outcomes no negócio.....	88
Figura 3.3 - Modelo PII	96
Figura 3.4 - Modelo Pirâmide	97
Figura 3.5 - Modelo Yardstick.....	99
Figura 3.6 - Modelo Unificado	100
Figura 3.7 - Modelo de Curta Duração	100
Figura 3.8 - Modelo Contínuo.....	101
Figura 3.9 - Modelo PRE	102
Figura 4.1 - Desenvolvimento de pesquisa	155
Figura 4.2 - Árvore de palavras frequentes (5 + com mínimo de 10 sílabas)	165
Figura 5.1 - Caracterização do serviço de clipping na empresa (N=126)	199
Figura 5.2 - Número de pessoas envolvidas em tarefas de avaliação de resultados das relações com os <i>media</i> (N=126)	199
Figura 5.3 - Número de horas dedicadas em média, por dia, ao serviço e às tarefas de clipping (N=91)	199
Figura 5.4 - Meios para pesquisas e recolha de clipping (N=95).....	200
Figura 5.5 - Pesquisas/clipping por setor de atividade económica (N=93)	200
Figura 5.6 - Níveis de avaliação mais desenvolvidos (N=74).....	201
Figura 5.7 - Recursos tangíveis em RP (N=67)	201
Figura 5.8 - Procedimentos para mensurar com eficácia (N=62).....	203
Figura 5.9 - Formação sobre modelos e técnicas de mensuração e avaliação (N=39).....	203
Figura 5.10 - Instituições de referência na área da avaliação (N=59)	204
Figura 5.11 - Acompanhamento do trabalho das instituições (N=66)	204
Figura 5.12 - Mensuração e avaliação de resultados no trabalho de um RP segundo a avaliação de resultados que mais desenvolve	212
Figura 5.13 - Relação entre o tipo de avaliação de resultados em RP que mais desenvolve e as metodologias	213
Figura 5.14 - Árvore de palavras frequentes (20 + com mínimo de 10 sílabas)	221
Figura 5.15 - Resultados da codificação automática do sentimento	222

Índice de anexos

Anexo 1 - Cronograma de trabalhos (projeto de investigação, 2º e 3º relatórios)	293
Anexo 2 - Registo de associações de RP e publicações	296
Anexo 3 - Guião de entrevistas a informantes especializados de Agências de Comunicação e Relações Públicas	301
Anexo 4 - Guião de entrevistas a informantes especializados de Empresas de Clipping	304
Anexo 5 - Termo de consentimento informado para informantes especializados	307
Anexo 6 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – Ana Torres Pereira, M Public Relations	308
Anexo 7 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas - Tiago Vidal, Llorente&Cuenca	312
Anexo 8 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – José Franco, CorpCom	317
Anexo 9 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – Rodrigo Viana de Freitas, Central de Informação	321
Anexo 10 -Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – Rodrigo Saraiva, Ipsis	325
Anexo 11 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – Uriel Oliveira, Cision	328
Anexo 13 - Termo de consentimento de entrevistas semiestruturadas	334
Anexo 12 -Grelha de codificação de entrevistas a informantes especializados	335
Anexo 14 - Guião de entrevistas semiestruturadas	349
Anexo 15 - Entrevista semiestruturada– Ana Pires, Lewis Global Communication	351
Anexo 16 - Entrevista semiestruturada – Teresa Madeira, Ganesh	357
Anexo 17 - Entrevista semiestruturada – Amadeu Silva, APS	362
Anexo 18 - Entrevista semiestruturada – Pedro Luiz de Castro, Primeira Imagem	367
Anexo 19 - Entrevista semiestruturada – Ana Lima, ALC Comunicação	372
Anexo 20 - Entrevista semiestruturada – Júlia Almeida, Up Partner	376
Anexo 21- Entrevista semiestruturada – Fernando Batista, Do it on	382
Anexo 22 - Entrevista semiestruturada – Marta Gonçalves, Say U Consulting	387
Anexo 23 - Entrevista semiestruturada – Ana Ximenes, Atravia	392
Anexo 24 - Entrevista semiestruturada – Tiago Vidal, LLYC	399
Anexo 25 - Entrevista semiestruturada – Sónia Marques, New Creativity	404
Anexo 26 - Entrevista semiestruturada – Mafalda Marques, Massive <i>Media</i> Portugal	408
Anexo 27 - Entrevista semiestruturada – Luís Garcia, Carma	412
Anexo 28 – Entrevista semiestruturada – Dina Coelho, Porto de ideias	418
Anexo 29 - Entrevista semiestruturada – Marta Mimoso, Cidot – Estúdio de comunicação	424
Anexo 30 - Estrutura do inquérito por questionário	430
Anexo 31 - Mapa das empresas de comunicação, RP e clipping	438
Anexo 32 - Modelo e submodelos de análise para validação de hipóteses	473
Anexo 33 - Propostas/modelos/linhas orientadoras de investigadores	477
Anexo 34 - Propostas a integrar método de avaliação na ótica de entrevistados e inquiridos	485
Anexo 35 - MAEC - Matriz de Avaliação de Eficácia da Comunicação	486

Glossário de siglas

RP – Relações Públicas

OCS – Órgãos de Comunicação Social

AMEC – *International Association for Measurement and Evaluation of Communication*

AVE – *Advertising Value Equivalent*

ICCO - *International Communication Consultancy Organisation*

IPR - *Institute for Public Relations*

PRSA - *Public Relations Society of America*

PRIA - *Public Relations Institute of Australia*

PRINZ - *Public Relations Institute of New Zealand*

APRA - *African Public Relations Association*

PRISA – *Public Relations Institute of Southern Africa*

PRSK – *Public Relations Society of Kenya*

CPRS – *Canadian Public Relations Society*

CONFREP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas

ARPPR – *Asociación de Relacionistas Profesionales de Puerto Rico*

SPRA – *Shangai Public Relations Association*

MEPRA – *Middle East Public Relations Association*

IPRS – *Institute of Public Relations of Singapore*

PRCA – *Public Relations Consultants Association of Malaysia*

PRVA – *Public Relations Verband Austria*

PRII – *Public Relations Institute of Ireland*

GPRA – *German Public Relations Consultancies Association*

EPRA – *Estonian Public Relations Association*

FERPI – *Federazione Relazioni Pubbliche Italiane*

CIPR – *Chartered Institute of Public Relations*

EUPRERA – *European Public Relations Education and Research Association*

EACD – *European Association of Communication Directores*

ECM – *European Communication Monitor*

APRECOM – Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas

SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação

ESCS – Escola Superior de Comunicação Social

UNL – Universidade Nova de Lisboa

UBI – Universidade da Beira Interior

ADECEC – *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación*

SPRA – *Swedish Public Relations Association*

IPRA - *International Public Relations Association*

Introdução

Apresentação e enquadramento da investigação

As Relações Públicas (RP) reúnem em si a capacidade de dar visibilidade às organizações e de dar respostas aos desafios impostos por estas na conjuntura da estratégia de comunicação implementada e das táticas utilizadas para gerar confiança e reputação (Azria, *et al.*, 2014; Theaker, 2004; Ruler e Verčič, 2005). São em si ambíguas e existe uma clara dificuldade em atribuir um campo de atuação a esta disciplina, uma vez que é frequentemente misturada com tantas outras áreas do domínio da comunicação, como o marketing ou a publicidade, o que leva à incompreensão da atuação da mesma na nossa sociedade (Gonçalves, 2010; Coombs, 2007), à sua descredibilização nos campos de trabalho a esta associados – como é o caso das práticas avaliativas (Grupp, 2000).

É fundamental medir, de forma eficaz e apropriada, os objetivos estratégicos de comunicação traçados, aferir o sucesso dos resultados em termos dos ganhos para a organização e reavaliar passos futuros (Towers, 2010). Preconizava Towers há mais de dez anos, numa premissa que se mantém e que justifica, não só mas também, a decisão da escolha do tema/título desta investigação que se propõe refletir sobre a medição dos resultados e questiona sobre o cálculo de resultados aparentemente/alegadamente intangíveis. Considerando esta problemática, tem-se a pretensão de estudar uma temática cientificamente pioneira em Portugal, porque pouco explorada, apesar de estudada a nível internacional.

Continua a utilizar-se o *Advertising Value Equivalent (AVE)*, uma métrica para avaliar os resultados da publicidade, a par de outras ferramentas não adequadas a esta disciplina, para medir o trabalho das RP, o que também as descredibiliza (Grupp, 2010). É por isso necessário investir na avaliação para impulsionar o desenvolvimento de programas estratégicos de RP e calcular o valor do impacto nesta área (Cutlip, 2006), o que significa entender com clareza qual o resultado da *performance* das RP (Azria, *et al.*, 2014). É ainda importante perceber se é mais relevante a mera contagem dos resultados obtidos ou se a avaliação deve ser feita com base nos objetivos definidos e na alteração de comportamentos potenciados pela estratégia implementada pelas RP (Broom, 1990). Considera-se que faltam abordagens claras para a medição dos resultados em RP, o que até inviabiliza o reconhecimento da profissão (Grupp, 2010).

Cada vez mais, aliás, se reconhece que a avaliação das RP carece de uma multiplicidade e combinação de técnicas para avaliar a eficácia de uma estratégia traçada pelas RP (Wilcoz, 2000; Lindenmann, 1993). A mensuração do valor das RP é uma realidade patente em fóruns académicos e

profissionais, mas com manifesta carência de comprovações científica e prática. Procuramos, por isso, as devidas respostas para colmatar falhas existentes e promover as boas práticas para a apresentação eficaz e adequada dos resultados. Aliás, a avaliação dos resultados deverá inferir a eficácia das RP para apurar se as metas ou objetivos propostos na definição de uma estratégia foram cumpridos (Levine, 2020: online; Johnson, 2020; e Buerba, 2020).

Nas empresas de Comunicação e RP, a prática avaliativa é ou deverá ser uma constante no processo e contexto das estratégias desenhadas e objetivos traçados, estabelecendo-se como parte integrante desse mesmo processo. Particularmente, no que a este trabalho de investigação importa, analisa-se a função de relação com os *media* como forma de validar e valorar o retorno do esforço de comunicação, quer para as organizações quer para as empresas prestadoras do serviço.

Da inquietação alicerçada em pesquisas pelo acervo teórico e paralelamente gerada pelo desconforto de, na primeira pessoa e em contextos profissional e empresarial, procurar respostas que tardaram sempre a chegar, nasceu a motivação de investigar sobre uma temática controversa (Briefing, 2010; Jaine, 2014; Jeffries-Fox, 2009; Macnamara, 2006; Wallace, 2009) na área das RP e de contribuir para a definição de um modelo adequado para a avaliação dos resultados da atividade nesta área.

Neste projeto, limitamos a avaliação dos meios de comunicação social aos formatos da imprensa escrita, televisão, rádio e meios com presença online, uma escolha suportada no estudo Trust in *Media* 2021¹, com base na confiança que os portugueses têm em determinados formatos de *media*, num grau de confiança média de 53%. Exclui-se, por isso, a avaliação dos resultados em redes sociais por estas se situarem num grau de confiança de apenas 9% e igualmente porque se reconhece que seria temporalmente e capazmente pouco provável trazer campos de análise distintos e diferentes entre si nos contextos teórico e prático.

Pertinência e originalidade do estudo

A área das práticas de avaliação em RP não é recente, tendo vindo a ser estudada por vários autores internacionais (Batchelor, 1938; Hyman e Sheatsley, 1947; Cutlip e Center, 1952; Grunig, 1977a, 1977b, 1983a, 1983b, 1990a, 1990b, 2000, 2008; McElreath, 1977, 1980 e 1989; Broom e Dozier, 1983; Macnamara, 1999, 2007; Lindenmann, 2005; Zerfass, 2005; Watson, 2008, 2012; Likely e Watson, 2013; Buhmann, Macnamara e Zerfass, 2019), com várias propostas de modelos de avaliação, mas sem aplicabilidade prática, pelo que é propósito deste estudo desenvolver investigação empírica para perceber que modelos estão a ser utilizados pelas agências de Comunicação e Relações Públicas e de Clipping, em Portugal, em contexto de avaliação de resultados. A prova de atualidade do estudo surge

¹ Disponível em: <https://rm.coe.int/ebu-mis-trust-in-media-2021/1680a83792>

nomeadamente pela realização de um conjunto de iniciativas voltadas a esta problemática como têm sido os vários *Global Summit* da *International Association for Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC), o último dos quais ocorrido em maio de 2022². O tema apresenta-se como relevante, uma vez que não existe validação e sistematização do mesmo, tratando-se de uma área na qual se investe pouco (L'Étang, 2004; Bartholomew, 2008).

Um tema longe de consensos, coerências e entendimentos, carregado de inaptações, desconhecimento e resistências e ávido de modelos, métricas e soluções (Batchelor, 1938; Harlow, 1942; Hyman e Sheatsley, 1947; Cutlip e Center, 1952; Tichenor, Donohue e Olien, 1977; Tirone, 1977; Stamm, 1977; Grunig, 1977a, 1977b, 1983, 1990a, 1990b; McElreath, 1977, 1980 e 1989; Broom e Dozier, 1983; Reeves, 1983; Broom e Dozier, 1990; Hause, 1993; Hon, 1998; Lindenmann, 2005; Macnamara, 2006; Watson, 2008; Jeffries-Fox, 2009; Wallace, 2009; Jaine, 2014). Numa primeira observação parecer-lhe-á este um começo e análise aparentemente confusos e incoerentes, mas é objetivamente uma realidade, que beneficia já de uma vasta análise internacional (Macnamara, 2020; Bagnall, 2020). É este o âmago de uma problemática transversal ao setor da \comunicação e RP (Huang, 2012; Watson, 2012; Azria, et al., 2014; Harrison, s.d.b; Hugley, 2017; Paine, 2019b).

Objetivos de pesquisa geral e específicos

Nesta investigação constam objetivos de pesquisa geral e específicos, apresentando-se como objetivo de pesquisa geral - designar o modelo de avaliação mais adequado para a atribuição de valor aos resultados das relações com os *media*, enquanto área central do trabalho em RP, traçando um mapa do estado e forma atuais da mensuração nesta área e percebendo as práticas avaliativas. Como objetivos de pesquisa teóricos designámos: (1) caracterizar os modelos de avaliação já desenvolvidos de modo a traçar o retrato da temática na atualidade (2018-2020); (2) enriquecer as investigações académico-científicas sobre uma temática parca em estudos nacionais. É ainda assistida pelos objetivos de pesquisa práticos: (1) identificar ferramentas e métricas utilizadas na atribuição de valor aos resultados das Relações Públicas no seu trabalho com os *media*, nas empresas de comunicação e Relações Públicas e de Clipping, em Portugal; (2) entender como a mensuração dos resultados pode contribuir para um maior reconhecimento da profissão de Relações Públicas; (3) equacionar valores tangíveis em Relações Públicas; (4) descrever a mecânica de atuação das empresas no controlo dos resultados em Relações Públicas; (5) apontar soluções para medir a eficácia nas função das relações com os *media*, aperfeiçoando o método de mensuração dos resultados e credibilizando o trabalho das RP.

² *Global Summit on Measurement and Evaluation*, que decorreu nos dias 23-25 de maio. Disponível em: <https://amecorg.com/summits/amec-global-summit-2022/>

Neste âmbito, propõe-se realizar este trabalho em duas etapas. Numa primeira etapa começaremos por identificar, compreender e esclarecer os diferentes modelos de mensuração das ações de Relações Públicas utilizados nas empresas de Relações Públicas e empresas de *clipping*, em Portugal. Numa segunda etapa, e uma vez concluída esta análise, espera-se que a investigação esteja em condições de definir o modelo mais adequado para medição do trabalho nesta área.

Pergunta de partida e pressupostos

A pergunta de partida que definimos para este trabalho de investigação, de resto inalterada durante todo o processo da pesquisa, foi sustentada em reflexões teóricas de apontamentos bibliográficos iniciais considerados para esta formulação. É a pergunta central, de partida, o eixo principal que deu lugar ao estudo da temática - **Quais os mais adequados e eficazes métodos para avaliar os resultados das Relações Públicas na função das relações com os *media* em Portugal?** Uma pergunta que modestamente quisemos clara, exequível e pertinente numa lógica de entendimento do fenómeno estudado (Quivy e Campenhoudt, 1998), cujo campo de pesquisa respeita às empresas de comunicação e RP e de Clipping a operar em Portugal, particularmente numa função do trabalho das RP. Uma questão principal coadjuvada pela procura de esclarecimentos complementares que definimos para permitir uma espécie de muleta de apoio nas pesquisas e trabalho de campo. Neste âmbito, a questão de partida é coadjuvada pela procura das seguintes explicações: (1) quais as ferramentas e métricas utilizadas na atribuição de valor aos resultados das Relações Públicas no seu trabalho com os *media*? (2) a mensuração dos resultados contribui para um maior reconhecimento da profissão? (3) podemos falar de valores tangíveis em Relações Públicas? (4) como se mede eficácia nas relações com os *media*?

A condução da investigação, com lógica e rigor, é critério bastante para que sejam definidas, *a priori*, hipóteses. São estas que nos vão permitir descobrir, com base na fase exploratória, o real entendimento do nosso objeto de estudo e clarificar a direção que está a ser tomada.

Uma das partes mais importantes de um projeto de estudo é a conceptualização, a elaboração dos conceitos que permitem construir o modelo de análise e saber as categorias de fenómenos a ter em consideração na investigação. Para estudar estes fenómenos, porém, é necessário definir as hipóteses/pressupostos de partida que mais não são do que antecipações de resposta ao tema em estudo. Se exemplificarmos com esta investigação, entendemos que a questão de partida levantada, sobre os métodos mais adequados e eficazes para as práticas avaliativas em RP, é um fenómeno relacionado com a operação e práticas dos profissionais de comunicação e RP. Aqui se designa a problemática do estudo ainda antes de passar às hipóteses.

Assim, numa relação causa-efeito do fenómeno e das hipóteses, considerámos os seguintes pressupostos de partida: (1) as ferramentas de medição de retorno de investimento são sobretudo de

ordem quantitativa; (2) práticas eficazes de medição de resultados contribuem para o reconhecimento dos profissionais de RP; (3) a tangibilidade dos resultados das relações com os *media* depende do tipo de prática avaliativa que é desenvolvida; (4) a eficácia das relações com os *media* é medida no contexto do desenho estratégico de comunicação das organizações, do cumprimento dos objetivos traçados e da percepção das organizações na sequência do trabalho efetuado pelas Relações Públicas. Pressupostos que se basearam fundamentalmente na Declaração de Princípios de Barcelona (Global Alliance *et al.*, 2010), um documento base definido por instituições internacionais de renome nesta área de atuação - Global Alliance, ICCO, Institute for Public Relations (IPR) e Public Relations Society of America (PRSA) - que resume as linhas orientadoras para as boas práticas avaliativas.

Estrutura da tese

O equilíbrio na produção de uma investigação e na totalidade das suas componentes é uma das chaves primárias que garantem a proporcionalidade do conteúdo distribuído pelas diferentes partes, capítulos e subcapítulos. O que permite que o esqueleto da investigação se distribua equitativamente, com o respetivo peso e medida, e de forma adequada de acordo com a relevância das partes e respetivo conteúdo. Entre a revisão da literatura e as discussões deverão estar cerca de 80% do conteúdo, sendo os restantes 20% dedicados às páginas introdutórias, conclusões e referências bibliográficas (Hill e Hill, 2009).

Optámos então pela divisão do presente estudo em quatro diferentes partes a que correspondem, no total, seis capítulos. A estrutura segue não só o designado pelo Iscte - Instituto Universitário de Lisboa quanto às normas de apresentação e formatação, como também a necessária harmonia entre os capítulos, promovendo a lógica na transição das narrativas. Partimos do enquadramento teórico e problematização do estudo para a apresentação dos métodos e finalizamos com o estudo empírico e proposta conceptual sustentada.

A primeira parte, do enquadramento teórico, é composta por três capítulos. O primeiro dedicado à definição, história e enquadramento nacional das Relações Públicas, que sistematiza as diferentes abordagens, métodos e desafios desta área. O segundo ocupa-se das funções e instrumentos das RP, salientando sobretudo a função de *media relations*, na qual esta investigação se debruça. O último capítulo desta parte, o terceiro, centra-se no longo acervo da literatura dedicada à mensuração e avaliação em Relações Públicas, iniciando-se pela complexidade do tema, passando pelo enquadramento histórico, origens e momentos de viragem, modelos e processos de avaliação e o papel da associação que mais se dedica a estas matérias.

Na segunda parte centramo-nos no plano traçado para a investigação e os métodos escolhidos e encontramos um único capítulo, justamente o da estratégia metodológica, desenho de pesquisa e

enquadramento do problema. Apresentamos a pergunta de partida que norteou o estudo, passamos pelas dimensões de análise e estratégia seguida para este estudo e expomos as técnicas e instrumentos de pesquisa selecionadas para sustentar o fenómeno de estudo.

Na terceira parte, do estudo empírico, optámos por ter dois capítulos; um deles, o quinto, composto por subcapítulos distintos, mas complementares, iniciando-se com um enquadramento do panorama da avaliação das RP, que nos foi possível concretizar através das entrevistas a informantes especializados; procuramos validar as hipóteses através dos resultados obtidos no inquérito por questionário; passamos para a triangulação dos dados; e finalizamos com a análise e reflexão de conteúdo de entrevistas semiestruturadas. No último capítulo, o sexto, discutimos os resultados e finalizamos com a apresentação de uma proposta de modelo de avaliação de RP, que é o resultado ambicioso do que, com rigor, procurámos explorar teoricamente e que com firmeza analisámos junto de diferentes profissionais da área.

Por fim, na quarta e última parte, das considerações finais, apresentamos a súmula de toda a investigação conduzida e o que dela se concluiu, não obstante as limitações inerentes.

Estudo complementar - provas públicas, participações, *webinars* e produção científica

Nestes últimos anos de estudo procurámos assistir à defesa de várias teses de doutoramento, nomeadamente provas públicas de:

- João Carlos Pinto Moreira dos Santos, a 9 de julho de 2018, no ICSTE-IUL, com o título *As primeiras manifestações de Relações Públicas empresariais no Portugal do início do século XX (1910-1948): modelos de comunicação no caso The Anglo-Portuguese Telephone Co. Ltd;*

- Mariana Scalabrin Müller, a 1 de março de 2021, na Universidade do Minho, com o título *A cobertura jornalística da cultura na Folha de São Paulo e no Público (2012-2018): um olhar cruzado entre Brasil e Portugal”;*

- Rita Adriana Couto Ferreira Corrêa de Sepúlveda, a 18 de junho de 2021, no ICSTE-IUL, com o título *Entre swipes e matches: intimidade mediada em contexto de online dating;*

- Ana Andreia Alves Garcia, a 12 de outubro de 2021, no ICSTE-IUL, com o título *A comunicação nos cuidados de saúde primários. Estratégias para a promoção da saúde e prevenção da doença;*

- Célia Maria Ramos Serra Reis Barroso, a 28 de outubro de 2021, no ICSTE-IUL, com o título *Os Seniores na Sociedade em Rede em Portugal: O contributo das Redes Sociais Online no seu Capital Social;*

- Ruben Alexandre Lopes Martins, a 3 de junho de 2022, no ICSTE-IUL, com o título *Novas expressões da rádio: o podcast em Portugal como parte do fenómeno de preponderância do áudio na comunicação*.

Participámos no VII Colóquio Doutoral da Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP), em parceria com o CIES-Iscte e o CEI-Iscte, que decorreu entre 17 e 21 de maio de 2021, tendo integrado o painel de Ciências de Comunicação que se apresentou no dia 18 de maio.

Escrevemos o capítulo *Beyond the Corporate Digital Newsroom 2.0*, da obra *Navigating Digital Communication and Challenges for Organizations*, de José Gabriel Andrade e Teresa Ruão, publicado em abril de 2022. (Pereira e Ferreira, 2022).

Assisitimos ao *webinar Measuring and Evaluating PR Campaigns*, ministrado pela International Communications Consultancy Organisation (ICCO), a 25 de março de 2019, e ainda aos *summits* de 2020 - *20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons* – e 2021 – *Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof* - da AMEC.

Capítulo 1 – As Relações Públicas: uma área desafiante

No primeiro capítulo da presente investigação procuramos fazer um enquadramento teórico da área das Relações Públicas, explicitando o seu conceito e origem, códigos de conduta e acordos inerentes à prática. Procuramos ainda fazer um enquadramento da história das RP nos E.U.A e Europa, para além de identificarmos os modelos que explicam a atuação das RP e ainda os problemas e desafios que identificámos nesta disciplina. Por fim, fazemos uma breve abordagem das RP em Portugal, historiografia e relação entre os jornalistas e RP.

1.1. Definição de Relações Públicas

Iniciar o capítulo das Relações Públicas, e a sua respetiva definição, como parte introdutória de uma investigação que ambiciona versar sobre uma função particular das RP, é de uma absoluta responsabilidade e uma instigação à vigorosa pesquisa desta disciplina. Não ambicionamos expor um estudo profundamente analítico sobre a definição exata das RP e as muitas propostas existentes, por não ser o epicentro da matéria sobre a qual versa este trabalho, mas procuramos, no âmago de brindar o arranque teórico desta investigação, elucidar sobre o conceito profundamente unido ao objeto de estudo.

A expressão terá nascido nos Estados Unidos da América e está intimamente ligada às práticas de notoriedade, existência de uma imprensa de grande tiragem, industrialização rápida e uma tradição política (Soares, 2014), mas a confusão com outros conceitos é transversal a vários países, como os latinos, onde se confunde com atendimento ao público (Soares, 2014). Em França faz-se confusão com o conceito de Dircom (diretores de comunicação, gabinetes e departamentos de comunicação), comunicação organizacional, institucional e empresarial. Confunde-se ainda com a publicidade e propaganda (Lampreia, 1999), embora sejam conceitos absolutamente distintos. A publicidade é uma comunicação paga com o objetivo de gerar vendas e/ou divulgar um produto ou serviço de uma marca/organização com a identificação clara desta última; a propaganda, por seu turno, incita e convence o público a seguir uma determinada orientação política, económica, religiosa ou até social; e as Relações Públicas estabelecem relações entre as organizações e os seus públicos (Ibidem, 1999).

Centenas de investigadores e profissionais procuraram, desde as primeiras décadas do século XX, definir as Relações Públicas, numa ansiedade permanente de explicar com clareza as suas funções, mas o resultado não terá sido o expectável, culminando numa quantidade infindável de tentativas que

se atropelaram e pouco contribuíram para a dita definição clara e objetiva (Harlow, 1976). Harlow procurou igualar as RP às ciências exatas e estudar profundamente as origens, evolução e conceitos desta disciplina. Num estudo intenso, com o apoio da *Foundation for Public Relations Research and Education*, reuniu 472 definições publicadas em revistas científicas, obras, boletins, comunicações em conferências e outras e dividiu-as em blocos de ideias centrais para chegar a uma definição ampla, única e capaz de legitimar o potencial e autêntico significado das RP. Chegou à seguinte definição, apelidada de “definição de trabalho”³, que resulta de um conjunto de quatro ideias principais e treze secundárias:

“As Relações Públicas são uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação e compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; mantém a organização informada e procura responder à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade de servir o interesse público; está ao lado da organização e serve como sistema de alerta para ajudar a antecipar tendências; e utiliza a pesquisa e técnicas de comunicação éticas como as suas principais ferramentas”⁴ (Harlow, 1976, p. 3).

Uma definição detalhada, profunda e sistemática que não terá gerado consenso (Fawkes, 2014), mas que não evitou esforços seguintes na procura do significado desta expressão anglo-saxónica, – ‘*Public Relations*’. Embora respeite a funções claras, mas distintas em relação a ‘*front office*’, em países de língua inglesa, nos países latinos abarca as duas expressões numa só, ie, os RP são tão responsáveis pela relação com o público como pela relação do binómio organização-público (Soares, 2011). Em *lato sensu*, são vistas como versáteis, contínuas, prolongadas e de espírito colaborativo no seio de uma organização. São também estruturadas e procuram a eficácia recorrendo a uma variedade de métodos. Para Sebastião (2009, p. 73), “*as RP são uma arte aplicada às ciências sociais, tendo como principal consideração o interesse público, da sociedade e o interesse privado das organizações*”. Será, provavelmente, o termo mais antigo para designar a comunicação de uma organização quando comparado com outros como comunicação organizacional ou gestão e comunicação (Grunig, 1992).

Apresentam-se como uma disciplina das Ciências da Comunicação que une as organizações aos seus subsistemas – públicos – através de uma lógica comunicacional (Grunig e Hunt, 1984; Spínola, 2014), bilateral, com a finalidade de projetar a imagem da organização sobretudo através do *mediador*

³ N.T. “Working definition.”

⁴ N.T. “Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication techniques as its principal tools.”

principal - os *media* (Cascais, 2001). Reconhece-se o papel determinante de persuasão e influência no tecido organizacional, a sua polivalência e capacidade de gerir relações com os públicos (Winner, 1991), contribuindo para o fracasso ou sucesso das organizações (Broom e Sha, 2012).

A *Public Relations Society of America* (PRSA)⁵ define as RP como sendo “o processo de comunicação estratégica que constrói relações mútuas entre as organizações e os seus públicos”⁶ (PRSA, 2021) e lista as funções que integram a disciplina das RP: comunicação corporativa, de crise, executiva, interna, com investidores, de marketing e de marketing integrado, relações com os *media*, criação de conteúdos, eventos, redes sociais, multimédia, reputação, elaboração de discursos e jornalismo de marca. A PRSA, no entanto, designou uma versão mais curta, em 1982, que referia que as “RP ajudam as organizações e seus públicos mutuamente” (PRSA, 2021)⁷.

Para Ramalho (1989, p. 70) são uma “filosofia de comportamento das instituições, a que estão adjacentes técnicas de comunicação e práticas de enquadramento comunitário”, ie, vistas à luz de uma perspetiva ético filosófica, mas também técnica levando-nos a concluir que se situa claramente no plano teórico-prático. Este autor enumera o que considera serem as principais dificuldades no processo de reconhecimento das RP, independentemente dos responsáveis por estas: 1) fraca noção das realidades económica, social, política e outras das instituições; 2) pouco conhecimento científico e docência desadequada à prática da profissão; 3) necessidade de ‘pedagogia da função’ junto das organizações para consciencializar para a importância desta área; 4) pouco respeito pela prática; 5) gestores das organizações orientados para preferências quantitativas e alienados das necessidades psicossociológicas das organizações; 6) necessidade de as associações de setor dialogarem com as instituições de ensino e adequarem as necessidades de um setor à práticas das escolas (Ibidem, 1989).

Para Green (2007), numa perspetiva intrínseca à criatividade, as RP gerem mudanças e estão envolvidas em processos dinâmicos. Dilenschneider (2010), em contexto análogo, considera que o sucesso das RP depende da capacidade comunicativa, ainda que analise os constrangimentos da rapidez impulsionada pela tecnologia e pelo poder da internet.

Gonçalves (2010) considera que não existem definições claras e consensuais sobre as RP e vai mais longe ao mostrar, por via da inexistência de investigação científica, que existe insubordinação pela disciplina. Considera que o primeiro marco e o que deu maturidade às RP foi a obra de Grunig e Hunt, em 1984. Pode parecer um contrassenso, mas o facto de existirem várias definições de RP,

⁵ Website: <https://www.prsa.org/>

⁶ N.T. “Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.”

⁷ N.T. “Public relations helps an organization and its publics adapt mutually to each other.”

aparentemente faz com que nenhuma se consiga institucionalizar e abarcar o propósito e missão da disciplina, alcançando um consenso.

A abordagem de Bernays (2015), referindo-se às RP como conselho de Relações Públicas-defende que estes profissionais criam vínculos pelo seu trabalho de *intermediação* com os diferentes públicos. São mais do que assessores de imprensa, porque reúnem em si um conjunto de análises que devem contribuir para a produção de notícia, procurando chegar ao que os *media* também divulgam junto do público.

A análise do *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR, 2020) é a de que as “*Relações Públicas é sobre reputação – o resultado do que se faz, do que se diz e do que os outros falam. São a disciplina que zela pela reputação, com o objetivo de obter compreensão e apoio e influenciar a opinião e o comportamento. É o esforço planeado e sustentado para estabelecer e manter a boa vontade e o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos.*”⁸

Fawkes (2004) assegura ser difícil para profissionais e também estudantes explicarem com clareza o que fazem/estudam. Por isso, também numa tentativa de esclarecer sobre a definição das RP, sem pretensão de resolver um dilema que, crê, manter-se-á, apresenta um conjunto de tentativas de definição do conceito. Embora considere útil o esforço hercúleo de Harlow em propor uma definição que resultou de um conjunto alargado de outras definições propostas ao longo do tempo, considera que foi sobretudo um resultado mais robusto do que se pretendia, por envolver demasiados conceitos e explicar o que as RP fazem, em vez de mostrar o que realmente são. Recupera um conjunto de outras definições e acaba por reconhecer ser mais fácil explicar o que não é feito pelas RP mostrando o que as distingue de outras disciplinas como o marketing e a publicidade. Considera, igualmente, que a forma mais adequada de resumir e apresentar as RP é através da sua história, dos modelos propostos por Grunig e Hunt, em 1984.

As RP não se cingem apenas à designação da função, mas também ao nome do profissional – o RP. Ora associada à gestão e reputação, ora às relações com os *media*, à gestão da relação com o público, entre outros, na verdade as RP causaram sempre confusão na forma como são designadas, percecionadas e claramente entendidas relativamente ao tipo de trabalho e funções executadas (Black, 2001). Uma *checklist* proposta por Black (2001), com os contributos das RP no contexto das suas funções, mas também tudo o que não deve ser considerado do terreno desta disciplina, mostra-nos de uma forma sistemática onde se situam as RP. A saber, segundo o autor, esta disciplina é utilizada para: apoiar na construção de uma reputação positiva das organizações junto dos seus públicos; ajudar a mudar atitudes e comportamentos; contribuir para o bem-estar dentro das organizações; capacitar

⁸ N.T. “Public Relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics.”

e educar para o potencial das organizações, sobre os seus produtos e serviços, junto dos seus colaboradores; alcançar agilmente diferentes públicos; estudar e saber o que está a ser feito pela concorrência; incentivar à discussão sobre os contextos dos setores respetivos; apoiar na garantia da confiança; apoiar as estratégias de diferentes departamentos – marketing, vendas e de negócio; expandir os horizontes e avaliar novas perspetivas de negócio; gerir crises das organizações. Por outro lado, não se deve assumir que: as RP mudam opiniões e comportamentos a curto-prazo; constroem notoriedade positiva para organizações que não têm bons costumes; atingem objetivos incorretamente definidos por outras áreas/departamentos; gerem críticas construtivas e resolvem todos os problemas; garantem cobertura mediática; garantem vendas diretas (Ibidem, 2001).

Baines, Egan e Jefkins (2005) consideram que o cerne da definição das RP está na importância da listagem de objetivos específicos que permitam avaliar resultados. Consideram que o modelo ideal de plano de RP deve incluir cinco pontos essenciais: análise da situação; definição de objetivos; definição de públicos; seleção de *media*; controlo e implementação. Este modelo foi repescado de Jefkins (1994) e resume o que estes autores consideram apropriado para a estratégia de RP. Os autores reforçam que a “avaliação é um elemento vital do planeamento de RP e que isto é incrivelmente reconhecido pelos profissionais de RP” (Ibidem, 1994, p. 94). Revelam a importância dos objetivos SMART: *specific, measurable, actionable, relevant e timely*. Quando o tema é a seleção de *media*, os autores são perentórios na análise da publicidade como antítese das RP, ie, a publicidade tem um custo associado pelo espaço que compra, já as RP, não tendo por certo o espaço que ocupa, não tem qualquer custo associado. Consideram que a relação com os *media* deve ter por base um conjunto de ações imprescindíveis: saber o que está a ser noticiado; coorganizar temas editoriais; manter os contactos atualizados e próximos; manter relações próximas; saber quais os novos canais de comunicação e avaliar o interesse; estar a par de tudo o que está relacionado com o universo de *media*. No que respeita à atribuição de valores ao trabalho de RP, os autores recomendam uma de duas alternativas: científica ou heurística. A primeira prevê a definição de táticas e objetivos, modelação (*modeling*), período *payback* e otimização de comunicação (Baines, Egan e Jefkins, 2005). Em suma, avalia o valor do que fazem as RP através dos ganhos gerados para o negócio da organização. Já a alternativa heurística opera através de percentagem de *turnover*, a paridade competitiva, *affordable* e arbitrária. Na prática, uma forma alternativa de medir.

Já L'Étang (2009) procura dar uma perspetiva sobre as Relações Públicas, nos contextos da definição, riscos, ética, reputação por ter considerado que havia necessidade de simplificar o entendimento cabal desta profissão sem ter de recorrer a inúmeros autores e até de outras áreas para a compreender, como de resto outros autores consideraram e veja-se, a título de exemplo, os vários que procuraram reunir nas suas obras uma definição clara das Relações Públicas e explicitar da forma mais descomplicada esta profissão.

Nas várias dimensões do conceito de RP, os profissionais podem ser vistos como aqueles que promovem relações entre as organizações e os seus públicos, as atividades de comunicação que podem ser criadas para comunicar com os *stakeholders*, uma via para se ganhar confiança junto dos públicos, uma filosofia orientada para a sociedade, uma ferramenta do marketing para chegar aos *stakeholders* (Ruler e Verčič, 2005).

Trata-se de um profissional que deve reunir um conjunto de competências capazes de lhe permitir a sua eficiência. A perspetiva académica é importante no quadro das noções e dos conceitos inerentes à área, saber trabalhar a quantidade de dados disponível para melhor conhecer os públicos é igualmente importante, a criatividade na conquista do público tendo em conta que somos inundados todos os dias com muita informação, desenvolvimento de conteúdo em várias formas e para vários canais, estar atento às novas formas de *media* para além da tradicional, trabalhar com vários tipos de *media* – pagos, não pagos, próprios e partilháveis⁹, ter as noções claras dentro das ciências sociais, perceber como gerar negócio, ser um comunicador confidente, e, por fim, nunca parar o processo de aprendizagem permanente (Waddington, 2013).

Em síntese, sem a pretensão de considerar que aqui se resume o conjunto de todas as definições existentes sobre as RP e o seu tipo de atuação, entende-se por esta breve súpula que é inequívoca a regular confusão em diferenciar os conceitos de RP, publicidade, Dircom, comunicação institucional, propaganda e, quiçá, outras não analisadas neste trecho. Embora se saiba e se consiga situar no tempo estas diferentes disciplinas, as RP não deixaram de ser negativamente conotadas pela boleia da propaganda que, durante vários anos, caminhou lado a lado com as RP. Ora são vistas como função de gestão e ligação entre organização e públicos (Harlow, 1976; Grunig e Hunt, 1984; Spínola, 2014; PRSA, 2021), uma arte com interesse público (Sebastião, 2009), *mediador* (Cascais, 2001), persuasor (Winner, 1991), filosofia de comportamento (Ramalho, 1989), gestores de mudança e com forte capacidade comunicativa (Green, 2007; Dilenschneider, 2010), são mais do que assessores de imprensa (Bernays, 2015), zelam pela reputação (CIPR, 2020), ora são a soma de tudo o que identificámos na tentativa de abarcar todas as funções que lhe são inerentes (Black, 2001). Isto porque, de facto, as RP acumulam um conjunto alargado de funções que, provavelmente, também dificulta a existência de uma definição clara, concisa, objetiva e única.

1.2. Códigos de Conduta e Acordos

O Código Profissional de Relações Públicas, criado em 1954, terá sido a primeira redação que corporizou a conduta ética e profissional da área, na Europa. E em 1957 terá surgido o Sindicato dos

⁹ *Earned, paid, owned e shared media.*

Conselheiros de Relações Públicas. Já o Código de Ética Internacional dos Profissionais de RP (Código de Atenas), do IPRA, terá chegado pelas mãos de Lucien Matrat como um conjunto de boas práticas, considerado pioneiro em França. Surgiu em 1965, e foi posteriormente alterado, em 1968, em Teerão. Versa sobre os direitos humanos e as boas práticas das RP com base no respeito pelos valores e ética da profissão. Prevê esforços no âmbito das condições morais e culturais, na criação de canais de comunicação que promovam a livre circulação de informação, na confiança, no cuidado do comportamento. Ao mesmo tempo que deve ter o compromisso de respeitar a Declaração Universal dos Direitos dos Homens, salvaguardar a dignidade das pessoas, criar condições para expor os problemas, respeitar compromissos. Por outro lado, deve proibir: subordinar a verdade; divulgar factos não verificados; dar o concurso a quem não atente a um conjunto de princípios; manipular informação (Sebastião, 2009).

Em 1978 viria o Código Europeu de Conduta do Profissional de RP (Código de Lisboa), adotado por 18 associações de 15 países europeus com um conjunto de princípios e obrigações de profissão, com clientes e para com o público (Sebastião, 2009).

Chegou posteriormente o Código de Estocolmo, da ICCO, em 1986, uma substituição do Código de Roma que definia normas setoriais e profissionais aos níveis do aconselhamento objetivo, responsabilidade social, confidencialidade, integridade na informação, cumprimento das metas, conflitos, representação e práticas empresariais e de gestão. Só mais tarde, em 2003, viria a existir o código da *Global Alliance*.

Gonçalves e Ruiz-Mora (2020) dão um precioso contributo ao cruzar diferentes códigos de ética, particularmente em Espanha e Portugal, com o da *Global Alliance*, para potenciar o debate sobre a existência de um código uno e universal. A confederação de associações de RP de todo o mundo - *Global Alliance* - apresentou em 2018 uma proposta que abarca vários princípios que de algum modo norteiam todos os códigos propostos até então – integridade, honestidade, verdade, justiça, precisão.

Em Portugal, os códigos propostos pela Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) – Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - e Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM) – Código de Ética da APECOM - são caracterizados globalmente pelos mesmos princípios norteadores da *Global Alliance*, acrescentando a acérrima defesa da salvaguarda pelo interesse público.

Além dos seus, as associações subscrevem códigos das associações ou instituições das quais são membro.

1.3. História das Relações Públicas

1.3.1. Abordagens das Relações Públicas nos E.U.A

O começo das RP, acredita-se, ter-se-á iniciado nos EUA, casualmente, devido a uma série de acontecimentos – notoriedade, imprensa, industrialização, e política – que potenciaram o seu surgimento. Soares (2011) dá conta que terá sido na vigência da presidência de Thomas Jefferson (1743-1826) ao utilizar a expressão Relações Públicas e ter-se-ão seguido vários escritos, em conferências, com o mesmo termo. A evolução das Relações Públicas é uma marcante e crucial etapa de percepção do reconhecimento da história desta disciplina para os profissionais que, regra geral, não têm noção do papel importante que assumem perante a sociedade (Broom e Sha, 2012).

Embora a história remonte a períodos pré-civilizacionais, concretamente no Iraque, Grécia e China, com descobertas arqueológicas que demonstram indícios de persuasão e *mediação*, nos E.U.A nasceu na adversidade, com a Revolução americana, com a utilização de materiais publicitários para promover causas, vender terras. Uma recolha de fundos da *Harvard College*, em 1641, para uma instituição inglesa, marcaria o início de uma série de suportes de comunicação e o começo das RP como conhecemos (Ibidem, 2012).

Seguiram-se as cartas feudais, entre 1787 e 1788, numa espécie de campanha política por ratificação da Constituição e, anos mais tarde, nas décadas de 20 e 30 do século XIX, com o presidente Andrew Jackson, as RP viriam acompanhadas de estímulos políticos, com técnicas e ferramentas de RP a tornarem-se importantes ao serviço da influência da opinião pública. Amos Kendall, membro da equipa do presidente americano, é disso exemplo - ganhou visibilidade como conselheiro e figura importante na transmissão das ideias políticas do governo à data com o apoio de ex-jornalistas. O setor bancário, aliás, seguiu as mesmas pisadas, em muitos casos para silenciar a imprensa na divulgação de negócios desastrosos (Ibidem, 2012).

Os períodos mais intensos para as RP, porém, vieram anos depois, em períodos de crise: Guerras mundiais e nacionais, Grande Depressão e outras, com várias campanhas sofisticadas de RP junto do público para adoção de comportamentos essenciais de sobrevivência em períodos críticos. A maior parte destas técnicas foi conotada de assessoria de imprensa, uma vez ligadas à persuasão e influência dos públicos através da imprensa. Exemplos como os de Phineas Taylor Barnum, fundador de um dos maiores circos da América conhecido como *Ringling Bros*, Charles Russell Lowell, responsável pela campanha publicitária da *Burlington Railroad's* que marcaram a história das RP. No final deste século, as RP passaram a ser utilizadas, sobretudo, por empresas ferroviárias e o primeiro departamento corporativo viria a aparecer em 1889, com George Westinghouse, na sua empresa de eletricidade (Ibidem, 2012).

Conotada, sobretudo, como uma atividade persuasiva e recíproca, as RP refletem as visões e posição de Edward Bernays, que dividiu a história americana em quatro etapas diferentes: o público

que vá para o diabo¹⁰, após a Guerra Civil; o público deve ser informado¹¹, no século XX; o público deve ser entendido¹², na 1ª Guerra Mundial; ajustador mútuo¹³, entre o século XX e o século XXI. A figura 1.1 mostra graficamente os momentos que marcaram a evolução das Relações Públicas na América.

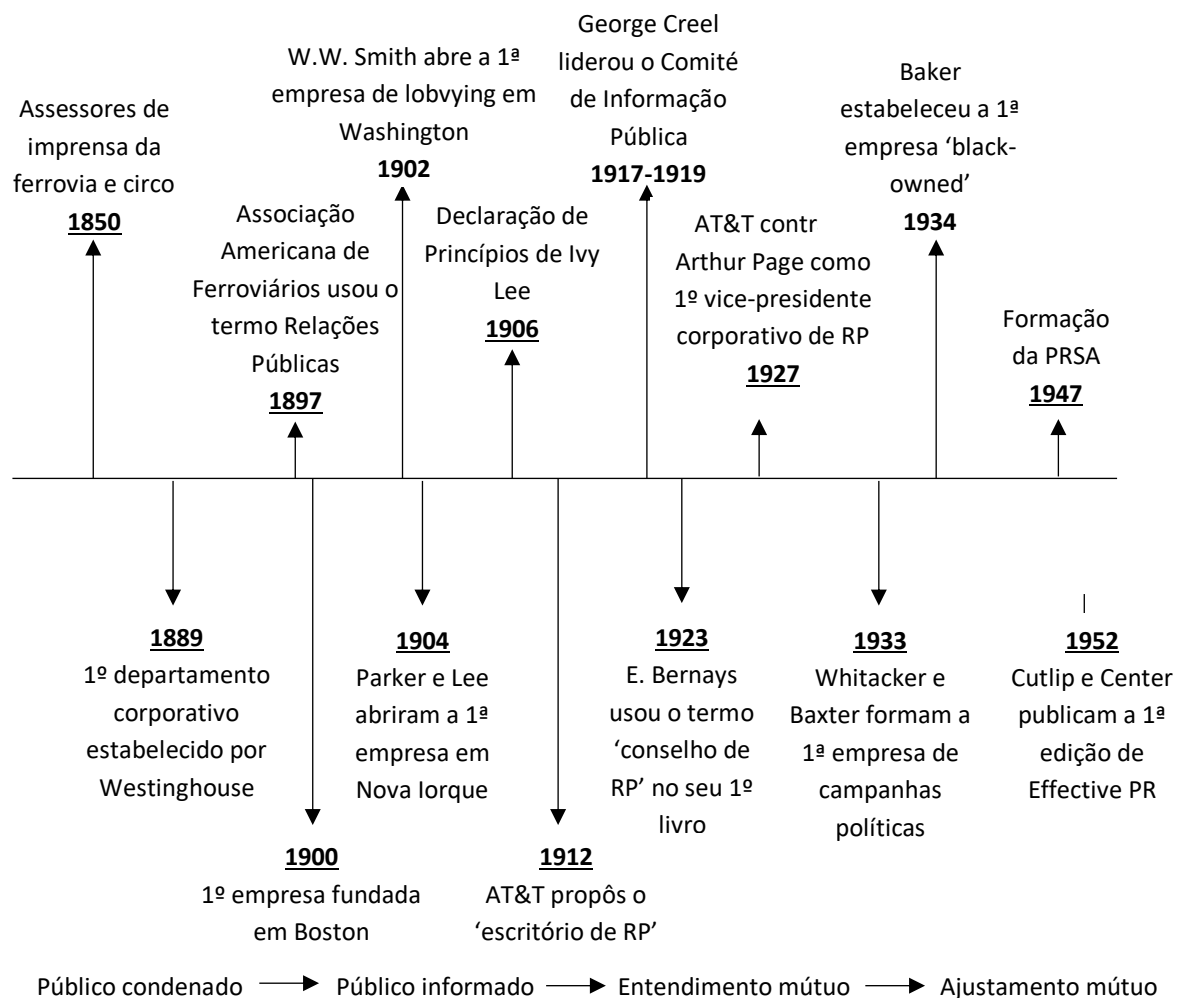


Figura 1.1 - Linha temporal de evolução histórica das Relações Públicas

Fonte: Adaptado de Broom e Sha (2012).

A referência ao ano 1906, como marco histórico da declaração de princípios de Ivy Lee é contrariada por Soares (2011), que faz referência à existência deste documento após 1908. Demonstra-se por isso pouca clareza e rigor nos marcos históricos desta profissão.

Cutlip (1994), em dez capítulos, procura fazer jus à história das RP, mas com uma grande profundidade sobre os diversos acontecimentos históricos dos EUA. São 40 anos de estudo sobre a

¹⁰ N.T. "public-be-dammed."

¹¹ N.T. "public-be-informed."

¹² N.T. "the public must be understood."

¹³ N.T. "mutual adjustment."

história das RP plasmados numa obra de preciosos contributos para a compreensão dos vários acontecimentos e do poder das RP. Nos anos 1900 terão surgido as primeiras agências de RP e o mundo conhecia a força desta disciplina pela primeira vez, como a *Publicity Bureau*, como primeira agência, em Boston (durou 12 anos). Teve a principal campanha para os caminhos de ferro, em 1905 e 1906. Smith/Walmer, em 1902, terá sido a primeira em Washington (durou 10 anos). A terceira terá durado menos que as primeiras – apenas 4 anos – e o seu nome era Parker & Lee, do até hoje célebre pioneiro das RP Ivy Lee. O *boom* ter-se-á dado entre 1919 e 1930. Coincide com as datas das publicações que até hoje nos acompanham e que são as referências das RP, nomeadamente *Crystallizing Public Opinion*, de Bernays (considerado pai das RP), em 1923, e *Public Relations a Handbook of Publicity*, de McGrawhill, em 1924. A maior parte das agências nasceu após a 1918, a seguir à primeira Guerra Mundial e algumas permanecem até hoje (2021), como a *Ketchum*.

A *Hamilton Wright Organization* terá sido a primeira agência internacional a promover o turismo dos EUA em meados da década de 1930. Nasce a PRSA, em 1964. A AT&T (*American Telephone & Telegraph Company*) terá nascido na década de 1960 (Cutlip, 1994).

A abordagem de Black (2001) vai mais longe e não só traça uma linha cronológica que antecede a data apresentada por Broom e Sha (2012), como vai além do ano 1952. Uma linha temporal que reflete todo o período histórico das RP e da comunicação, desde os seus primórdios.

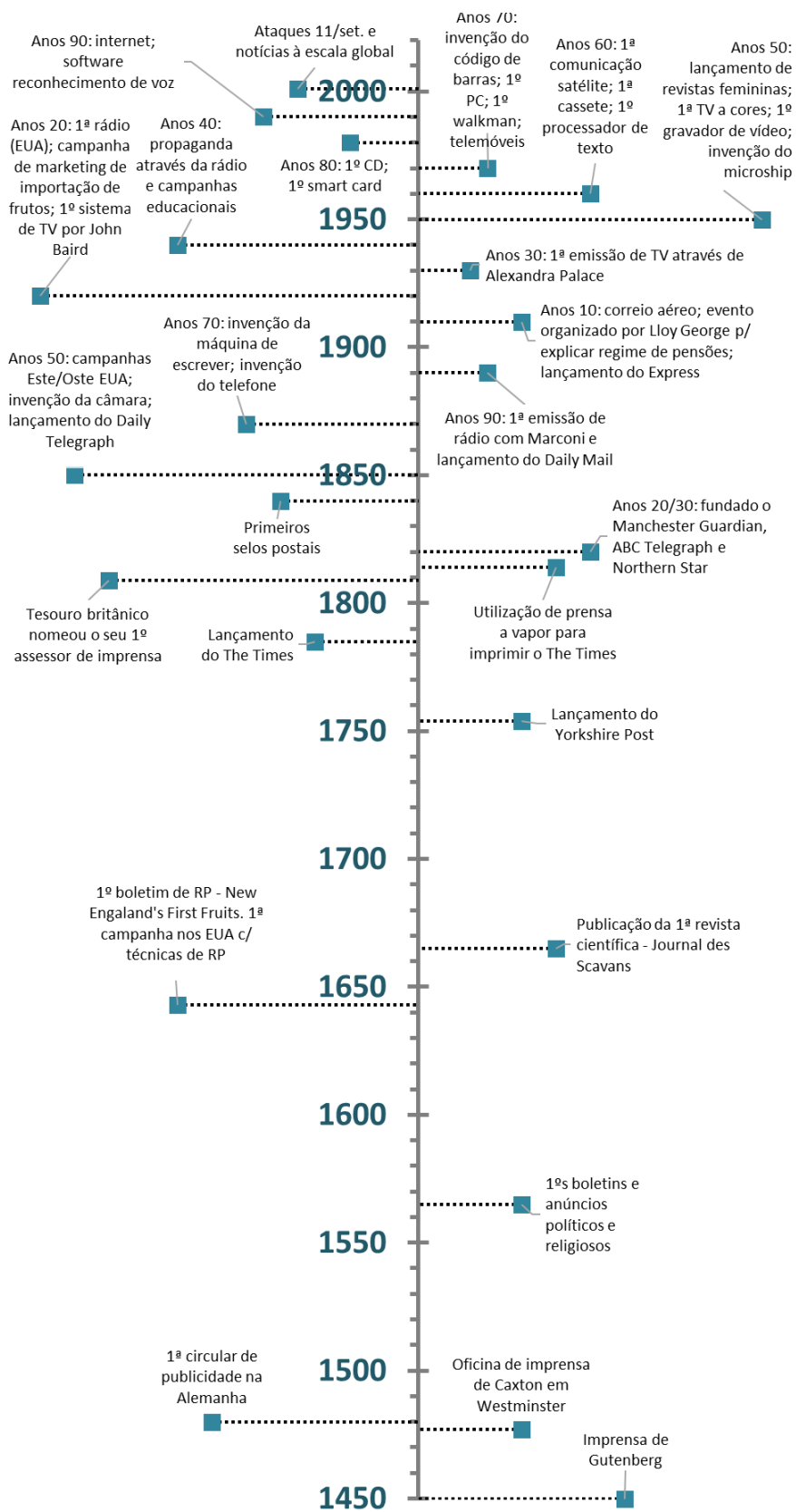


Figura 1.2 - Linha temporal de evolução histórica da comunicação e Relações Públicas

Fonte: Adaptado de Black (2001).

Steve Hannagan terá sido um brilhante assessor de imprensa que, embora tenha falecido muito novo (54 anos), deixou a sua marca. Trabalhou vários anos para a Coca-Cola. A sua empresa seria adquirida pela *Hill&Knowlton* dois anos após a sua morte. Harry Bruno, outro grande nome das RP, na área da animação. William Baldmin, responsável pela décima agência. Ben Sommenberg terá sido um RP *sui generis* pela forma como praticou a profissão. Em suma, maioritariamente a história das RP está intimamente ligada à história dos EUA, porque a maioria dos impulsionadores e pioneiros das RP desenvolveram a sua atividade neste país e porque as situações de crise despoletaram a necessidade de intervenção de um *mediador* entre as organizações/instituições e o público (Cutlip, 1994).

Cabrero e Cabrero (2001) abordaram o nascimento das RP nos EUA, num ímpeto político, em meados de 1900. Atestam que Edward Bernays terá sido pioneiro das RP mundialmente, com o primeiro livro escrito sobre a disciplina e o primeiro a lecionar a disciplina na universidade. Já Sam Black terá sido pioneiro na Europa, tendo em conta os vários livros escritos sobre as matérias ligadas às RP.

Watson (2020) corrobora a tese de que as RP terão surgido nos EUA, norte da América e Canadá, por putativa força de organizações ferroviárias e necessidades políticas. Na Europa terá chegado primeiramente à Alemanha, em 1848, seguindo-se Inglaterra, em 1910. A primeira agência de RP terá tido lugar em Inglaterra, 14 anos depois. Já na Ásia terá começado no Japão, no século XIX, e na Tailândia, em 1933, com a divisão de publicidade no governo tailandês.

Em 1989, no leste da Europa, terá surgido a expressão ‘novas RP’, que estão intrinsecamente ligadas a processos democráticos. Porém, só com a ICCO e *Global Alliance*, a par de outras associações locais, pelos anos 1990, as RP começaram a ganhar um protagonismo maior.

Kunsch (2006) aborda o planeamento estratégico nos contextos socioambiental e sociocultural por considerar que existe fundamento na estratégia. Fala sobre a necessidade de verticalização e participação e ainda sobre a comunicação simétrica e excelente, com origem nos EUA, através de Grunig, foram vários os modelos apresentados pelo considerado maior teórico das RP, em conjunto com Todd Hunt. Aliás, Grunig, L. e Grunig J. (2003) salientaram que as RP se tornaram estratégicas ao longo dos anos, ainda que pouco éticas e eficazes.

1.3.2. Sistematização de modelos

A origem da sistematização dos modelos das RP, da sua prática e dos seus contextos teórico, metodológico e empírico é conquistado com o paradigma sistémico da disciplina na obra de Grunig e Hunt (1984). Através dos padrões assimétrico e simétrico – anteriormente designados de sincrónico, a um tempo, e diacrónico, a dois tempos – e dos eixos unidirecional e bidirecional, os autores

propuseram quatro modelos distintos, com diferentes características e variáveis, que viriam a nortear a discussão das RP e a constituir a base de referência da disciplina nas diferentes análises, indagações e teorizações da mesma.

Quadro 1.31 - Modelos de Relações Públicas

Características	Agente de imprensa/Publicity	Informação pública	Duas vias assimétrico	Duas vias simétrico
Finalidade	Propaganda	Disseminação da informação	Persuasão científica	Entendimento mútuo
Natureza da comunicação	Unidirecional; verdade não essencial	Unidirecional; importância da verdade	Bidirecional; efeitos desequilibrados	Bidirecional; efeitos equilibrados
Modelo de comunicação	Fonte – Recetor	Fonte – Recetor	Fonte – Recetor - <i>Feedback</i>	Grupo – Grupo
Natureza da pesquisa	Pouca	Pouca; Legibilidade e leitura	Formativo; avaliação de atitudes	Formativo; avaliação de conhecimento
Figuras históricas	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, académicos e líderes profissionais
Onde são praticadas	Desporto, teatro, promoção de produto	Governo, ONGs e empresas	Empresas privadas e agências de RP	Empresas públicas e agências de RP
Percentagem estimativa de organizações que praticam	15%	50%	20%	15%

Fonte: adaptado de Grunig e Hunt, 1984, p. 22.

Os primeiros dois modelos – Agente de imprensa e Informação Pública –, que tiveram lugar no final do século XIX, são unidirecionais, não dependendo da participação do recetor, considerando-se apenas a mensagem direcionada da fonte para o recetor. O primeiro é um modelo orientado para finalidade maioritariamente propagandística, tendo em conta a natureza da comunicação, e o modelo de informação pública, integra uma componente de importância da verdade que o primeiro – agente de imprensa – não revela. Modelos que, pela inexistência de estudos e avaliações, não permitiam conhecer os destinatários e definir as melhores estratégias a adequar para as organizações e, por isso, conotados como modelos propagandísticos (Ibidem, 1984).

Os modelos duas vias assimétrico e duas vias simétrico, por seu turno, são de natureza bidirecional, significando que existe participação ativa do recetor. A primeira, cuja finalidade é a da persuasão científica, mais ligada ao modelo Agente de Imprensa porque o contexto da persuasão e dos efeitos desequilibrados permitem esta comparação, já integra um processo formativo e de avaliação das atitudes, ao contrário dos modelos que o antecedem. Será, de resto, o modelo que pretende aparentemente romper com a percepção negativa associada às RP. O quarto modelo, porém, é o que mais se assemelha à prática das RP de hoje e que traz à análise o primado da disciplina na relação da organização com os seus públicos. A comunicação é bidirecional com a finalidade do entendimento mútuo e com uma pesquisa de avaliação de conhecimento que permite adaptação das estratégias definidas em função das necessidades do público e das organizações e não apenas destes últimos, como de resto acontecia com os primeiros modelos – apenas centrados nas necessidades das organizações.

Não obstante a análise acima dos modelos de RP propostos pelos autores, que se cinge ao ano 1984, adaptámos a representação gráfica habilmente conseguida de Santos (2018), na Figura em baixo, para mostrar as diferentes reflexões de James Grunig, entre 1976 e 2010, a respeito dos modos/modelos/novos modelos/dimensões. Foram alterações conceptuais que surgiram ao longo dos anos¹⁴, pelas críticas e contribuições de autores diversos, que motivaram diferentes nomenclaturas (Santos, 2018).

Contributos	Ano	Construções teóricas de RP	Nomenclatura
Teoria geral sistemas; conceitos de comunicação sincrónica e diacrónica; comunicação como variável dependente	1976	Modos/Padrões sincrónico e diacrónico	Modos/padrões
Teoria das organizações; Psicologia das organizações	1984	Modelos de RP	
Modelo de motivação mista; estudo de excelência; contínuo de práticas simétricas e assimétricas	1992	Modelo duas-vias simétrico como modelo de motivação mista;	Modelo

¹⁴ Modos/padrões sincrónico e diacrónico de RP, apresentado em 1976, Modelos de RP, apresentado em 1984, Modelo duas-vias simétrico, em 1992, novo modelo de simetria como práticas de duas-vias num jogo de motivação mista, em 1995, e dimensões de RP entre 2001 e 2002 (Santos, 2018).

		quatro modelos em dois contínuos	
Modelo de motivação mista; estudo de excelência;	1995	Novo modelo de simetria como práticas de duas-vias num jogo de motivação mista; modelos de influência pessoal e intérprete cultural	
	2001-2002	Dimensões de RP	Dimensões

Figura 1.3 - Conceptualização dos Modelos de RP de Grunig

Fonte: adaptado de Santos, 2008, p.66.

Se no primeiro modelo, Grunig entendeu que as perspectivas sincrónica e diacrónica não explicavam corretamente os comportamentos dos RP por ser demasiado simplista para a complexidade da área, no seguinte, apresentado em 1984, o autor juntou variáveis indispensáveis na reflexão – ambiente, organizações e departamentos – que originou o conjunto de modelos que representámos no Quadro 1.1 Uma composição mais ambiciosa e que, aparentemente, refletiria um conjunto alargado de características adaptáveis e essenciais para explicar a prática das RP, também conforme representação no Quadro acima.

Em 1992, porém, o contributo do autor Murphy, relativamente à escassez de praticantes do modelo, colocou em causa o apresentado em 1984 e levou até à sua redefinição (Santos, 2018). Murphy terá comparado o modelo simétrico à maior defesa dos interesses de um lado em oposição ao outro e Grunig, aparentemente, não terá conceptualizado desse modo. Ainda assim, para afinar o estudo que vinha sendo feito desde 1976, Grunig, seis anos depois, apresentou o modelo duas-vias simétrico como modelo de motivação mista e quatro modelos em dois contínuos, ie, um modelo que projeta os interesses a duas vias – das organizações e dos públicos (Ibidem, 2018).

Não obstante as várias propostas apresentadas, as críticas mantiveram-se no último modelo descrito, o que, uma vez mais, levou a que Grunig propusesse o novo modelo de simetria como práticas de duas-vias num jogo de motivação mista. Um modelo que entende os públicos e as organizações com interesses por vezes diferentes ou por vezes idênticos. Ainda assim, a terminologia utilizada não terá sido a mais adequada – simetria – para identificar o modelo, pelo que, uma vez mais, surgiu uma nova proposta – dimensões de Relações Públicas, em 2001. Terá sido esta a forma encontrada para abarcar todas as formas de comportamento das RP.

Nas “*abordagens críticas ao normativo simétrico e aos modelos de RP*” que Santos (2018, p. 104) explora e apresenta, conclui por diferentes perspectivas e olhares para os modelos e dimensões apresentados por Grunig, mas maioritariamente críticos à forma, conceptualização e aplicabilidade prática e efetiva às RP.

1.3.3. Abordagens das Relações Públicas na Europa

Na Europa, a profissão terá entrado em 1924, com o primeiro escritório em Paris, e terá ganho visibilidade com a ação da *Association Professionnel des Relations Publiques*, em 1954, embora só reconhecida dez anos depois. Em 1949 terão sido criados o CERP (Centro Europeu das Relações Públicas)¹⁵ e o IPRA (Associação Internacional de Relações Públicas) (Sebastião, 2009), associações determinantes na exposição dos principais desafios e funções da disciplina.

A diferença entre a Europa e os EUA é expressiva e naturalmente ligada à evolução da história das RP em ambos os territórios. Enquanto nos EUA são entendidas como uma atividade organizacional, na Europa a extensão da atividade abarca funções sociais no contexto dos sistemas económico, cultural, mediático e político.

A terminologia causa confusão, a adoção de diferentes expressões provoca desordem, a amplitude da disciplina destabiliza a forma como percecionamos os profissionais e a sua atuação. Ora, se existem diferenças percecionais entre continentes e países, se o contexto científico é um terreno pouco explorado, se comparado a outras áreas de investigação, e se a história pouco nos ajuda a situar no tempo e espaço uma definição clara, cabal e transversal no mundo, como são os profissionais capazes de esclarecer com exatidão e clareza o que fazem e estabelecer as fronteiras limite da sua atuação? Existe uma heterogeneidade e dicotomia norte/sul, que nos mostra que as RP, nos países nórdicos, estão assentes sobretudo na análise das mudanças de comportamentos sociais, novos padrões e desafios dos públicos para uma adaptação das organizações às novas mudanças, legitimando-as, e que nos países do sul a componente meramente operacional, sem menosprezo, é a forma como se pratica a profissão (Ibidem, 2009).

Chiara (2006) reflete sobre os desafios no contexto europeu numa abordagem reflexiva do papel das RP na ligação às instituições europeias/organizações públicas. Resume o campo de atuação das RP, ao nível da confiança, da construção de reputação e da credibilidade. Sintetiza o peso das RP e a capacidade de comunicar com diversos públicos para construir uma união europeia mais forte, coesa e com uma comunicação mais sólida.

¹⁵ Responsável pelo Código de Atenas em 1965.

Ribeiro (2013) mostra a forma como as RP ficaram menos bem conotadas quando, na I Guerra Mundial, foram associadas negativamente à propaganda. Por delíto dos regimes totalitários, mas também das democracias liberais que diabolizaram o termo.

1.3.4. Problemas e desafios da disciplina

Uma técnica de comunicação com várias facetas e uma transversalidade quase inesgotável em contexto organizacional. Reconhece-se credibilidade face à publicidade quando o que está em causa são resultados duradouros e investimentos baixos. Assim se apresentam as RP. É, ao mesmo tempo, e até se espanta o contrassenso, pouco visível e reconhecida pelo tecido empresarial, desconsiderada e com pouca relevância (Sebastião, 2009).

Entendida à luz da informação que transmite ao público, da persuasão e da mudança de atitudes, as RP são *“um instrumento vital de ajustamento, interpretação e integração dos indivíduos, dos grupos e da sociedade”* (Sebastião, 2009, p. 59). As RP têm vindo a alcançar estatuto (Ries e Ries, 2008) e a demarcar-se da publicidade. Aliás, revelou ser o amadurecimento do marketing ao contribuir positivamente para as estratégias das organizações (Black, 2001). Apesar disso, Coombs e Hollada (2014) referem que as RP continuam a ter uma conotação negativa, identificadas como manipuladoras, como agentes de distorção da realidade.

Falconi (2006) considera que se deve pensar para além do orçamento disponível para medir impacto económico das RP, uma vez que é essencial credibilizar a profissão e mostrar a sua grandeza. O impacto económico medido nas RP, à data, mais não é que a soma do(s) orçamento(s) alocados a esta área/departamento para sustentar iniciativas realizadas pelas RP. Compara-se este trabalho ao da publicidade, embora claramente diferente, não só porque se trata de áreas distintas como também porque as RP são mais intensas do tempo investido nas relações e porque têm orçamentos distintos (Falconi, 2006). A institucionalização desta disciplina é dificultada quando a associam, permanentemente, à publicidade ou ao marketing.

Sabemos que foram inicialmente coladas à propaganda, no contexto da relação de liderado e líderes, e que tiveram uma conotação de persuasão justamente pelo período histórico a que estão ligadas as suas raízes. Nas sociedades democráticas, a necessidade de influenciar a opinião pública passou a estar ligada à atividade das RP. Desde Roma Antiga, no domínio da oratória, passando pelo Renascimento, com a invenção da imprensa, e pela Revolução Industrial e a amplitude e importância da opinião pública, as RP foram conquistando palco. Seguiram-se momentos da história, como a Guerra Civil e a Revolução técnica e a luta de interesses dos trabalhadores. Terá sido *“o desrespeito dos poderosos pela opinião pública e pelos trabalhadores que desencadearam toda uma conjuntura*

favorável ao desenvolvimento das RP” (Sebastião, 2009, p. 65). Ganhou relevo no século XX, com Ivy Lee e Newton Wail, com a revolução da opinião pública motivada por mudanças sociais, tecnológicas e económicas. A Declaração de Princípios de Ivy Lee, em 1906, com premissas norteadas para o dever de informar e respeitar os interesses do público, e a defesa de Newton Wail, em 1913, de uma política aberta para promover a literacia e o conhecimento e o seu apoio ao governo libanês à data, levaram as RP a um novo patamar de reconhecimento.

Saltemos para o processo de gestão das RP para percebermos que desafios encontramos neste enquadramento. Sabendo que são quatro etapas - a definição do problema, o planeamento, o plano operacional e de comunicação e, por último, a avaliação -, é justamente neste processo que se colocam os desafios. Os métodos de pesquisa e a avaliação substantiva são um deles, com os profissionais a acreditar que as RP são intangíveis e que o seu trabalho não pode ser medido, um desafio que se intensifica com a necessidade cada vez maior para as organizações de medir os seus resultados, de cumprir objetivos (Broom e Sha, 2012).

Num outro campo, mas também um desafio que a área acarreta, Oakes e Hardwick (2019), num estudo global sobre igualdade das mulheres no setor das RP, numa investigação que durou cinco anos, concluíram que, num universo de 678 profissionais de 37 países, 90% dos profissionais são mulheres e, destes, 54% são diretoras. O mercado, porém, continua a ser dominado por diretores masculinos. Consideram que esta realidade existe porque as mulheres têm responsabilidades domésticas que inibem a decisão da escolha de uma direção comandada pela mulher. Concluem, no entanto, que a maior flexibilidade das práticas laborais, maior reconhecimento, mentoria e divisão de responsabilidades parentais podem ajudar no combate à igualdade de género no setor.

O último relatório da ICCO (2020), que globalmente resulta de um conjunto de análises de 41 associações de 70 países sobre o futuro da profissão, é ditado por um período absolutamente revelador para as RP por ser analisado à luz de uma realidade pandémica. As empresas foram de alguma forma abaladas, tiveram contratos cancelados, orçamentos revistos num contexto realisticamente pouco propício ao crescimento e aos desafios que se acreditava, no relatório de 2019, que 2020 traria. Ainda assim, não obstante ter sido um setor abalado, como de resto a tantos outros aconteceu, as RP conseguiram destacar-se no seio de uma crise, mostrando a sua importância em momentos mais conturbados. É revelador de um crescimento das áreas da saúde e tecnologia, a par do crescimento digital. A utilização das ferramentas da AMEC terá crescido, e o AVE apresenta-se, aparentemente, em declínio. Acredita-se que será uma crise vencida com sucesso, apesar das reconhecidas dificuldades à custa de invariáveis mudanças.

Sobre o otimismo no crescimento das RP, o continente asiático é o que regista um indicador de otimismo maior, mas quando o assunto é expectativa de aumento de lucro, os norte americanos são quem lidera. Já sobre as áreas de investimento para 2021, a gestão de redes sociais, os conteúdos

multimédia e o marketing de influência lideram. Saúde e tecnologia são os setores que se acredita que vão crescer nos próximos cinco anos e a consultoria estratégica e personalizada é a área da comunicação de maior aposta (Ibidem, 2020).

O impacto gerado pela Covid-19 foi expressivo, com mais de 60% dos inquiridos a afirmar que as campanhas foram canceladas ou adiada.

O campo da mensuração e avaliação, um capítulo específico deste estudo, mostra que o médio oriente, com uma percentagem sobejamente superior (73%) é o que mais utiliza esta ferramenta de medição, seguido da Europa e África (50% em ambos). O Reino Unido é o que menos utiliza o AVE (10%) seguido dos norte americanos (27%). A maioria (74%) utiliza porque é o esperado pelos clientes (Ibidem, 2020).

Já para 2025, Adi (2019) considera que as principais tendências que as RP deverão atravessar serão a digitalização, inteligência artificial e redes sociais, no campo da tecnologia, pela fragmentação do mercado, sustentabilidade, novas formas de consumo, declínio da confiança nas instituições tradicionais e transparência no contexto das tendências de negócio.

2. Relações Públicas em Portugal

2.1. Historiografia

Apesar de a maior parte das referências apontarem a chegada das RP na segunda metade dos anos 1900 (Sebastião, 2009; Soares, 2011 e 2014), particularmente na década de 1960, com a criação da Sociedade Portuguesa de Relações Públicas¹⁶ e com o LNEC (Laboratório Nacional de Engenharia Civil)¹⁷, um centro de investigação fundado por Domingos Avellar Soeiro¹⁸, a investigação ímpar de Santos (2018), em Portugal, mostra-nos que as RP terão chegado ao país entre 1910 e 1948, quando as referências existentes até à data davam conta do aparecimento na década de 60 do século XX (Soares, 2011 e 2014). Primeiramente ligada ao contexto político – Primeira República –, conotada como propaganda, em 1915, seguindo-se o âmbito académico, pelo Professor Mário d’Azevedo Gomes, e a nível empresarial nos anos 1930 com o termo ‘Relações com o Público’. Em contexto profissional, apenas foi usado em 1939 (Santos, 2018). Em 1948, pela APT (atual Altice), passou a Relações Públicas. Estes marcos históricos estão espelhados na extensa investigação de Santos (2018) que dá conta dos primórdios das RP em Portugal tendo por base a hegemonia americana e a alegada

¹⁶ Responsável pelo Código de Lisboa, em 1978.

¹⁷ Ainda hoje a operar em Portugal, o Laboratório Nacional de Engenharia Civil nasceu em 1946 e atua sobretudo em inovação e desenvolvimento para a área da ciência/engenharia civil. Disponível em: <http://www.lnec.pt/pt/>

¹⁸ Considerado pioneiro das Relações Públicas em Portugal, conforme dá conta o Diário de Notícias numa notícia da morte de Domingos Avellar Soeiro, a 1 de dezembro de 2010. Disponível em: <https://www.dn.pt/portugal/morreu-domingos-de-avellar-soeiro-1724410.html>

exportação da disciplina para a Europa, realçando a historiografia nacional através de uma pesquisa diametralmente minuciosa.

O investigador explora as primeiras manifestações das RP em Portugal à luz dos ambientes social, político, económico e mediático. No primeiro plano - social, político e económico – há um necessário foco, pelo período temporal, nos sistemas políticos Primeira República, Ditadura Militar e Estado Novo, que terão marcado a comunicação empresarial de forma mais controlada e com maior pressão. Já no contexto mediático, nos domínios da imprensa, rádio e agências noticiosas, Santos (2018) faz uma resenha histórica dos principais marcos que influenciaram a prática das RP ou que de algum modo contribuíram para o seu desencadeamento e evolução. No caso da imprensa, refere que a dependência da publicidade abriu espaço às organizações para se envolver e procurar negociar editoriais. No âmbito da rádio, terá sido o surgimento de várias estações radiofónicas e dos serviços informativos que contribuíram para uma maior abertura às organizações. No caso das agências de notícias, o surgimento das primeiras a nível nacional¹⁹, que serviram e servem os jornais, rádios, televisões e revistas portuguesas, são mais um meio de divulgação privilegiado do tecido empresarial e constituíram, como até hoje, uma importante forma de chegar a diferentes públicos.

A evolução destes ambientes foi acompanhada pelo desenvolvimento da atividade publicitária e do surgimento de empresas de recortes de imprensa. Neste contexto, as RP terão beneficiado do progresso da publicidade, que se profissionalizou em Portugal nos anos 1950, e também do aparecimento das empresas de monitorização, que contribuem para a avaliação da eficácia do seu trabalho (Ibidem, 2018).

Porventura por influência dos países ocidentais que abriram as primeiras agências de RP entre 1950 e 1960, anos mais tarde, em 1970, surge também em Portugal as primeiras agências que contribuíram para a evolução da prática, mas também para o crescimento das organizações ao nível da comunicação.

Soares (2011) considerou que havíamos de ter seguido o exemplo alemão e adotar a expressão *public relations*, em vez de a traduzir, perdendo-se assim a real dimensão e conteúdo da expressão adotada pelos países ingleses²⁰, promovendo a confusão e desvirtuando o sentido do surgimento da expressão (Ibidem, 2011). Paremos para olhar, a título de exemplo e sem qualquer pretensão de explorar este caminho, para o que aconteceu com a expressão *marketing*. Não se fez qualquer tradução e o conteúdo a ela associada estará porventura muito mais claro do que acontece com as RP. Aparenta existir uma tentativa de fugir à palavra Relações Públicas porventura pela sua conotação negativa e de transversalidade a outras atividades que, não menos dignas, acabaram por criar uma

¹⁹ Agência Noticiosa Lusitânia, criada em 1944 e encerrada em 1974, Agência Noticiosa de Informação, criada em 1947 e que deu lugar à Agência Noticiosa Portuguesa 28 anos depois, em 1975 (Santos, 2018).

²⁰ Conforme explicado no subcapítulo 2.1

confusão e deturpação generalizadas. As tentativas com as DirCom (França), comunicação organizacional, comunicação empresarial, entre outras (soares, 2011). Em Portugal, Relações Públicas prestam-se a diversos tipos de atividade, como rececionistas e vendedores de qualquer tipo de material, segundo Soares (2011).

Ao nível do ensino, só na década de 1980 viria a integrar os cursos, programas e planos curriculares das universidades portuguesas de uma forma mais efetiva (Sebastião, 2009). O LNEC terá sido pioneiro com aulas sobre esta disciplina, na década de 1960, seguindo-se a AIP-COPRAI²¹ e o Instituto Superior de Novas Profissões (INP)²². Este último pioneiro, na mesma década, no ensino superior e em ministrar o curso de Relações Públicas e Publicidade, com a duração de três semestres (1 ano e meio), em 1962. Só em 1973 surgiria uma outra escola dedicada ao ensino das RP – a Escola Superior de Meios de Comunicação (ESMCS), pertencente ao Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA)²³. Ao Instituto Superior de Comunicação Empresarial (ISCEM) chegaria em 1989, tendo-se seguido o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCPS)²⁴ e a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Lisboa (FCSH – UNL)²⁵, ambas com cursos de ciências da comunicação. À Escola Superior de Comunicação Social, em 1990, os cursos chegariam mais tarde (Soares, 2014), sendo que o primeiro curso exclusivamente de Relações Públicas numa escola pública, em 1991²⁶.

No campo do associativismo, e transversal a tantas outras áreas, também não tem boa reputação em Portugal, na ótica de Soares (2011). Começam com o fracasso condenado e carimbado à nascença, julga-se que pela passividade dos que as dirigem e pelo pouco empenho com que se imiscuem.

A primeira associação – a Sociedade Portuguesa de Relações Públicas (SOPREP), criada em 1968, viria a designar-se, anos mais tarde (1982), Associação Portuguesa de Relações Públicas (APREP), cujo objetivo passava por regulamentar a profissão. Fechou portas anos mais tarde (Ibidem, 2011). A Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM), surgiu anos mais tarde, em 1989, e considera-se como representante do setor das consultoras em

²¹ Desde 1963, data da sua constituição, que a Comissão para a Produtividade, da Associação Industrial Portuguesa da Câmara do Comércio e Indústria, ministra formação. Disponível em: <http://www.aip.pt/pt/coprai-formacao>

²² Criado em 1964, o INP, escola privada de ensino superior, ministra desde o seu arranque os cursos de Relações Públicas e Publicidade, Turismo e Assessoria de Direção e Administração. Só a partir de 2000, porém, se iniciou nas pós-graduações. Disponível em: <http://www.inp.pt/>

²³ Terá aberto em 1973 e encerrado portas anos mais tarde, após o 25 de abril de 1974, com a nacionalização da banca.

²⁴ Disponível em: <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt>

²⁵ Disponível em: <https://www.fcsh.unl.pt/>

²⁶ Inicialmente Escola Superior de Jornalismo, passou a Escola Superior de Comunicação Social em 1988. Disponível em: <https://www.escs.ipl.pt/>

Portugal. A Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE), fundada em 1990, passou a ser o ponto de encontro dos profissionais da área.

2.1. A relação entre Jornalistas e Relações Públicas

Vasco Ribeiro apelida a atividade de assessoria de imprensa como “esconsa” e “ubíqua” (2015, p. 7), com forte influência na produção de notícias, justificando-se referir, neste contexto, a existência do conceito *churnalism*, criado pelo jornalista Nick Davies, para qualificar as notícias oriundas maioritariamente de *press releases*²⁷. Um exercício de influência “*perfeitamente legítimo – faz parte das regras do jogo mediático*” (Ibidem, 2015, p. 8). Vasco Ribeiro cita os estudos de Davies, em 2008, e de Cameron, em 1997, para mostrar que tanto nos E.U.A. como na Austrália, a produção noticiosa faz-se maioritariamente (cerca de 50%) a partir dos comunicados enviados pelos assessores à imprensa e acrescenta, num estudo que o próprio conduziu entre 1990 e 2005, em Portugal, que mais de metade das notícias de cariz político foram influenciadas pelos assessores, sendo o *press release* a técnica mais utilizada. Refere a assessoria como *dark side*, com efeitos menos positivos no jornalismo, e com má imagem, ora como importantes na produção noticiosa. Faz inclusive uma comparação num contexto económico. Equipara a assessoria de imprensa às *off-shore*, referindo que “*gera grandes lucros a quem o usa, mas nunca lhes são pedidas “contas” ou cobrados impostos*” (Ibidem, 2015, p. 25), e considera que se deve “*assumir esta relação de dependência [entre assessores e jornalistas]*” (Ibidem, 2015, p. 70).

Existem inúmeras recomendações no que respeita ao contacto com jornalistas e órgãos de comunicação social que pressupõem a base de uma boa relação com estes, de respeito e de profundo conhecimento da realidade e dinâmica dos OCS. Saber de antemão quem são os jornalistas que definem o que pode ou não ser interessante para o seu público, que lhes compete analisar a importância da informação em função do que é atual e ainda saber que o que lhes interessa tem de ser noticiável são os primeiros passos para o começo de bons princípios no conhecimento da dinâmica destes profissionais. A eficácia da comunicação, por seu turno, já pressupõe o conhecimento do contexto da estrutura de cada OCS e as suas exigências por força da área em que atuam, categoria e necessidades (Deschepper, 1992).

Corresponder às expectativas significa que os RP devem reger-se por princípios como: partilhar matérias relevantes, com detalhes, facilitar o acesso a interlocutores e partilhar dados. O respeito pela liberdade de imprensa, pela independência dos jornalistas, condições de trabalho estão diretamente relacionadas com as necessidades essenciais na relação consultor/jornalista (Ibidem, 1992). Kekki,

²⁷ Existe inclusive um sítio na internet – churnalism.com – dedicado à monitorização de toda a produção que alegadamente é copiada de *press releases*.

Brufani e Gorsgard (2019), à margem do evento global e anual da ICCO, referiram que a forma como os *media* se comportam, os valores culturais, a literacia mediática e as questões éticas são os elementos que podem gerar confiança ao e no mundo das RP.

O profissional de RP deve ter um conjunto de aptidões para que o contacto com o jornalista seja mais frutífero, nomeadamente: formação – curso universitário na área; experiência – de RP ou até mesmo de jornalista; aptidões – diplomata, sociável, paciente, cultura geral, capacidades de síntese e organização, de escrita e oralidade, boa memória, honestidade e objetividade. Os jornalistas, por outro lado, esperam que um profissional de RP saiba a informação que o jornalista precisa sobre a organização, promova um ambiente de facilitação de contactos e bem informe os jornalistas (Ibidem, 2019).

Na ótica das relações com a rádio e televisão, é importante estar presente nestes meios, proporcionando o mesmo material informativo que aos demais. No caso da rádio será tanto mais para assuntos atuais e *imediatos*. Atentar às grelhas de programação da rádio e televisão, como de resto para todos os meios é, absolutamente, essencial para se saber quando é adequado e a quem, uma vez que em função do período do dia e do programa variam as equipas que estão na operação. Ter atenção às horas pode igualmente dar-nos pistas para o tipo de público que consome as notícias. Existem dicas por tipo de meio que permitem ajustar a forma como se comunica. Na rádio, por exemplo, uma vez que vive do momento, saber se será em direto ou diferido. Na televisão há que ter em conta igualmente o programa, tipo de entrevista, hora, jornalistas e sobretudo a imagem de um representante da organização (Deschepper, 1992).

As relações com os *media* envolvem um conjunto de práticas que se iniciam na pesquisa sobre a organização e o conhecimento profundo que se tem sobre a mesma. Algumas questões devem ser colocadas para melhor preparação. A saber: que tipo de cobertura – positiva ou negativa – teve recentemente? Com que exposição/mancha? A organização tem factos potencialmente interessantes para os *media*? Que áreas ou matérias são mais sensíveis?

Posteriormente, é necessário identificar as audiências mais apropriadas e os respetivos meios para a divulgação de diferentes mensagens da organização. Para isso, recomenda-se a criação de uma lista que integre: tamanho e tipo de audiência, tipos e género jornalístico, nome e cargo do colaborador (jornalista, editor, diretor/outro), periodicidade do meio. O segredo é conhecer bem os OCS e o seu funcionamento. Existem as *hard news* e as *soft news*, mas considera-se mais pertinente usar os termos *spot* e *feature material* para distinguir o tipo de notícias e cobertura a uma organização. Por exemplo, uma *spot news* é um conceito de temporalidade que se subdivide em *hard* e *soft*. A *hard spot news* é mais dedicada às massas, tendo em conta o interesse geral, mas por regra é um assunto nada relevante para a organização por se tratar de um acidente ou facto de empresa, por exemplo. Já a *soft spot news* com dimensão e exposição menores e que pode não interessar à organização pela

mancha pequena. O *feature material* interessará porque se foca na componente humana da organização, nas entrevistas, etc. É a forma de gerar boas notícias para a organização e que, ao mesmo tempo que interessa para esta, também interessa ao meio (Ibidem, 1992).

Sebastião, Azevedo, Dias e Santos (2012) são exímios no profundo estudo da forma como as consultoras de RP se posicionam, tipo de serviços que prestam, mas também imprecisões terminológicas utilizadas por estas empresas, através da análise dos *websites* das empresas associadas da APECOM. Da análise resultaram observações de falta de coesão, desorganização e desordem entre as designações utilizadas pelas empresas para mostrar os serviços que prestam, sobretudo no que respeita aos novos *media*. A história das RP, a incompreensão do seu termo e muitas vezes o descrédito que lhe é dado aparentemente terá levado as agências de comunicação e RP a adotar sobejamente o termo comunicação em vez de RP. Também se instala a confusão nas diferentes utilizações para designar a empresa – consultora e/ou agência.

Mais, no âmbito dos serviços prestados, Sebastião, Azevedo, Dias e Santos (2012) notaram que a maior parte dos serviços são apresentados em separado quando alguns fazia sentido mostrarem-se de forma integrada por serem indissociáveis. Recomendam uma utilização padrão de nomenclatura que havia de ser proposta pelas associações do setor (APECOM e/ ou APCE) e repensar as práticas e terminologias utilizadas.

O barómetro da APECOM (2018)²⁸, com periodicidade bienal, em conjunto com a APCE, que procura auscultar empresas e agências de comunicação, conclui que a área de atuação mais importante de uma agência é a assessoria de imprensa e que a qualidade mais valorizada é a capacidade de resposta e menos o foco nos resultados. A experiência da equipa é o mais valorizado e a medição e análise dos resultados em comunicação é igualmente muito importante. Já o *fee* fixo e o *success fee* são consideradas as remunerações mais justas, sendo o concurso é o processo de contratação mais comum com até três agências convidadas.

Refira-se que o mais recente estudo produzido pela APECOM, apresentado em julho de 2022, em conjunto com a empresa *Informa D&B*, faz um retrato do setor das agências de comunicação e Relações Públicas em Portugal. Realizado com 117 empresas, em média, com 14 anos, os dados que respeitam a 2020 dão conta de um crescimento entre 2017 e 2019, mas uma quebra no ano seguinte, em 2020. As empresas participantes no estudo representam cerca de 86 milhões de euros em volume de negócios, média de 9,5 colaboradores, maioritariamente mulheres e 75% das empresas sediadas em Lisboa (Diário de Notícias, 2022).

²⁸ Recolha realizada entre 2 e 20 de abril de 2018, com 59 respostas válidas, numa amostra de 20% de um universo de 250 médias e grandes empresas.

Capítulo 2 - Funções e instrumentos das Relações Públicas

No Capítulo 2 da presente investigação procurámos apresentar o conjunto das funções e instrumentos da área das Relações Públicas, sistematizando esta secção de forma a enquadrar e explicar o que se propõe neste capítulo. Começámos por identificar a função *media relations*, que importa destacar, uma vez que é foco da tese a que nos propomos. Deste subcapítulo fazem parte a explicação do ecossistema mediático português e a relação e desafios com os *media*, constituintes que considerámos relevantes no contexto teórico das RP. Na subsecção dos instrumentos tradicionais das RP, destacamos a imprensa escrita, rádio e televisão, numa breve resenha histórica internacional e nacional; e no contexto dos instrumentos recentes para as RP identificamos a internet e o jornalismo multiplataforma como sendo os desafios com que as RP têm de lidar presentemente.

2.1. A função de *media relations*

A área das RP tem estado envolta em contrariedades e dificuldades quando o assunto é definir o seu conceito, analisar a sua história, identificar as funções que lhe são inerentes e até explicar a sua relevância. Não teríamos várias obras com permanentes tentativas de clarificar o que é inerente à área (L'étang, 2009; Pereira, 2011; Soares, 2012; Raposo, 2013; Patrícia, 2014; Engrácio, 2015; Gonçalves, 2015) se fosse perfeitamente claro e perceptível tudo o que a envolve.

Sabemos que os profissionais de RP têm um conjunto alargado de tarefas que fazem parte do seu quotidiano e que, aparentemente, passam pela gestão das relações com os *media*, análise frequente do que é divulgado sobre as organizações que representam, consultoria em diversas matérias, gestão de crises de comunicação, realização de eventos, criação de apresentações e preparação de discursos (Cutlip, Center e Broom, 2006). Usamos o advérbio de modo 'aparentemente' de forma propositada porque se atentarmos ao que nos expõe o modelo global de RP e comunicação desenvolvido pela *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*, em conjunto com a *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership* (2021), para definição de um conjunto de cinco blocos que reúnem as principais funções das RP, reparamos que logo aqui existem diferenças.

Sabendo que os cinco blocos incluem a definição e ativação de proposta corporativa; construção da marca e cultura corporativa; promoção da comunicação; inteligência conectada e métricas intangíveis, percebemos a falta de clareza na definição das funções se compararmos com o que havia sido identificado quinze anos antes pelos autores que, entre outros, mais teorizam sobre as matérias intrínsecas às RP – Scott Cutlip, Allen Center e Glen Broom (2006).

Porém, cumpre-nos realçar a relevância do modelo da *Global Alliance e Corporate Excellence* (2021), uma vez que legitima o papel de promoção de liderança desempenhado pelas RP em contexto global. Mais ainda, por ser uma proposta para a qual contribuíram cerca de 1400 investigadores e profissionais da área, de vários países do mundo²⁹, e na qual foram também integrados o Acordo de Estocolmo (Global Alliance, 2010)³⁰ e o mandato de Melbourne (Global Alliance, 2012)³¹. Denota-se, igualmente, a ligação lógica entre os diferentes blocos identificados, que contribuem para a avaliação de resultados em RP.

Ainda nesta linha de diferenças na identificação de funções inerentes às RP, a proposta de Engrácio (2015) mostra-se contrário ao apresentado pela Global Alliance (2021) e por Cutlip, Center e Broom (2006). Engrácio (2015) procurou identificar as funções através da análise do percurso e história das RP e elencou a relação com os *media*, gestão de eventos, comunicação de crise, comunicação própria, responsabilidade social e *lobby* como as funções desta profissão. Algumas das quais identificadas por Cutlip, Center e Broom (2006) como sendo áreas de atuação: publicidade, relações institucionais, *lobbying*, desenvolvimento e relações com os *media*.

Ora, a confusão gerada, muitas vezes, com o tipo de trabalho, funções, tarefas diárias e instrumentos habituais de um profissional de RP provoca uma dificuldade acrescida em definir com clareza o que lhes é inerente e, ainda mais, na condução das investigações que pressupõem a composição de um quadro conceptual capaz de sustentar a problemática em estudo.

Da diversidade de funções, tarefas e instrumentos diários habituais de um profissional de RP decorre a dificuldade acrescida em definir com clareza as suas atribuições. E também torna complexo os estudos que pressupõem a composição de um quadro conceptual capaz de sustentar a problemática em análise.

Não nos é relevante, porém, no contexto desta investigação, escrutinar as análises de diferentes autores para aferir diferenças e semelhanças e conceptualizar sobre as funções concretas de um profissional de RP, mas é substancial para este estudo explorar as obras de autores que teorizaram sobre a função *media relations*. Sendo ponto nevrálgico na nossa investigação, através das construções teóricas de investigadores como Theaker (2001), Bland, Theaker e Wragg (2005), Ries e Ries (2008), Tench e Yeomans (2009) e Wilcox, Cameron e Bryan (2015), é-nos possível centrar a atenção no que é unanimemente reconhecido por estes – as *media relations* são uma função das RP.

²⁹ Especificamente 46 países de cinco regiões diferentes.

³⁰ Conjunto de princípios – liderança, gestão, sustentabilidade, comunicação interna, comunicação externa, coordenação da comunicação interna e externa – que norteiam a prática das RP e lhes confere um papel relevante.

³¹ O mandato de Melbourne procura promover as relações entre as organizações e os profissionais de RP de acordo com: a) definição das características e valores das organizações; b) prática da escuta ativa e da interação; c) instigar comportamentos responsáveis (Global Alliance, 2012).

A função das RP é vista, maioritariamente, como o trabalho de relações estabelecidas com os *media* e os interlocutores que destes fazem parte. O trabalho de RP tem sido visto desde sempre como tendo a componente de estratégia de relações com jornalistas, editores, diretores dos órgãos de comunicação social (Black, 2001). A mesma perspetiva é assegurada por Edelman (2002) ao reforçar que o entendimento do trabalho dos RP, externamente, se cinge ao contacto e relação com os jornalistas, mas vai mais além; pressupõe o contacto com vários *stakeholders* e a adaptação do *marketing mix* às RP para alcançar ambientes mais favoráveis à comunicação das organizações. Quanto mais canais e maior multiplicidade de contactos, maior probabilidade de ampliar a comunicação, divulgação e informação sobre as organizações. As RP são, por isso, uma técnica de comunicação capaz de dialogar com vários *stakeholders*, ie, não só com profissionais de órgãos de comunicação social.

Portanto, falar de Relações Públicas é falar de relações com os *media*, é associar a profissão de RP maioritariamente às relações com os jornalistas, porque, na génese, as RP nasceram justamente da relação e do contacto com os *media* com o propósito de potenciar a reputação das organizações e promover os seus serviços ou produtos (Theaker, 2001). São profissionais essencialmente vistos deste modo, até porque, alegadamente, a maior parte das contratações para esta área exigem o domínio da função do contacto com os *media*, produção de comunicados e demais tarefas inerentes (Tench e Yeomans, 2009).

Desta relação faz parte um conjunto alargado de objetivos que potenciam a eficiência do trabalho de um RP, tal como impulsionar a imagem de uma organização, as relações com a comunidade, promover a mudança dos comportamentos ou até relações com parceiros, como também faz parte procurar ter uma conduta coincidente com as necessidades dos jornalistas, seja na forma como escrevem os comunicados à imprensa, o estilo de uma notícia, ou como distribuem a informação. Sintetiza-se também numa variedade de suportes que sustentam a ligação entre as duas áreas – *briefings*, entrevistas, artigos, fotografias. Não obstante incluir outras áreas, como de resto assinalámos no capítulo anterior, no campo da relação com os *media* é importante conhecer as regras do jogo para a estratégia ser bem traçada e bem sucedida. Cada órgão de comunicação social tem as suas características, os seus diferentes canais, a sua estrutura, secções e programas. Cada um é único e reúne em si diferentes particularidades às quais se deve ter atenção (Black, 2001).

Ries e Ries (2008, p. 9) sintetizam o cerne da operação de um RP, afirmando que “o objetivo central das RP é criar e desenvolver palcos (mediáticos ou não), isto é, locais, momentos, conceitos, oportunidades que nos ajudem a transformar a ignorância em conhecimento, a apatia em interesse, o preconceito em aceitação, a hostilidade em compreensão”. Smith (2005) detalha ainda que das categorias de comunicação convencional para as RP fazem parte os *mass media* – acessível a todas as pessoas -, *targeted media* – públicos mais homogêneos -, *popular media* – focado na informação de

interesse especializado -, *trade media* -, informação de nicho e, em regra, por subscrição -, *public media* - acessível a todos -, *nonpublic media* – mais restrito -, *print media* – tudo o que é relacionado com suporte físico - e *electronic media* – novas tecnologias.

A este propósito refiram-se as táticas interpessoais das RP, que englobam eventos educacionais, tal como conferências ou *workshops*, exibição de produtos, encontros, demonstrações, eventos especiais e discursos e que também podem ter como finalidade a comunicação junto dos *media*. E ainda as táticas de *media* organizacionais que incluem *newsletters*, brochuras, *flyers*, FAQs, relatórios, e-mails, cartas, convites, vídeo e áudio (Ibidem, 2005).

Já no que respeita às tarefas incluídas na relação que um RP estabelece com os *media*, listam-se a escrita de comunicados à imprensa, preparação de toda a informação necessária para divulgar junto dos órgãos de comunicação social, resposta às solicitações, dúvidas e questões dos jornalistas, definição de estratégias e melhores formas de chegar aos diferentes públicos das organizações que representam, apoio às empresas a comunicar de forma eficiente junto dos públicos que querem impactar, preparação de discursos, avaliação de novas estratégias e oportunidades de comunicação, e gestão de planos em diferentes áreas de atuação e de interesse para as organizações (Wilcox, Cameron e Bryan, 2015).

O comunicado à imprensa é, aliás, dos instrumentos mais antigos, se não mesmo o mais antigo, de divulgação de informação junto dos *media*. Reconhece-se que o que é transmitido pelos comunicados à imprensa é uma fonte de apoio ao trabalho jornalístico. Aliás, Ribeiro (2013) diz-nos que os profissionais – assessores de imprensa³² e jornalistas – trocam os seus lugares com alguma regularidade, o que alegadamente prova que são ambos conhecedores dos critérios e motores de bem informar – os valores-notícia. No entanto, embora as suas relações lhes sejam convenientes, conhece-se da tensão entre ambos, que aparentemente é mais intensificada pelos “*puristas do jornalismo*” (Ibidem, 2013, p. 231).

Refira-se, a este propósito, que a origem nem sempre fidedigna das notícias, evidenciando uma assessoria influenciável, pode adensar esta tensão (Ibidem, 2013). O jornalista reconhece que as RP representam os interesses das organizações ou personalidades, o que não torna o RP, alegadamente, transparente, e por isso o jornalista crê que as informações que lhes chegam poderão não ser imparciais e neutras, comprovando um trabalho pouco idóneo da parte do RP. Ainda assim, reconhece-se o papel preponderante das RP em Portugal, muito pela proximidade ao jornalismo e pela sua função democrática (Gonçalves, 2010).

Em suma, o profissional de RP deve ser neutro no que é a gestão de contacto com os *media*. Refira-se até, neste contexto, que na aparente confusão da diferença entre publicidade e RP, convém explicar que os primeiros controlam a mensagem para os públicos e os segundos procuram persuadir os

³² Aqui igualmente entendidos como RP.

jornalistas com informação factual (Tench e Yeomans, 2009). Talvez aqui se confunda, erradamente, os profissionais de publicidade e os RP e se conote negativamente os segundos pela prática dos primeiros.

Tench e Yeomans (2009) sintetizaram a forma como as *media relations* são vistas e o que pressupõe a relação de um RP com os órgãos de comunicação social. Procuraram mostrar as diferenças entre o modelo de relação e o de publicidade, embora considerando ambos dentro das *media relations*. Se, por um lado, no meio publicitário, as características passam por controlo das manchetes, objetivos a curto-prazo, comunicação unidirecional, os *media* vistos como um canal e uma via para o recetor, sobretudo praticado por publicitários nas áreas do desporto, entretenimento e promoção de produtos; já no lado do modelo da relação com os RP as características são muito diferentes. Preveem o mútuo entendimento, objetivos a médio e longo prazos, comunicação bidirecional, os *media* vistos como o canal, mas também como o público-alvo e, sobretudo, praticado por consultores de RP na área institucional na representação dos negócios. Aqui o RP influencia uma significativa parte do trabalho do jornalista no sentido em que lhe faz chegar matéria.

Apesar desta conotação, as últimas décadas têm levado a uma maior dependência dos jornalistas pelos profissionais de RP, porque os primeiros são solicitados para produzir cada vez mais e em menos tempo, fazendo-os muitas vezes depender do que já está preparado. Aqui importa realçar que existe um conjunto de boas práticas e técnicas para a gestão dos contactos com os *media*. Começando pela correspondência, telefone, e-mail ou presencialmente, todas estas técnicas são válidas na forma de contacto, sendo importante ter alguns cuidados mais básicos ao estabelecer esses mesmos contactos, nomeadamente: tipos de fonte, imagens, gráficos e anexos. Os jornalistas recebem centenas de e-mails por dia e a limpeza das suas caixas de correio leva a que e-mails que não sejam aparentemente importantes, que não reúnam os requisitos, ou por outros motivos, sejam eliminados automaticamente.

O profissional de RP deve ainda ter atenção à forma como apresenta as histórias aos jornalistas, procurando ser credível e oferecer histórias exclusivas, devendo evitar formas de distração adicionais e desnecessárias, tais como presentes, ofertas de viagens e alojamento. As conferências de imprensa devem ser bem pensadas e estruturadas, percebendo se se justificam face ao que se vai apresentar e não se devem realizar em cidades distantes dos locais onde se concentra a maior parte dos meios.

Para além destas técnicas, é igualmente importante que o RP tenha uma lista organizada de contactos de *media*, não só pelo meio de comunicação, mas também por vários contactos de jornalistas, editores, produtores.

É igualmente importante saber a quem se vai contar a história e saber que ferramenta usar na comunicação (e. g.: comunicado à imprensa). A este propósito, Tench e Yeomans (2009) resumem as

técnicas utilizadas e a utilizar entre o ‘velho RP’³³ e o ‘novo RP’³⁴. Do ‘velho RP’ fazem parte as técnicas dirigidas à imprensa, enfatizando as boas notícias, o canal único, uma abordagem de marketing, promoção de produtos e serviços, foco nos jornais impressos, conferências de imprensa como técnica de comunicação primordial e direcionado apenas para os *media*. Já o ‘novo RP’ direciona a comunicação para os *media*, no sentido mais amplo que não só o foco nos *media* impressos, dá palco às boas e más notícias, enfatiza a relação, direciona a comunicação para o público específico, aborda ideias e tendências, faz negociações individuais e exclusivas e comunica para todos os *stakeholders* e públicos.

2.1.1. O ecossistema mediático português

No campo do ecossistema mediático é necessário recorrer a Willard (2019) para identificar dois termos distintos que designam os estudos de jornalismo - a nova ecologia e o novo ecossistema. Com o primeiro procura-se entender os efeitos que a tecnologia produz nas interações e relações sociais e na forma como se consome a informação através dos *media*. Já o novo ecossistema, termo mais recente, que o autor refere como metáfora, envolve todos os atores responsáveis pela produção e difusão da informação.

O autor traça duas perspectivas distintas na reflexão sobre os dois termos: a primeira perspectiva – a referente à nova ecologia - refere-se à circulação das notícias no ecossistema tecnológico através de espaços *mediados*, como as redes sociais. A segunda perspectiva refere-se à noção de ecossistema de notícias, no que respeita à produção, circulação e utilização da informação. E aponta as similaridades entre os dois termos – ambos se constituem como processos dinâmicos e anti normativos – para sugerir que outros autores que se dediquem à exploração dos termos, possam clarificar os conceitos e cruzá-los, ao invés de os explorarem de forma isolada. Se têm semelhanças, devem ser analisados em conjunto para uma melhor e mais clara percepção do ecossistema mediático (Ibidem, 2019).

A existência destes dois termos não é inocente se olharmos para o rápido crescimento da internet, a velocidade a que tudo acontece, o consumo das notícias nos canais online e a utilização massiva por todos que fez com que muitos, se não a maior parte dos órgãos de comunicação social, se adaptasse a este mundo recente onde reside o *imediate* – o online. Jornais, revistas, canais televisivos adaptaram-se e passaram a viver também no online, apesar de os seus formatos originais se manterem. Mas também novos meios nasceram exclusivamente no online, um ambiente que permite estar atualizado 24 horas por dia, 365 dias por ano (Black, 2001).

A tendência de negócios por tipo de suporte – periódico, televisão ou digital – registou um crescimento nos casos da televisão e do digital e uma redução no caso dos periódicos impressos. No

³³ N.T. “Old” PR.”

³⁴ N.T. “New” PR.”

caso do consumo no digital, o crescimento foi de tal ordem que os hábitos de consumo mudaram. Passou a ser vista como a internet das coisas, da interconexão dos objetos.

Os *media* líquidos, de que fala Cerezo (2016), mostram que, por cada inovação ou nova plataforma que exista, todo o cenário da digitalização muda e até se complica no entendimento. Estas transformações têm sido impelidas pelas mudanças que o *mobile* tem trazido, visto, aliás, como um dos agentes responsáveis pela mudança, bem como as redes sociais, com o seu crescimento exponencial³⁵, a globalização e a tentativa de conquistar mais audiência, a informação como *streaming* através das redes sociais, as alterações no modelo de distribuição através de, por exemplo, agregadores³⁶.

Os meios emergentes – *Snapchat, Whatsapp e Line* -, por exemplo, são reveladores do que tem vindo a contribuir para um ecossistema mediático composto por organizações/redações mais planas e globais ao invés de hierárquicas e locais (Cerezo, 2016).

É-nos então evidente afirmar que com a internet vivemos num mundo em constante mutação³⁷ se analisarmos as diversas alterações que esta tem vindo a impulsionar nos *media*, no esbatimento das fronteiras entre os diferentes meios³⁸ e no que é a convergência tecnológica *media/internet* (Soares, 2005). A internet passou a ser um veículo de comunicação com o público através dos *media* (Cardoso, 2006) e essa mudança provocou uma maior abrangência no chamado ecossistema mediático, numa relação entre velhos e novos meios (Canavilhas, 2011; Soares, 2005). Mas, em bom rigor, o que define este ecossistema? E como impacta na distribuição e consumo dos conteúdos?

Procuramos explorar estas angústias, corporizadas em interrogações, através da reflexão de Canavilhas (2011). Uma abordagem aparentemente complexa porque vai à génese, à etimologia dos conceitos de ecologia e ecossistema para explicar de que forma se insere no contexto mediático. O autor explica os elementos associados ao conceito de ecologia para clarificar o conceito de ecossistema. De uma forma resumida, e aparentemente simples, o estudo do ambiente e das relações entre organismos mais não é que o estudo dos ecossistemas inserido na disciplina da ecologia. Este estudo das relações serve justamente como ponto de partida para explicar o ambiente relacional entre

³⁵ O crescimento foi mais acentuado nos casos do YouTube e Facebook, segundo dados apresentados em 2021 e que se reportam a uma análise de 2012 a 2021 (Pew Research Center, 2021).

³⁶ E.g.: Apple News, Google News, entre outros.

³⁷ É importante fazer um apontamento sobre o lugar que as *fake news* têm vindo a ocupar no novo ecossistema mediático, um lugar onde os efeitos mediáticos se resumem às certezas de pensamentos e crenças já assumidas. A desinformação ganhou palco na forma como nos relacionarmos, o que concretamente contribui para a mutação do ecossistema mediático (Correia, 2019).

³⁸ Canavilhas refere que (N.T.) “a migração dos meios tradicionais para a internet esbateu fronteiras e deu início a um processo de convergência que torna cada vez mais difícil distinguir onde termina um meio e começa outro” (2011, p. 18).

os velhos e os novos meios. Uma transposição que o autor entendeu fazer para os *media* para clarificar esta relação.

Para além desta explicação objetiva, Canavilhas (2011, p. 1) identifica ainda um outro conceito importante no quadro do ecossistema mediático – o “evolucionismo mediático” - para elucidar sobre o aparecimento da televisão, após a imprensa e a rádio, do multimédia e de todas as plataformas atualmente existentes. Um ecossistema mediático em permanente mudança por força das alterações globais e tecnológicas, das relações e dos novos meios, numa espécie de “*sociedade líquida*”³⁹ (Bauman, 2000).

Assumindo a existência de fatores abióticos – alterações que o ambiente provoca na comunidade – e bióticos – dependência entre diferentes populações -, Canavilhas (2011) transpõe a terminologia tradicional para o ecossistema mediático, mostrando que os novos *media*⁴⁰ não substituem os antigos, ocupam antes os seus lugares sem anular os *media* já existentes. Transposto, no ecossistema mediático, consideram-se, entre agentes bióticos e abióticos, os fatores mediáticos, como o estudo dos meios, os fatores contextuais, onde se inserem processos coletivos de aceitação de mensagem, e fatores tecnoambientais, de âmbito do estudo de condicionamento dos ambientes pelos consumidores.

Os primeiros – fatores mediáticos – remetem para a sociedade em rede⁴¹ de Castells (2012) e para a “simbiose de conteúdos” promovida pela internet (Canavilhas, 2011, p. 4), um processo de migração dos meios que esbateu a distinção das fronteiras entre *media* e onde o telemóvel e a Word Wide Web se posicionaram como soberanos nas mudanças das relações.

Os segundos – fatores contextuais -, na linha dos fatores mediáticos, naturalmente que também estão relacionados com as mudanças que a internet provocou – a mobilidade e a individualização do consumo mediático.

Os terceiros e últimos – fatores tecnoambientais – estão diretamente ligados à relação entre o meio e o indivíduo onde as interfaces alteram a relação com o meio, não obstante o conteúdo e onde o recetor determina a informação que recebe. Os instrumentos é que assumem real importância, sendo então as interfaces que alteram a nossa forma de nos relacionarmos – como os *tablets*, os ratos,

³⁹ Conceito desenvolvido pelo sociólogo polaco Zygmunt Bauman para explicar a sociedade atual (à data de 2001). A aceleração da individualização, a liberdade, o desapego, a fugacidade e a insegurança são as características que o autor destaca para explicar o conceito de ‘sociedade líquida’, uma sociedade em transformação que promove instituições amorfas e indivíduos desprovidos de espírito coletivo e de relações com o próximo, numa espécie de mercantilização das relações.

⁴⁰ Como ‘novos media’ entendem-se todo os que se incluem nos ‘*media* eletrónicos’ – correio eletrónico, blogs, grupos de conversação -, o que o autor também designa de ‘*media* segmentados’. É neste contexto, aliás, que Cardoso (2017) fala em novos públicos associados aos novos *media*.

⁴¹ A ideia de que vivemos num mundo diferente, sempre em profunda transformação, com as tecnologias de informação a potenciarem uma nova sociedade cada vez mais global.

os *e-readers*, o comando da televisão ou os sistemas operativos. São o *hardware* e o *software* que se assumem como os promotores da satisfação dos consumidores. Concretizando, é a usabilidade e a interatividade a assumirem o seu papel a par dos elementos ambientais – formas de consumo dos conteúdos através das redes sociais e por intermédio de amigos - que também contribuem para a intervenção nos fatores mediáticos (Ibidem, 2011).

A relação entre os *media* e a internet, a forma como os primeiros exploram os segundos, as tendências e mutações provocadas pela tecnologia são os pontos que analisam a reconfiguração de um ecossistema profundamente marcado por esta evolução, pela Sociedade da Informação e do Conhecimento. A este propósito, Cardoso (2017) questiona sobre se a comunicação será devorada pela informação e considera que é a informação/conhecimento que produz a comunicação. O autor não responde à questão que o próprio levanta e transporta-nos para a asserção “vivemos um tempo sem a noção do tempo” (Ibidem, 2017, p. 123), o que nos faz refletir mais sobre a azáfama dos tempos e a rapidez com que se produz informação e comunicação.

No caso português o cenário acompanha a realidade global na lógica de apropriação do espaço online, tendo bastado quatro anos, entre 1999 e 2003, para os *media* portugueses entenderem a importância de se adaptarem a novos formatos e formas de contacto entre emissor e recetor (Soares, 2005). A criação de novas interfaces a partir das ferramentas tecnológicas permitiram novas formas de interação com os públicos, tendo sempre como premissa a necessidade de os estudar bem para melhor adaptar o tipo de plataformas e conteúdos.

A este respeito, considera-se que o perfil do público⁴² online tem semelhanças com o da imprensa escrita e, nesta linha de exploração dos perfis do público online e também da adaptação dos *media* tradicionais ao suporte online, a televisão é o exemplo mais expressivo, porque não deixou de ter, como sempre, o seu lugar relevante, único e sedimentado ao longo dos anos, ainda que com as adversidades⁴³, que também foi ultrapassando (Comunitas, 2020). Verifica-se que a televisão continua a ter um papel interventivo no plano social e uma capacidade comunicativa sem igual, tendo também começado a explorar o palco online de forma complementar.

Os jornais, por seu turno, desenvolveram mais os seus canais, contrapondo com a rádio e a televisão – “Porquê investir num esforço sério de promoção online se a televisão permanece o meio mais performativo do tempo presente, o mais poderoso de todos os *mediadores* sociais? Porquê apostar num modelo eletrónico de televisão se o modelo hertereziano mantém a liderança, mesmo face ao cabo? Porquê transferir para a Internet a difusão de conteúdos

⁴² O conhecimento do tipo de público traz à tona outras questões que não nos cumpre explorar no contexto desta investigação, como a privacidade, proteção de dados e regulamentação.

⁴³ Também a televisão se adaptou às agruras das mudanças provocadas pela internet, procurando um formato mais participativo com as audiências ao invés de unicamente uma lógica unidirecional de comunicação (Comunitas, 2020).

audiovisuais?” (Soares, 2005, p. 1493). Genericamente são formatos híbridos que ganharam forma na realidade portuguesa e ambos – no tradicional e no online – têm papéis distintos nas identidades coletivas e individuais.

Em resumo, vivemos um ecossistema mediático potenciado e acelerado pelo advento da internet e, sobretudo, pela passagem a uma realidade de poder do indivíduo na disseminação dos conteúdos e de proliferação de *media*. Canavilhas (2011) anteviu inclusive que em 2020 se chegaria a uma realidade em que os dispositivos móveis passariam a ser o principal aparelho de acesso à internet.

Nesta linha de antevisão, também concluímos pelo estudo *Media 2020* (2015) que a agilidade marcaria esse ano. Para as novas adaptações aos *media*, antecipou-se igualmente que o planeamento era a chave do começo do processo de adaptação a um ecossistema mediático que se considerava diferente; que se deve definir o que move as empresas no caminho a percorrer; que se deve atentar na necessidade de uma avaliação constante do que faz mais sentido para os consumidores; que se deve controlar e analisar os dados; caminhar na direção dos conteúdos de qualidade e promover relações com os *media* que contribuam para essa mesma qualidade; acelerar a mudança de conhecimento; ser uma empresa flexível; garantir maior responsabilidade; reprogramar as métricas de análise de *media*; e garantir que se promovem melhores resultados.⁴⁴

2.1.2. Relação e desafios com os *media*

Pensar os *media* leva-nos à análise de Esteves (2003), que nos brinda com uma reflexão profunda sobre este campo, visto como um exercício de razão, de moderação social e de polimorfismo, à luz das transformações tecnológicas. Embora orientado para os problemas éticos e morais deste campo [dos *media*], é aliciador trazer esta reflexão para o que se considera um apontamento de partida determinante para pensar os desafios dos e com os *media*.

Se por um lado os *media* contribuem para a formação da opinião pública⁴⁵, promovendo a autonomia do indivíduo e a justiça social, por outro debatem-se com questões de ordem ética na sua relação com os diversos setores da sociedade. Arriscamo-nos extrapolar esta reflexão e abraçá-la à luz da análise dos desafios enfrentados pelas RP com os *media*, por se afigurar uma dimensão de

⁴⁴ Refira-se que este subcapítulo foi construído com base num conjunto de reflexões já antes feitas no capítulo “Beyond the Corporate Digital Newsroom 2.0”, da autoria de Sandra Pereira e de Rita Ferreira, da obra *Navigating Digital Communication and Challenges for Organizations*, de José Gabriel Andrade e Teresa Ruão, publicado em abril de 2022, e disponível aqui - <https://www.igi-global.com/book/navigating-digital-communication-challenges-organizations/281275>

⁴⁵ Conceito que nasceu com a obra *Mudança Estrutural da Esfera Pública*, do mundialmente conhecido sociólogo alemão Jürgen Habermas, escrita em 1962. Um termo ligado à sociedade burguesa à data da Revolução Francesa, à liberdade de opinião, à crítica literária e da arte e a um público que foi alargando os seus hábitos de leitura e apurando a capacidade opinativa.

observação similar. O desafio ético com o qual os *media* se debatem relaciona-se com o desafio que as RP acabam por ter ao lidar com os *media*.

As RP reúnem em si várias funções, como enunciámos acima, e entre estas destaca-se a relação com os órgãos de comunicação social - assessoria de imprensa (Cascais, 2001; Howard, 2004) – no âmbito da partilha de informação sobre as organizações que estes profissionais representam. É, aliás, o profissional de RP que intercede por essas organizações na promoção das suas iniciativas junto dos *media*, procurando conjugar diferentes interesses – da organização, do órgão de comunicação social e do público (Cascais, 2001). Compete-lhes, por isso, assegurar uma relação profícua com estes interlocutores, através da partilha de informação que deve ser factual e não manipulada. Deve ter carácter noticiável, gerar interesse, exigindo ao profissional de RP que saiba o que pode ser importante, nomeadamente acontecimentos noticiáveis, como alterações ao nível dos recursos humanos, a expansão da empresa, eventos, relatórios, prémios, mas também prejuízos humanos e económicos.

A relação com os *media*, que representa a ‘espinha dorsal’ das RP, demonstrou desde sempre alguma conflitualidade, porque, por um lado, há que atender às necessidades das organizações, tarefa dos RP, e por outro, ao interesse e atualidade das matérias para o público dos *media*. A abordagem “spray and pray” (Whatmough, 2019) é reveladora da necessidade de os RP divulgarem muitas vezes em quantidade e não em qualidade. E foi justamente o que afetou a relação entre ambos. A sofisticação de outros canais e o impulso da internet trouxeram novos hábitos e formas de comunicar para os profissionais de RP e que incluem os jornalistas. Também os órgãos de comunicação social tiveram de se adaptar a um tempo dominado pela internet, pela *imediatez*, pela velocidade, pela maior quantidade de conteúdo e por informar ao minuto. Os modelos de negócio tiveram de se adaptar e, por isso, também as rotinas mudaram, as necessidades alteraram.

O digital veio proporcionar, inclusive, a mudança de um instrumento privilegiado para os RP – o comunicado à imprensa. O que tradicionalmente seria extenso, com demasiada informação e enviado apenas por e-mail, foi repensado para o instrumento *Social Media News Release* (SMNR). Um formato digital onde, num único espaço, se obtinha informação, hiperligações úteis, imagens e outros dados úteis. Uma aposta para evitar o tráfego no e-mail de jornalistas e editores, e concentrar num único espaço toda a informação atual da organização. Foi reconhecido como importante para os *media*, mas não resolve os problemas de ruído causado muitas vezes por informação não relevante. O digital, porém e indiscutivelmente, veio reinventar as formas de os RP se relacionarem com os *media* e mostrar que existem diferentes apostas destes para comunicar com as suas audiências⁴⁶. As relações com os *media* não mudaram radicalmente, apenas se adaptaram a novos formatos e canais.

⁴⁶ Concretizado no ponto 2.3.1.

A produção de conteúdo feita pelos profissionais de RP refletirá certamente riqueza para a organização, mas será vazia, na perspectiva dos jornalistas, no que respeita às regras de produção de uma notícia. Os RP devem ser capazes não só de promover o que está a ser feito pelas organizações que representam, como também de entender o potencial jornalístico que essa informação tem (Black, 2001). Deve-se, igualmente, relevar a existência de várias agendas essenciais nos contextos jornalístico e das RP: a agenda das audiências, dos jornalistas e das organizações.

Assim, e para que os RP saibam se o que propõem/negoceiam/enviam aos jornalistas é relevante e pode tornar-se notícia, eis cinco questões propostas por Black nas quais se subentende que quantas mais respostas positivas, mais hipóteses se tem de conquistar o órgão de comunicação social: “1. A história é importante ou interessante face a acontecimentos recentes?”⁴⁷; “2. A história é sobre um acontecimento importante para o público em geral?”⁴⁸; “3. A história é importante ou interessante para as pessoas?”⁴⁹; “4. A história contém informação que não seja já do domínio público?”⁵⁰; “5. A história é sobre algo que a organização não faz ou não transmite?”⁵¹ (Black, 2001, pp. 97 e 98). Deve ter-se igualmente em conta todos os acontecimentos que podem fazer parte da agenda mediática diária e que, porventura, podem inviabilizar a cobertura de um tema proposto, ou até cerca de 80% dos comunicados chegados às redações poderão ser eliminados, dada a superficialidade com que são feitos (Ibidem, 2001).

Para que existam hipóteses de um comunicado à imprensa ser considerado por um jornalista, eis alguns passos/regras a ponderar na sua produção: escrever uma história curta, que não exceda uma página; compor para envio por e-mail; linguagem factual; *layout* claro; responder às cinco perguntas – quem? o quê? quando? onde? e porquê? – no *lead*; evitar jargões; incluir citações; título curto e objetivo; incluir informação técnica nas notas; colocar contactos (Ibidem, 2001).

Também Edelman (2001) elenca um conjunto de regras que devem nortear a atividade das RP no horizonte das relações com os *stakeholders*: não contar meias verdades; estabelecer relações duradouras com os jornalistas; ter fontes credíveis que suportem as informações transmitidas aos órgãos de comunicação social; ser rápido nas respostas. São regras que se têm mantido ao longo dos anos, mas que vão sendo adaptadas em função das alterações nos diferentes ecossistemas – mediático e em outros onde atuem as RP.

Estabelecer relações entre estes profissionais pressupõe um conhecimento profundo sobre os meios de comunicação social, a forma como estão organizados e o tipo de contacto que pode ser estabelecido. Conhecer os destinatários a alcançar é importante para qualquer profissional de RP que

⁴⁷ N.T. “Is the story about important or interesting recent happenings?”

⁴⁸ N.T. “Is the story about a subject or issue that is important to the general public?”

⁴⁹ N.T. “Is the story about important or interesting people?”

⁵⁰ N.T. “Does the story contain information which is not already in the public domain?”

⁵¹ N.T. “Is this story something your organisation doesn’t want printed/broadcast?”

queira ver bem-sucedida a sua estratégia de relação com um jornalista. Deve saber que o primeiro e importante passo prevê conhecer os tipos de *media*, trabalhos habitualmente desenvolvidos, nomes dos jornalistas e estabelecer o contacto com estes. E é importante saber com que intuito e objetivo o contacto está a ser realizado.

Os objetivos são o começo de qualquer programa e estratégia de RP, são o que antecede qualquer decisão tática, operacional e estratégica de um planeamento. São o que norteia o programa, mas podem não estar diretamente relacionados com os efeitos do programa. Hendrix (1995) realça os conceitos de *media* controlado e *media* não controlado para designar as diferentes formas de recorrer aos *media* e de os temas partilhados serem visados nas notícias publicadas/artigos produzidos. O conceito de *media* não controlado é o mais utilizado pelos profissionais de RP. Pressupõe a negociação com os órgãos de comunicação social com vista à publicação da matéria partilhada, seja por via de um comunicado à imprensa, ou outra ferramenta. A aceitação da matéria para utilização e publicação depende exclusivamente da decisão editorial, uma vez que não é paga e é justamente por isso que se designa *media* não controlado. Está fora do alcance do RP o controlo sobre o que é ou não noticiado e, por isso, a garantia de uma dada cobertura do tema. Os *media* controlados, por seu turno e conforme o próprio tema supõe, são toda a matéria sobre a qual se tem controlo por ser pago, ie, o mesmo que falar de publicidade (Hendrix, 1995).

Entre os materiais utilizados para divulgação de temas/matérias junto dos *media*, os RP utilizam os comunicados, fotografias, conferências, entrevistas, vídeos, entre outros, ao passo que no caso dos *media* controlados são enviadas brochuras, manuais, boletins, *flyers*, relatórios, vídeos institucionais, discursos, entre outros. Para que a comunicação seja efetiva depende da sua credibilidade, relevância, da informação, líderes de opinião, comunicação a dois níveis, mensagens verbais e não-verbais, grupos de influência, exposição e participação da audiência (Ibidem, 1995).

No que respeita à relação das RP com os órgãos de comunicação social, e a efetividade da mesma para conduzir a uma relação mais profícua confiante para benefício da organização, supõe-se importante estabelecer uma relação empática com os jornalistas, regular e com transmissão de informação fidedigna e objetiva. Mais, a informação a divulgar, o comunicado à imprensa, deve ser objetivo, conciso e rigorosamente bem redigido, todos os materiais devem ser partilhados com a devida antecedência para o necessário tempo de análise e investigação por parte do jornalista, o RP deve estar sempre disponível para prestar quaisquer esclarecimentos (Cabrero e Cabrero, 2001).

Os profissionais de RP utilizam uma multiplicidade de formas de comunicar com os órgãos de comunicação social para promover e divulgar iniciativas várias que interessem às organizações. A relação com os *media*, no que respeita ao controlo sobre o que é, quando é e como é publicado implica os profissionais de RP não terem qualquer domínio, daí designar-se a este campo/relação de *earned*

media (Broom e Sha, 2012), por oposição aos *payed, owned e shared media*, de acordo com o modelo PESO⁵².

Já referimos que estas relações têm vindo a mudar com o crescimento da tecnologia, ora no conceito de massas, pois o público está mais orientado para os meios de nicho, ora pela interatividade procurada, em detrimento da receção passiva, ora ainda pela noção de jornalismo cidadão, em que o público é parte ativa na comunicação mais *imediata*. Os *media* tradicionais devem ser bem percecionados pelos profissionais de RP no âmbito da sua adequada, correta e prudente utilização. Aparenta ser um meio rápido, fácil e seguro para veículo de mensagens, ideias e iniciativas das organizações, mas tem limitações, de tempo, de espaço e de liberdade editorial. Cabe, por isso, aos RP a estratégia apropriada para a transmissão das mensagens. Não é menos verdade que os RP procuram os meios tradicionais por serem as fontes de maior audiência – como a televisão.

Se as RP orbitam maioritariamente à volta das relações com os *media*, é importante perceber as mudanças que vão acontecendo ao longo do tempo naquela que é a operação dos *media* e que naturalmente influencia o trabalho e a relação dos profissionais de RP. Bland, Theaker e Wragg (2005) procuraram explicar que tudo o que se escreve sobre novas tecnologias se desatualiza a partir do momento em que é publicado, tal não é a constante mudança. A rádio, a televisão, a televisão por cabo, o digital, a internet, tudo foi impulsionado com o consumo crescente de informação através de diferentes canais e formas. Isto levou a que os RP fossem desafiados a repensar e alcançar novas formas de chegar aos públicos numa velocidade de partilha de informação e de acompanhamento do que é dito, escrito e falado. As instituições ficaram mais expostas e a sua reputação mais vulnerável dada a rapidez com que a comunicação acontece. Neste sentido, as RP têm de procurar estar em permanente atualização do que são os novos canais e as novas formas de comunicar.

2.2. Instrumentos tradicionais das Relações Públicas

Os instrumentos das RP são variados e podiam levar a uma lista extensa e exaustiva, pois tudo o que se considera de comunicação pode ser abraçado pelas RP como ferramenta para alcançar os públicos desejados e se dividirmos os instrumentos em materiais e humanos, teremos certamente uma extensa lista.

Nos meios materiais contamos com correspondência empresarial, jornais, boletins, revistas e folhetos de empresa, jornal de parede, *press releases* e conferências de imprensa, dossier de imprensa, conversas, viagens ou visitas de imprensa, salas de imprensa, refeições com os jornalistas, relatórios e

⁵² O modelo PESO é uma estratégia de marketing digital integrado que prevê uma comunicação omnicanal, ie, devidamente articulada entre os vários canais que uma marca pode utilizar. Nomeadamente: *paid media*, *earned media*, *shared media* e *owned media*.

documentos vários, legislação específica, materiais audiovisual e fotográfico, internet e intranet, caixa de sugestões, manual de acolhimento, *team building*, concursos, bolsas de estudo e prémios.

Já quanto aos meios humanos falamos de consultores, responsáveis pelo jornal, outros departamentos e os vários órgãos de comunicação social (Sebastião, 2009). Cada instrumento, analisado à luz da natureza, qualidade e objetos, tem propósitos diferentes *mediante* o que se quer atingir (Broom e Sha, 2012).

2.2.1. Imprensa escrita, rádio e televisão

Da pré-história às apostas internacionais, a história da comunicação social ao longo dos anos e nas diferentes sociedades mostra-nos a evolução das mentalidades coletivas nos diferentes contextos político, económico, societário e tecnológico. Cada um com o seu papel decisivo na história da comunicação social e na forma como as sociedades se comportaram ao longo das décadas (Jeanneney, 2001).

A democratização da comunicação foi conquistada por publicações de referência, como a NBC, ABC, CBS, The New York Times, CNN, The Wall Street Journal, USA Today e tantos outros, mas a gigante internet veio atormentar as audiências televisivas e as vendas de jornais e revistas e transformou o consumo das notícias a nível global. Nos EUA a audiência reduziu para cerca de metade e a migração foi visível no e para o online. Os meios tradicionais tiveram de se adaptar para maximizar a sua presença e, em não raros casos, para assegurarem a sua sobrevivência (Edelman, 2002).

A maior e mais significativa mudança foi sobretudo na convergência de informação e entretenimento, que terá resultado num maior interesse dos públicos. As RP ganharam nesta nova expressão um palco relevante, crescendo com a democratização da comunicação. Permitiu a criação do modelo “*círculo de cruzamento de influências*”⁵³ (Edelman, 2002, p. 130) que tornou a comunicação mais rápida e direta, mas também com maior necessidade de responsabilidade corporativa dado o grau de exposição das organizações. Este modelo, mais atual e que substitui a anterior pirâmide de influências, posiciona os *stakeholders* numa lógica de cruzamento de influências entre todos e não numa lógica hierárquica (Ibidem, 2002).

Já a imprensa é o formato mais diversificado e antigo. Sejam diários, semanários, nacionais ou regionais, especializados ou de âmbito geral, revistas de diferentes segmentos, semanais, mensais, trimestrais ou de outra periodicidade. Os jornais continuam a exercer, apesar dos números decrescentes e preocupantes em Portugal (Quintanilha, 2018), uma poderosa influência junto do

⁵³ N.T. “Circle of cross-influence.”

público e os resultados expressivos da imprensa internacional demonstram essa mesma relevância (Broom e Sha, 2012), embora não sejam o principal meio de escolha do público.

Em plena década de 50 do século XX, nos EUA, existiam 1772 jornais, número que começou a reduzir nas décadas seguintes e que se acentuou até 2012 com 1450 diários registados (Broom e Sha, 2012). Porém, os dados disponíveis mais recentes da *World Association of News*, referentes a 2020, mostram que embora as receitas globais tenham diminuído cerca de 20%, a audiência aumentou 36% em resultado das assinaturas digitais. A circulação, porém, reduziu 13% (World Association of News Publishers, 2021). Apesar das estatísticas, os jornais continuam a ser, indiscutivelmente, no mundo, uma fonte privilegiada de consulta de informação e de interesse para a maior parte da população, sobretudo na era da desinformação e das *fake news* (Quintanilha, 2018). Têm um papel determinante no combate às notícias falsas e no rigor de transmitir as notícias.

Mas, vejamos o exemplo português, que, para o propósito desta investigação, é o contexto que mais nos importa realçar. O primeiro relatório da ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social, datado de 2015, de análise do consumo de *media* no nosso país, dá conta que, em território nacional, 9 em cada 10 inquiridos vê televisão e 65% recorre aos jornais portugueses, embora nos últimos 10 anos (2010-2020) as publicações periódicas portuguesas tenham vendido menos 215.584 exemplares⁵⁴ (Pordata, 2021).

No ano seguinte (2016), um estudo da mesma entidade, já sobre as novas dinâmicas do consumo audiovisual em Portugal, mostra-nos que 53,6% dos portugueses são utilizadores da internet para leitura de conteúdos de jornais e revistas e 68,2% fá-lo, em formato digital ou papel, pelo menos uma vez por semana. Certo é que, “*sendo um sector que tem vindo a perder receitas de modo bastante expressivo nos últimos anos*” (ERC, 2016, p. 30), os portugueses continuam a privilegiar a leitura de revistas e jornais, através da aposta no pagamento por notícias digitais. Dados mais recentes, de 2021, mostram que, entre 2015 e 2021, as receitas neste contexto subiram de 6,6% para 16,9%, um crescimento significativo em apenas seis anos (Obercom, 2021). Uma realidade que não é díspar quando comparada com o cenário mundial.

Para além dos mais comumente falados órgãos de comunicação social, não descuremos aqui também o peso e relevância das agências noticiosas⁵⁵, que contribuem fortemente para a ampla

⁵⁴ Dados de 2010 dão conta de 336.834 exemplares vendidos em território nacional e, em 2020, 121.250 exemplares (Pordata, 2021).

⁵⁵ Agências noticiosas como a Associated Press (www.apnews.com), fundada em 1846, que comercializa notícias para mais de 17 mil assinantes de 121 países; a United Press International (www.upi.com), originalmente United Press em 1907, que divulga para a América Latina, Médio Oriente e países de língua inglesa; a Reuters (www.reuters.com), fundada em 1851, e com escritórios em mais de 100 países; a France-Presse (www.afp.com), criada em 1835, com uma rede de produção em 151 países; a EFE (www.efe.com), criada em 1939, e distribui para mais de 100 países; a Lusa (www.lusa.pt), que iniciou atividade em 1987, e fornece notícias para Portugal e comunidades portuguesas

distribuição de notícias aos diferentes *media* e alimenta-os diariamente, onde se centra a divulgação de informação/notícias. Os OCS socorrem-se das agências de notícias para chegar à amplitude e diversidade que as limitações de tempo e de recursos humanos em alguns casos não permite. É uma via rápida, ágil, funcional e prática de se divulgar uma notícia, uma ‘última hora’, um acontecimento do ‘agora’. Para os profissionais de RP é uma via cómoda de chegar a vários *media* sem ser necessário, muitas vezes, o envio do comunicado para todos (Black, 2001).

À torrente das agências de notícias, que servem diretamente os órgãos de comunicação social, que por sua vez servem o público, nasceu a *PR Newswire*⁵⁶, em 1954, a partir de 2017 integrada na empresa de monitorização Cision⁵⁷, com um serviço de produção de comunicados das organizações distribuídos à imprensa. Numa lógica de prestação de serviço semelhante às agências de notícias, com o mesmo destinatário - os OCS -, embora não pagante. Paga o serviço de produção quem o solicita – a entidade/organização (Broom e Sha, 2012).

Quanto às revistas a realidade é diferente – nos EUA, poucas resistiam, apenas uma em cada três (Broom e Sha, 2012). Terá sido a *American Magazine* a primeira a nascer, em 1741, pelas mãos de Andrew Bradford. Seguiram-se várias e sobretudo especializadas, uma vez que os leitores, para temas mais profundos e trabalhados, recorrem a publicações que lhes suprem essa necessidade.

Em Portugal, terá sido *A Ilustração: Jornal Universal* a primeira revista portuguesa a surgir em 1845, tendo-se seguido várias outras nas décadas seguintes: *A Ilustração: Periódico Universal*, em 1852, *A Ilustração Portuguesa*, na década de 1990, e a *Serões*, já no virar do século (Sousa, 2020). Já na imprensa, a *Gazeta* terá sido o primeiro jornal a surgir, publicado pela primeira vez em 1641 (Sousa, 2001).

A rádio, por seu turno, reúne uma ampla diversidade de formatos, entre informação e entretenimento, e adaptaram-se à evolução dos tempos, com a possibilidade de se ouvir rádio em *streaming*. É porventura o canal mais *imediato* a divulgar informação, a par da televisão e dos canais online. É ao mesmo tempo um espaço de debate, de programas com aprofundamento dos temas, e serve igualmente uma multiplicidade de públicos – ora rádios informativas, ora dedicadas ao entretenimento, cultura, especializadas (Black, 2001).

Em Portugal, as emissões do CT1AA terão começado em 1924, tendo-se seguido a *Rádio Clube Português*, em 1931, a *Emissora Nacional*, em 1935, e a *Rádio Renascença*, em 1937. Seguiram-se outras, naturalmente, até aos dias correntes e que se mantêm (Santos, 2005).

Já a televisão, um fenómeno do século XX, que combina vários formatos – imagem, voz e texto – tem um poder extraordinário na divulgação de informação, a principal fonte de notícias e

⁵⁶ Disponível em: <https://www.prnewswire.com/>

⁵⁷ Também existente em Portugal – Cision Portugal - e com idêntico serviço.

entretenimento, em 1963, para os EUA. Mantém-se o canal com maior potencial. A par dos canais abertos, o crescimento de canais complementares, por cabo, permitiu segmentar os públicos, potenciar e esmiuçar as abordagens de diferentes temas e dar alternativas, num vasto leque de propostas, para quem não queira cingir-se aos canais abertos (Black, 2001).

No nosso país, a televisão terá surgido em 1956 com a Rádio Televisão Portuguesa (RTP), embora as emissões regulares tenham começado apenas no ano seguinte. Seguiu-se a Sociedade Independente de Comunicação - SIC em 1992 e a Televisão Independente - TVI em 1993 (Sobral, 2012).

2.3. Instrumentos recentes para as Relações Públicas

2.3.1. A internet e o jornalismo multiplataforma

O surgimento recente de plataformas de *media* trouxe desafios aos profissionais de RP: estar informado sobre as novas mudanças tecnológicas, ser transparente, estabelecer relação com novos *players* e manter a representação das organizações. O ritmo destes recentes *media*, a aceleração da mudança, a transformação global e a necessidade de dar resposta rápida e eficaz no *imediato* trouxe o maior dos desafios aos profissionais de RP, que se concentravam de forma praticamente maioritária nos meios tradicionais (Broom e Sha, 2012). A calma do tradicional deu parcialmente o seu lugar ao frenesim dos *media*. Na urgência da resposta tudo se responde no *imediato*, procurando o esclarecimento absoluto e eficaz no menor tempo possível porque o online vive ao minuto, na *imediação*. Os profissionais lidam, por isso, com a necessidade de permanente monitorização do que é dito, escrito, publicado, criticado, falado.

Aqui, os *media* sociais ora são vistos como ferramentas ao dispor das RP, ora vistos como principais influenciadores das RP e dos *stakeholders*. É por isso que os profissionais de RP devem adaptar-se para fazer face às diferentes formas de comunicar e em diferentes canais (Damásio, Dias e Andrade, 2012).

A sofisticação dos canais e o impulso da internet trouxeram outros hábitos e formas de comunicar para os profissionais de RP e também para os jornalistas. A internet veio mostrar ser um mecanismo para a mudança da relação entre estes profissionais e uma ótima oportunidade de explorar novas formas de contacto com os públicos através da reputação online, *Search Engine Optimization* - SEO, criação de conteúdos e não apenas através do formato de relação com os *media*. Não se exclui esta função, mas complementa-se com novas formas de comunicar as organizações (Lloyd e Toogoog, 2015).

Para não serem rotulados como profissionais desatualizados e resistentes à mudança, passou a ser imperativo que os profissionais de RP se adaptem aos recentes formatos impostos pelo digital para que as organizações que representavam saiam beneficiadas dessa adaptação (Waters, Tindall e

Morton, 2016). Se na década de 1990 o instrumento privilegiado era o fax, o e-mail passou a fazer parte da rotina da relação entre o RP e o jornalista e o fax foi sendo progressivamente abandonado. No impacto da nova tecnologia, a forma como os jornalistas trabalham, em que secção e meio de comunicação, influenciam o modo como a nova tecnologia pode até ter impacto na atividade e na relação entre ambos os profissionais. O e-mail passou a ser o meio de contacto por excelência e o comunicado foi generalizado para a maior parte, se não praticamente todas, as comunicações. Num estudo que Theaker desenvolveu em 1999, com cerca de 300 inquiridos, concluiu-se que os jornalistas recebem vários comunicados por dia e maioritariamente por e-mail e que, por regra, segue-se um *follow up* de confirmação de receção. Os jornalistas não apreciam esta forma de contacto tendo em conta a azáfama diária de trabalho e a quantidade desmesurável de comunicados que recebem por dia (Theaker, 2001).

Hoje, para além do e-mail enquanto instrumento, temos o *website* enquanto canal, enquanto via de partilha de informação das organizações para chegar aos *media*, embora com menor expressão no âmbito da relação entre os profissionais. Talvez esta adaptação tenha surgido não só para criar uma alternativa ou complemento ao habitual envio de e-mails, mas também devido à quantidade de informação a partilhar.

Reveja-se o que em cima já identificámos – o *Social Media News Release* -, um instrumento mais sofisticado e pensado numa ótica de melhoria do tradicional comunicado à imprensa (Whatmough, 2019), que incorpora fotografia, áudio, vídeo e texto e que é enviado por plataformas criadas para o efeito e através de serviços como o ProfNet, criado em 1992, e o HARO, criado em 2007, especificamente concebidos para promover o contacto entre profissionais dos *media* e fontes e onde os profissionais de RP também podem estar para mais facilmente chegarem até aos *media*. Uma adaptação a novas formas de contacto que promovem relações mais efetivas com os *media* (Waters, Tindall e Morton, 2016).

Coloca-se a dúvida sobre se o comunicado à imprensa se manterá no decorrer do século XXI ou se, por outro lado, será substituído ou complementado pelos *tweets*, no Twitter, e discursos em vídeo, no YouTube, tendo em conta a modernidade das *media relations* e as *social media newsrooms* (Waddington, 2012). Recorde-se os tempos em que Ivy Lee, há já mais de 115 anos, foi precursor no envio dos comunicados à imprensa, uma ferramenta que se massificou⁵⁸ e que é hoje em dia amplamente utilizada, ainda que em complemento com outras que se foram evidenciando ao longo das décadas. Em 2006, pela primeira vez⁵⁹, foi enviado o primeiro *social media news release*, numa

⁵⁸ Há pouco mais de uma década que se reclamou pela forma massiva com que os envios dos comunicados passaram a ser feitos. Uma forma excessiva na divulgação da informação. Tom Foremski, ex-jornalista do Financial Times, em 2006, assegurou que os comunicados à imprensa eram quase inúteis (Waddington, 2012).

⁵⁹ A empresa que liderou esta iniciativa foi a Shift Communications, fundada em 2003 nos EUA. À Europa esta ferramenta de comunicação chegou com a GM Europe, Eletrolux e Philips.

tentativa de modernização do comum comunicado à imprensa. Veio a ser amplamente utilizado posteriormente, tendo até motivado a criação do *Social Media Club*.

Embora em constantes alterações, os elementos associados à produção do *social media news release* passam por: utilização da pirâmide invertida, título, parágrafo introdutório, cerca de 200 ou menos palavras, utilização de tópicos, hiperligações para textos âncora, citações, factos, infografias, seleção multimédia, botões de partilha nas redes sociais, arquivo de conteúdo que considerem interessante, hiperligações, licença para utilização exclusiva dos *media*, informações de contacto (Waddington, 2012; Wilcox, Cameron e Reber, 2015). E a principal diferença é que não é enviado, como acontece com o comunicado partilhado por e-mail. Apenas fica disponível. Na prática o comunicado não foi substituído, mas foi adaptado à evolução dos tempos e do contexto digital. Aliás, os formatos assemelham-se.

Em 2009 dizia-se que estávamos perante um cenário de ‘novos RP’ (Philips e Young, 2009, p. 91) porque as mudanças impulsionadas pela internet e pelas redes sociais levaram a esta designação. A internet mudou a forma como nos relacionamos e mudou também a forma como os RP gerem os diferentes canais que têm à disposição. Mudou na gestão de relações e interações online e também provocou a reflexão sobre a relação com os *media*, na perspetiva de tirar o melhor partido de todos os meios para a comunicação das organizações. “As relações com os *media* não terminaram e não vão desaparecer, mas o papel muda à medida que a vulnerabilidade de modelos de ‘comando e controlo’ da atividade de RP se tornam mais evidentes⁶⁰” (Ibidem, 2009, p. 248).

Também para os *media*, à escala das necessidades do trabalho que executam, foi necessária a adaptação aos canais online e a novos formatos, num tempo dominado pela internet, pela velocidade, pela maior quantidade de conteúdo e por informar ao minuto (Philips e Young, 2009). Mantiveram os formatos tradicionais, mas procuraram a adaptação aos canais digitais, através de vídeos curtos, histórias horizontais, *scrollytelling*, notícias estruturadas, *liveblogs*, boletins informativos, cronogramas, *bots* e *chats* e conteúdos personalizados (BBC News Labs, 2017 in Whatmough, 2019). Correia (1998) fala-nos de *media* eletrónicos e interativos no contexto de uma sociedade de massa para nos dar conta que a interação na esfera pública depende também da evolução dos próprios *media*. O consumo de informação e até a produção de conteúdos mudou radicalmente, o jornalismo multiplataforma ganhou um lugar inigualável e o que antes podia ser desprezado – análise dos dados de audiências, visualizações, ouvintes, etc. – passou a ser imperativo (Lloyd e Toogoog, 2015). Refira-se que os meios de comunicação social de massas são importantes no contexto dos dados que nos mostram que mais de metade da população adulta lê jornais, segundo a *World Association of*

⁶⁰ N.T. “Media relations has not gone away, and it is not going to go away, but its role is changing as the long-term vulnerability of ‘command and control’ models of PR activity becomes increasingly obvious.

Newspapers and News Publishers (in Wilcox, Cameron e Reber, 2015). É não só, mas também por este motivo que os RP continuam a apostar nos *mass media*.

A propagação dos ambientes digitais e das tecnologias colaborativas trouxe desafios em vários contextos e as RP não escaparam a esta realidade. Os públicos, tal como os canais, diversificaram, e os profissionais tiveram de se adaptar no seu contexto profissional. No plano científico, novos modelos de comunicação surgiram face ao lugar que os RP passariam a ocupar no tecido organizacional, relevando o seu papel na sociedade e nas organizações que representam (Dias e Andrade, *s.d.*). Novos *media*, *media* sociais e *web 2.0* caracterizam este cenário. Os *media* sociais surgem associados às redes sociais, a *web 2.0* ao meio, e a infraestrutura tecnológica que permite estabelecer canais colaborativos.

As funções dos RP nestes novos *media* cingiram-se a uma abordagem exploratória, que Dias e Andrade (*s.d*, p. 10) caracterizaram de “tentativa-erro”, que procurava examinar as melhores formas de comunicar para os vários canais digitais. Os autores apresentam o estudo de caso da TAP, no âmbito da adaptação aos *media* sociais, para explicar que o fator experiencial, exploratório e de adaptabilidade às circunstâncias inusitadas também pode ser estratégico. Neste caso em concreto e na incapacidade de operar voos pela erupção de um vulcão na Islândia, a TAP, em 2010, teve de lidar, na sua página de Facebook, à data com um ano de existência, com uma avalanche de dúvidas na sequência da saturação das linhas *call center* da companhia aérea.

As recentes formas de *media* têm vindo a ser estudadas e assim designadas desde o seu surgimento. Parece uma realidade recente, mas a teorização e o estudo sobre estes meios já nos acompanha desde a década de 1990, por força das inovações tecnológicas que conquistaram o seu lugar no campo dos estudos da comunicação e com a necessidade de os meios tradicionais se adaptarem a novos ambientes e realidades. Falar sobre novos meios é por isso necessariamente falar de McLuhan, que considerou ser uma sociedade eletrónica. O advento das novas tecnologias que marcaram os anos 1950 e 1970, com o aparecimento do *microship* e cabo de fibra ótica, mostraram a necessidade de a televisão evoluir (Littlejohn e Foss, 2009). A promessa da interoperabilidade, através da digitalização, permitiria um olhar para a internet como o epicentro da convergência entre os diferentes meios de comunicação social.

Se pretendermos responder aos desafios do digital temos de perceber que o atual ecossistema mediático está organizado num modelo informativo que pressupõe a distribuição da informação de acordo com algoritmos. Um cenário complexo onde os *media* vivem uma história intensa, marcada sobretudo por:

- telemóvel e o seu consumo das notícias a qualquer momento e em qualquer lugar;
- redes sociais, e o consumo da informação através destas;

- informação em *streaming*, e a convergência entre telemóveis e redes sociais que contribuem para a existência de algoritmos responsáveis pela reclassificação da informação e por introduzir novas formas de conversação, como os *bots*, por exemplo;
- mudanças na distribuição de informação, onde os *media* produzem informação aos leitores através de uma multiplicidade de agregadores, como o Google News, Apple News, artigos instantâneos, por relação direta e outros;
- serviços, onde a informação pode circular através de serviços de agentes externos aos *media* (Cerezo, 2017).

A personalização dos *media* e o seu reposicionamento levou-os à obsessão pelos dados, pelas redes sociais, mobile, audiovisual, pela atração dos *millennials*, posicionamento em publicidade nativa, plataformas tecnológicas, multimédia, internacionalização e investimento (Ibidem, 2017).

E a relação entre os espaços físico e social alterou a forma como o consumo dos *media* é experienciado. As fronteiras sociais alteraram-se fruto das mudanças geradas pelas tecnologias da informação e pelo ciberespaço, e sem fronteiras. Refere-se a existência de uma segunda era dos *media*, em 1995, que é constituída por identidades instáveis, indivíduos mais autónomos e um palco dominado pelo ciberespaço (Silveirinha, 2002).

O pensamento sobre as potencialidades das tecnologias e a forma como têm vindo a marcar o setor dos *media* não nos pode fazer reféns de um determinismo de pensamento associado em exclusivo à tecnologia. É a utilização que fazemos da tecnologia que dita as mudanças que vão acontecendo ao longo dos tempos. É a utilização que se faz da tecnologia e a exploração das suas potencialidades que contribuem para a experiência e para formas diferentes de consumir a informação (Silveirinha, 2002).

O significado do termo generalizado de novos *media* advém da renovação dos seus formatos e da multiplicidade de conceitos associados ao termo. As mudanças que têm vindo a ocorrer nos *media* têm estado reunidas no termo abrangente de novos *media*. Tem servido para explicar, há mais de quatro décadas de internet, o dinamismo e evolução que se tem vivido neste setor (Ferreira, 2018). E a este propósito, Cardoso (2006) refere-se à internet como um meio em si, embora nem toda a internet o seja, daí que existam formulações distintas de novos *media*.

Alguns RP e até organizações, porém, vivem ainda num tempo distante dominado pelo contacto através do fax, e muitas empresas de RP continuam ainda a olhar para a mudança em vez de a experimentarem. Vivem numa outra era, a da internet, mas com mecanismos de contacto ultrapassados. A internet teve um impacto significativo na forma como os RP passaram a integrar as várias áreas da comunicação – *lobby*, eventos, conteúdos, vídeos, *websites* – e a ter de analisar em permanência as suas estratégias (Lloyd e Toogood, 2015).

E o futuro? Em 2011 Theaker fez uma reflexão e apontou várias visões, de diferentes autores, sobre a possível alteração do nome dado à indústria tendo em conta a reputação menos positiva que as RP têm. Assim, a reputação, a promoção da qualidade e formação dos profissionais da área, a medição de resultados obtidos, a globalização e os efeitos da tecnologia seriam os desafios do futuro para as RP. Ryabicheva (2020) viria a acrescentar que a responsabilidade social e as RP estariam de mãos dadas tendo em conta que o desenvolvimento de campanhas das organizações está cada vez mais exposto e pode influenciar a reputação destas. Há um compromisso cada vez maior das RP junto das organizações que promovem para conteúdos autênticos, estratégicos, bem pensados e versáteis.

Capítulo 3 - Mensuração e avaliação de eficácia em Relações Públicas: como calcular o intangível?

O Capítulo 3 constitui a parte de conceptualização e revisão da literatura do tema central desta investigação. Reúne todos os pontos que considerámos relevantes apresentar no âmbito da mensuração e avaliação das RP, em particular no campo de ação das *media relations*. Iniciamos com uma breve reflexão sobre a complexidade que o tema nos traz e passamos para uma resenha histórica, entre 1930 e 2020, para enquadramento dos conceitos. Posteriormente, expomos as categorias quantitativa e qualitativa, as visões sobre o AVE e as métricas que se consideram alternativas para medir a *performance* das RP. Nos modelos e processos de avaliação procurámos elencar os que foram apresentados entre 1952 e 2013 e que resultam da vasta literatura a que recorreremos. Segue-se uma subsecção inteiramente dedicada ao papel da AMEC na discussão da temática para as RP e o longo debate que ocorre desde 2016 nos vários encontros globais da associação internacional que se dedica em exclusivo a esta matéria. Concluimos este capítulo com algumas linhas de pensamento que nos permitem refletir sobre o futuro da mensuração e avaliação.

3.1. Complexidade do tema e problemas metodológicos

As empresas de Comunicação e Relações Públicas, bem como as empresas de Clipping, têm as componentes de mensuração e avaliação como prática integrada nos serviços prestados, uma vez que estes são parte essencial na análise do desempenho das estratégias de Relações Públicas executadas. Um tema que, como será possível apurar das análises e reflexões feitas, não reúne consenso entre investigadores e profissionais do setor (Batchelor, 1938; Harlow, 1942; Hyman e Sheatsley, 1947; Cutlip e Center, 1952; Tichenor, Donohue e Olien, 1977; Tirone, 1977; Stamm, 1977; Grunig, 1977a, 1977b, 1983, 1990a, 1990b; McElreath, 1977, 1980 e 1989; Broom e Dozier, 1983; Reeves, 1983; Broom e Dozier, 1990; Hause, 1993; Hon, 1998; Lindenmann, 2005; Macnamara, 2006; Watson, 2008; Jeffries-Fox, 2009; Wallace, 2009; Jaine, 2014). Por isso, propomos refletir sobre este objeto de estudo e questionar como se apura o cálculo de resultados aparentemente intangíveis.

Trata-se de uma área complexa, feita de avanços e recuos, tímida e com elevado grau de resistência. Tímida nos avanços em contexto profissional e prático, resistente na aceitação e na

aplicação, complexa porque reúne em si um conjunto de categorias avaliativas que geram mais dúvidas que certezas, e com reconhecimento sustentado na teoria, mas com dúvidas e desconfianças numa operacionalização que não seja sustentada no AVE ou noutras métricas tidas como desadequadas às RP. Disse McElreath, em 1993, que nesta área *“existem muito mais perguntas que respostas”*⁶¹ (1993, p. 297) e, mais recentemente, em 2019, Buhmann, Macnamara e Zerfass apontaram tratar-se de *“um domínio há muito tempo considerado o “Santo Graal” nas Relações Públicas”*⁶² (2019, online).

Abordar, estudar, analisar, desconstruir e simplificar a linguagem da mensuração e avaliação é tão ou mais complexo quanto a intangibilidade do cálculo do valor das RP. Deparamo-nos logo com esta complexidade quando procuramos uma definição clara e consensual das palavras mensuração e avaliação. Embora o *Institute for Public Relations* (2013) refira que a mensuração é *“uma forma de atribuir uma dimensão precisa a uma atividade, geralmente comparada a algum padrão; normalmente feita de forma quantificável ou numérica”*⁶³, apresenta outros tipos de mensuração: de erro, de validade e de confiabilidade. Já a avaliação é vista de três distintas formas (Ibidem, online): enquanto avaliação de pesquisa, sendo a mesma que determina a eficácia de uma estratégia e plano de comunicação baseada nos *outcomes* e objetivos definidos; enquanto avaliação por fases, analisada e apresentada de acordo com os outputs, *outtakes*, *outcomes* e impacto; e enquanto avaliação formativa, um método de avaliação regular e consistente pelas diferentes atividades programadas na estratégia. Esta forma de conceber a avaliação permite adaptar a estratégia às diferentes necessidades.

Se para Lindenmann *“mensurar é fazer pesquisa projetada para determinar a efetividade relativa ou o valor do resultado em Relações Públicas. Em curto prazo, medir comunicação determina o seu sucesso ou fracasso. Avaliar é considerar os mais largos esforços de comunicação de RP, que têm como meta melhorar ou aumentar as relações de organizações com stakeholders”* (citado por Yanaze, Freire e Senise, 2013, p. 54), para Cutlip, S., Center, H. e Broom, M. (2006, p. 367), a *“avaliação pode significar diferentes coisas para diferentes profissionais. Para alguns é o prémio de melhor relatório anual, uma carta do chefe ou cliente a elogiar, o prémio Gold Quill do IABC ou o prémio PRSA Silver Anvil para um programa de RP. Para outros é o clipping de jornais de todo o mundo. Para outros, as únicas avaliações significativas*

⁶¹ N.T. “There are many more questions than answers.”

⁶² N.T. “A domain that has long been said to be the “Holy Grail” in public Relations.”

⁶³ N.T. “A way of giving an activity a precise dimension, generally by comparison to some standard; usually done in a quantifiable or numerical manner; see also: data, scale.”

são medidas científicas de maior consciência ou mudança de opiniões, atitudes e comportamentos.”⁶⁴

Considera-se que a mensuração é uma etapa quantitativa e objetiva da avaliação, sendo esta última, por sua vez, mais subjetiva e qualitativa. Mas subjetiva é também a análise deste tema que, talvez devido a este fator e à própria complexidade enunciada, origina a que poucos sejam aqueles a ousar percorrer este caminho sinuoso. Vejamos, numa pesquisa feita pelas instituições de ensino de norte a sul e ilhas, de entre os que se dedicaram à temática das RP, quantos ousaram estudar a área da mensuração e avaliação.

Através da consulta do *website* da Direção-Geral do Ensino Superior, em dezembro de 2018, é possível encontrar registados 59 cursos de mestrado – 2º ciclo, com o termo de pesquisa “comunicação” (menos 5 em junho de 2022), em 43 instituições e unidades orgânicas de ensino (menos 3 em junho de 2022). Já recorrendo ao termo de pesquisa “Relações Públicas”, a mesma plataforma regista três cursos de mestrado – 2º ciclo, em três instituições e unidades orgânicas de ensino (mantendo-se em junho de 2022). A mesma entidade regista 12 cursos de doutoramento – 3º ciclo, recorrendo ao termo de pesquisa “comunicação” (mais um em junho de 2022), em 11 instituições e unidades orgânicas de ensino (mais uma em junho de 2022). Curiosamente com o termo de pesquisa “Relações Públicas”, a mesma plataforma não regista quaisquer cursos neste nível de ensino superior.

Das instituições analisadas e pesquisas realizadas nos repositórios de cada uma – uma vez filtradas com as palavras-chave “Relações Públicas”, “retorno de investimento” e “*media relations*”, referências essenciais em título ou assunto para particularizar a pesquisa – conclui-se que, entre 2013 e 2018, foram produzidas: 4 teses de doutoramento (Santos, 2018; Jorge, 2015; Neto, 2015; Raposo, 2013); e 1 de mestrado (Almeida, 2015) no ISCTE; 1 tese de doutoramento (Fonseca, 2014), e 13 de mestrado (Niz, 2017; Rodrigues, J., 2017; Rodrigues, C., 2017; Batista, 2017; Torres, 2017; Theodoro, 2016; Proença, 2015; Morais, 2015; Rocha, 2015; Gonçalves, M., 2015; Cunha, 2014; Silva, 2014; Fonseca, B., 2014;) na Universidade da Beira Interior; 6 teses de mestrado (Silva, 2017; Vaz, 2016; Antunes, 2016; Almeida, 2015; Barbosa, 2015 e Vilarinho, 2013) na Universidade do Minho; 1 tese de doutoramento (Jurkevicz, 2017) e 5 de mestrado (Teixeira, 2017; Paiva, 2016; Costa, 2016; Pereira, 2014; Gonçalves, 2014) na Escola de Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Trás os Montes e Alto Douro; 1 tese

⁶⁴ N.T. “Evaluation means different things to different practitioners. To some it is the best annual report award plaque, a letter from the boss or client complimenting the writing and photographs in a new brochure, IABC’s Gold Quill Award for publication design, or a PRSA Silver Anvil trophy for a community Relations program. To some is clipping from newspapers around the world. To others the only meaningful evaluations are scientific measures of increased awareness, or changed opinions, attitudes, and behaviours.”

de doutoramento (Engrácio, 2015) e 2 de mestrado (Domingues, 2014; Brito, 2013) na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa; 2 teses de mestrado (Siqueira, 2017; Lopes, 2014) na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica de Lisboa; 1 tese de mestrado (Custódio, 2013) na Universidade Fernando Pessoa; 1 tese de mestrado (Sílvia, 2015) na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia; 44 teses de mestrado (Grova, 2017; Coelho, 2017; Silva, 2017; Bastardo, 2017; Mendes, 2017; Quadrado, 2016; Nóbrega, 2016; Latas, 2015; Gomes, 2015; Lacerda, 2015; Fernandes, 2015; Costa, D., 2015; Costa, S., 2015; Figueiredo, 2015; Moreira, 2015; Santos, M., 2015; Santos, D., 2015; Lopes, 2014; Silva, 2014; Neves, 2014; Dias, 2014; Alves, 2014; Rolim, 2014; Carrasquinho, 2014; Aguiar, 2014; Mesquita, 2014; Cano, 2014; Roque, 2014; Sena, 2014; Paules, 2014; Vidal, 2014; Durão, 2014; Luiz, 2014; Varela, 2013; Prado, 2013; Sousa, 2013; Lopes, 2013; Generali, 2013; Pimenta, 2013; Gonçalves, 2013; Castilho, 2013; Baleizão, 2013; Costa, 2013; Salvidar, 2013) na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.⁶⁵

Em suma, nas instituições identificadas com cursos de mestrado ou doutoramento em comunicação ou Relações Públicas, encontramos sete teses de doutoramento e 68 teses de mestrado, entre 2013 e 2018, cuja palavra prevista no assunto das mesmas é maioritariamente “Relações Públicas”.

Na qualidade do que tem vindo a ser produzido em Portugal, não obstante não se ter verificado especificamente sobre o tema em epígrafe, mas antes sobre o campo principal de estudo e com referência à questão da avaliação, alargando o período de pesquisa, destaque-se que foram produzidos em Portugal: a) artigos para revistas académicas (Jorge, 2011; Sebastião, 2012); b) teses de mestrado (Pato, 2009; Pereira, 2011; Jorge, 2010; Luz, 2009; Engrácio, 2015); c) teses de doutoramento (Raposo, 2013; Pereira, 2011) e ainda d) um projeto de tese de doutoramento em curso no ISCTE-IUL (Nobre, s.d). Este último trabalho, intitulado “A Avaliação em Relações Públicas: Estudo das Práticas de Avaliação na atividade profissional de Relações Públicas em Portugal” é o único que, de acordo com o tema proposto, se debruça efetivamente,

⁶⁵ Sem quaisquer resultados com os termos de pesquisa acima descritos, enumeram-se os repositórios da Universidade de Aveiro, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Instituto Universitário da Maia, Universidade Autónoma de Lisboa, Universidade Lusíada de Lisboa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve, Universidade Lusófona do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda, Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior Media, Artes e Design do Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Educação e Comunicação da Universidade do Algarve, Instituto Superior de Comunicação Empresarial e Instituto Superior de Novas Profissões.

na sua forma de objeto de estudo, sobre a temática da avaliação e mensuração de retorno de investimento em Relações Públicas.

Note-se ainda que a Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa é a única instituição do ensino superior no país com unidades curriculares (UC) integralmente dedicadas à mensuração e avaliação de resultados em RP, nomeadamente as UC “Investigação e Monitorização em Relações Públicas”⁶⁶ e “Monitorização e Avaliação de Estratégias em Relações Públicas.”⁶⁷

Este inventário denota alguma produção ao nível do trabalho científico, no campo disciplinar das Relações Públicas, em Portugal. Parco, porém, no que ao tema da mensuração de resultados e avaliação nesta área diz respeito. Denota-se que a investigação em Portugal é deficitária nesta área, conforme se constata no levantamento explanado, com exceção das pesquisas que, na sua área principal de estudo, mencionam o campo da mensuração e avaliação em Relações Públicas como complemento à investigação produzida. Também são exceção os casos pontuais de meios de comunicação social, na área do marketing e publicidade, que dedicam artigos sobre a medição do impacto das Relações Públicas⁶⁸. Exceção ainda para textos pouco aprofundados em revistas sociais e artigos à margem de encontros científicos.⁶⁹

3.2. Enquadramento histórico dos conceitos mensuração e avaliação

3.2.1. As origens: 1930 – 1970

A avaliação e a mensuração das Relações Públicas é estudada há cerca de 90 anos por vários autores (Batchelor, 1938; Harlow, 1942; Hyman e Sheatsley, 1947; Cutlip e Center, 1952; Tichenor, Donohue e Olien, 1977; Tirone, 1977; Stamm, 1977; Grunig, 1977a, 1977b, 1983a, 1983b, 1990a, 1990b, 2000, 2008; McElreath, 1977, 1980 e 1989; Broom e Dozier, 1983; Reeves,

⁶⁶ UC lecionada no 4º semestre da Licenciatura Relações Públicas e Comunicação Empresarial conforme plano de estudos disponível aqui - <https://www.escs.ipl.pt/cursos/licenciaturas/relacoes-publicas-e-comunicacao-empresarial/plano-de-estudos-novo> [consultado a 10 de setembro de 2020]

⁶⁷ UC lecionada no 2º semestre do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas conforme plano de estudos disponível aqui - <https://www.escs.ipl.pt/disciplinas/mestrados/gestao-estrategica-das-relacoes-publicas/monitorizacao-e-avaliacao-de-estrategias-em-relacoes-publicas> [consultado a 10 de setembro de 2020]

⁶⁸ Numa análise breve aos únicos periódicos à data (2020) existentes em Portugal nas áreas da Comunicação, Marketing, Publicidade e Relações Públicas - Briefing, Marketeer e Meios&Publicidade -, e numa pesquisa feita exclusivamente online pelas palavras-chave “avaliação em Relações Públicas”, “mensuração em Relações Públicas”, “AVE em Relações Públicas” e “ROI em Relações Públicas”, entre 2010 e 2020, são residuais os artigos encontrados sobre estas matérias. Exemplos de Briefing (2010, 2011), Marketeer (2012, 2019, 2020) e Meios & Publicidade (2010, 2011a, 2011b, 2017).

⁶⁹ A observação resulta de uma pesquisa feita aos *websites* da SOPCOM, que integra as revistas Comunicando, Estudos de Jornalismo, Vista e História da Comunicação, APECOM, OberCom, referente às publicações registadas entre 2010-2020.

1983; Broom e Dozier, 1990; Hause, 1993; Hon, 1998; Macnamara, 1999, 2007; Moss e DeSanto, 2003; Lindenmann, 2005; Zerfass, 2005 Jeffrey, 2006; Watson, 2008, 2012; Likely e Watson, 2013; Thurlow, Kushniryka, Yuea, Blanchette, Murchlandb e Simona, 2016; Buhmann, Macnamara e Zerfass, 2019; Dunne, 2019) com uma contribuição permanente de James Grunig na teorização e sistematização desta problemática nos campos quantitativo e qualitativo (Likely e Watson, 2013).

O século XX deu lugar às primeiras agências de publicidade, destacando-se o *Publicity Bureau*, em Boston, enquanto primeira agência a reconhecer a importância de se estudar a opinião pública e a ter um sistema de monitorização de *media* – *The Barometer* – que analisava o número de visitas, o comportamento dos editores e o material publicitário, permitindo, assim, distinguir um artigo positivo de outro negativo (Cutlip, 1994). No campo das RP, distinguiram-se Ivy Lee, pioneiro na fundação de empresas desta área, que considerou a atividade não mensurável e uma forma de arte, e Edward Bernays, que viu as RP como ciência social aplicada (Watson, 2012). Bernays, porém, não abordou tanta matéria relacionada com a mensuração e a avaliação, como aliás se pode constatar na sua primeira obra – *Crystallizing Public Opinion*, de 1923. Nesta década, reconheça-se, a preocupação com o tipo de avaliação realizada era menor face ao trabalho mecanizado de recorte de jornais, apenas para se saber a cobertura feita de um determinado tema. E curiosamente foi um ex-jornalista, de nome Arthur Page, que abordou a importância da opinião para as RP (Watson, 2012) e Lippmann corroborou esta relevância da opinião pública pela legitimação atribuída aos setores público e privado.

Nas décadas de 1930 e 1940, métodos de mensuração e avaliação começaram a ser usados nos E.U.A, sobretudo no setor público, e permanecem atuais até aos dias de hoje (Ibidem, 2012).

Falar da origem histórica da mensuração e da avaliação dos resultados em Relações Públicas remete para um resumo fundamental de Lindenmann (2005), que mostra logo à partida uma problemática investigada desde os anos 1930, embora alguns investigadores tenham equacionado esta matéria apenas na década de 1990, quando surgiram mais estudos sobre o tema. Assim, encontramos diferentes fatores que importa referir: a) desde a década de 1930 que se abordam estes conceitos; b) vários sistemas e métodos foram propostos; c) reconheceu-se não existir uma ferramenta transversal e multifuncional de medir a eficácia das RP; d) foram definidos diferentes critérios e princípios sobre como medir e avaliar (Lindenmann, 2005). Tais fatores vão sendo comprovados nas diferentes fases que estes conceitos atravessaram ao longo das décadas.

A área da mensuração e da avaliação dos resultados em Relações Públicas tem sido o tema mais extenso de investigação das RP (Watson, 2012) tendo começado por uma análise dos *media*

e as designadas “pesquisas de opinião”⁷⁰ (Watson, 2012, p. 1), ainda no início do século XX, passando para uma reflexão na segunda metade do mesmo século, onde os investigadores referiam que mais tempo se dedicava ao estudo da avaliação do que à sua prática (McElreath, 1980 e 1989).

É possível então considerar que as primeiras referências à mensuração, avaliação e eficácia nas Relações Públicas datam do início do século XX, nos anos 1930, com Batchelor (1938), seguindo-se Harlow (1942), Hyman e Sheatsley (1947), Cutlip e Center (1952).

Batchelor (1938) recorre a dois exemplos – *Roosevelt Administration* e *Toledo Associates* – para mostrar que a mensuração é aplicada, na prática, em casos de organizações reais. Termos como ‘disseminação’, ‘recepção’, ‘atitudes da comunidade’, ‘mensuração’ e ‘avaliação’ eram já mencionados por Batchelor, mas para explicar como, à data, se *media* a publicidade nos *media*, embora a sua obra se refira a ‘*Profitable Public Relations*’. A mensuração e avaliação do trabalho das Relações Públicas, porém, usa estas (e outras) expressões e/ou conceitos (Watson, 2011).

Pode dizer-se que as primeiras décadas do século XX, até 1950, sobretudo no modo como se olhava para as Relações Públicas, ora vistas como uma forma de criar relações (Griswold e Griswold, 1948), ora como forma de influenciar a opinião através dos *media* (Plackard e Balckmon, 1947). Harlow (1942), na linha de Batchelor (1938), fala-nos de uma forma de medição quantitativa – clipping –, também aplicada à medição da publicidade nos *media*, para explicar que mais do que fazer recortes, pode mostrar-se, através de gráficos, novos *layouts* de apresentação do clipping.

Cutlip mostra que, entre 1939 e a década de 1960, apenas 15 *papers* haviam sido publicados com referência à mensuração e à avaliação das Relações Públicas (Watson, 2011). A 9ª edição de uma das obras consideradas como ‘Bíblia das Relações Públicas’ (Cutlip e Center, 2006, p. xv) não atualiza, porém, a quantidade de artigos dedicados a esta temática.

Hyman e Sheatsley (1947), na década de 1950, falam sobre cinco “*barreiras psicológicas*”⁷¹ para explicar a razão das falhas de algumas campanhas: 1) o recorrente “*sabe de tudo*”); 2) a fraca consciência; 3) as noções pré-concebidas; 4) as perceções variadas; 5) a discórdia⁷². Estes aspetos funcionam como recomendações que as campanhas de RP possam ter para alcançar maior impacto e eficácia.

⁷⁰ N.T. “Opinion polls.”

⁷¹ N.T. “Psychological barriers.”

⁷² N.T. “the chronic know things”; “low awareness”; “preconceived notions”; “perception varies”; “some people just plain old disagree.”

A partir da década de 1950 as práticas avaliativas das RP começaram a ser descritas em vários livros da área e o clipping passou a ser uma forma de arte de recorte de notícias, que eram coladas posteriormente numa folha de papel (Watson, 2012).

Ainda nos anos 1950 e 1960, a *Rand Corporation*⁷³ desenvolveu os estudos Delphi, um conjunto de opiniões de especialistas sobre tendências em determinadas matérias, como forma de prever resultados que não permitissem ser analisados através de métodos qualitativos e quantitativos (Watson, 2008), que só viria a ser aplicado por McElreath em 1989 (Synnott e McKie, 1997).

Embora vários investigadores tenham mostrado relutância na mensuração dos resultados desta atividade (Finn, 1960; Martson, 1963; Derriman, 1964; Jefkins, 1969; Black, 1971), apontando falhas neste campo - falta de orçamento, tempo e conhecimento (Watson, 2012) -, poucos reconheceram a importância da avaliação.

3.2.2. A viragem: 1970 – 2000

Como já vimos, desde os anos 1930 que as questões da mensuração e avaliação são temas em estudo (McElreath, 1980), mas só a partir da década de 1970, com a maior projeção e crescimento desta área, a problemática da avaliação ganhou maior relevância. O que começou como uma simples análise de notícias nos *media*, volvidos anos, alcançou uma sofisticação que inclui o cruzamento dos objetivos de comunicação com os organizacionais, utilizando *scorecards*⁷⁴ (Zerfass, 2005).

Em 1969 surgiu a obra *Public Relations and Survey Research*, de Robinson, que previa a adoção de medidas mais sistematizadas e objetivas por parte dos profissionais de RP. Mas, não obstante o trabalho realizado pelo *Institute For Public Relations* (IPR) e o aparecimento de vários artigos publicados até à década de 1980, os profissionais de RP continuaram a mostrar-se relutantes em avaliar os *outcomes* (Watson, 2012). Para Broom *et al.* (1977), por exemplo, a avaliação apenas estima o impacto por inferência, não a medindo diretamente.

No âmbito do estudo da eficácia da avaliação nas RP, os autores que mais se têm dedicado são Lasswell (1948); Grunig e Hunt (1984); Hon (1997); Macnamara, (1992); Grunig (2000); Cutlip, Center e Broom (2006) e (Broom e Sha, 2012). E neste contexto, Hon (1997) concluiu que

⁷³ Rand Corporation é uma instituição sem fins lucrativos dos E.U.A. que se dedica a pesquisas e análises nas áreas da saúde, sustentabilidade, educação e desenvolvimento. Disponível em: <https://www.rand.org/>

⁷⁴ Balanced Scorecards são indicadores de desempenho de uma organização que integram as diferentes funções organizacionais e os KPIs (*Key Performance Indicators*). Proposto por Kaplan e Norton em 1996 - *The balanced scorecard: Translating strategy into action*.

existem quatro níveis de eficácia: 1) a eficácia de quem pratica individualmente; 2) a eficácia do plano de RP; 3) a eficácia dos objetivos das organizações; 4) a eficácia na sociedade. Este último nível reforçado por Grunig (2000) e contestado por Dozier e Lauzen (2000). Assim, a eficácia da comunicação, segundo Grunig (1977a), só será maximizada se direcionada para os públicos-alvo certos.

A conferência pioneira sobre mensuração e eficácia na avaliação das RP teve lugar na Universidade de Maryland, E.U.A., em 1977, e contou com cerca de 125 investigadores e profissionais da indústria de RP (Lindenmann, 2005). Desta conferência resultou uma edição especial da *Public Relations Review*, intitulada *Measuring the Effectiveness of Public Relations*, que reuniu 12 artigos dedicados ao tema⁷⁵.

Da análise destes artigos, conclui-se que era já realizada, à data, uma monitorização dos resultados das RP; que as RP são também uma forma de gerir o negócio e, por isso, deve-se testar a sua *performance*; que a primeira empresa a iniciar um programa de mensuração de RP foi a AT&T⁷⁶, em 1976, mas sem o recurso aos *outcomes* - apenas considerava os recortes e a avaliação dos *outputs*; que a definição dos objetivos é essencial; que é difícil implementar uma estratégia de mensuração e de avaliação em áreas não reconhecidas e pouco entendidas; que as RP usam inquéritos à opinião pública para medir a eficácia dos seus programas; que questões estratégicas - o quê? como? onde? quando? – devem ser colocadas para determinar o sucesso da avaliação; e, por fim, que é necessário definir a ligação das RP com a eficácia das organizações para minorar incertezas e melhorar o reconhecimento das RP (Lindenmann, 2005).

Em 1979, Lindenmann propôs uma matriz de planeamento, monitorização e avaliação das RP (Lindenmann, 2005) e Alvarez (1982), num artigo escrito para o *New York Times*, abordou as RP como uma ciência e não uma arte, para mostrar que a avaliação é uma problemática que merece ser olhada e estudada com atenção. Para isso, implementou o modelo *Ketchum Publicity Tracking*, considerado o primeiro modelo de avaliação das RP com monitorização eletrónica (Alvarez, 1982). Em 1982 nasceu a Memorandum, hoje Cision⁷⁷, empresa dedicada aos recortes

⁷⁵ “*Measurement in public relations—An overview*” de Grunig (1977), “*Corporate use of research in public relations*” de Lerbinger (1977), “*Measuring the bell system's public Relations*” de Tirone (1977), “*Measuring the effects of corporate advertising*” de Grass (1977), “*The Armstrong/PR data measurement system*” de Marker (1977), “*Evaluating employee communications in a research operation*” de Grunig (1977), “*An NBS internal communications study: A comment*” de Franzen (1977), “*Agenda setting function of mass media*” de McCombs (1977), “*Community research and evaluating community Relations*”, de Tichenor et al. (1977), “*Coorientational measurement of public issues*” de Broom (1977), “*Strategies for evaluating public Relations*” de Stamm (1977) e “*Public relations evaluative research: Summary statement*” de McElreath (1977).

⁷⁶ AT&T - American Telephone and Telegraph é uma empresa de telecomunicações dos E.U.A.

⁷⁷ Líder de mercado em serviços de RP e software e serviços, opera em 125 países. Disponível em: <https://www.cision.pt/>

de imprensa. Em 1983 a *Public Relations Quarterly* incluiu sete artigos na edição especial *Evaluation Research in Public Relations* (Lindenmann, 2005) e no ano seguinte nasceu a empresa inteiramente dedicada à mensuração da eficácia por via eletrónica – Carma⁷⁸.

Na sequência da abordagem de Lindenmann (2005), mas também da reflexão de Grupp (2010), que segue a mesma linha de pensamento no que ao reconhecimento da profissão de RP diz respeito, definimos a Hipótese 2 desta investigação – H2: práticas eficazes de medição de resultados contribuem para o reconhecimento dos profissionais de RP. Definimos este pressuposto fundamentado nestas abordagens para perceber se se constata no contexto prático e diário dos profissionais⁷⁹.

Retomando a reflexão, ainda na década de 1980 vários investigadores colocaram o tema na agenda das Relações Públicas. Entre artigos, livros e conferências, Lindenmann (1980), Broom (1983), Grunig (1983), Dozier (1984) e White (1990) foram os nomes dos investigadores que abordaram a necessidade de as RP apresentarem um planeamento e uma avaliação da sua atividade. Dozier (1984) identificou três tipos de avaliação: impacto científico da avaliação⁸⁰, que inclui uma avaliação em permanência, antes, durante e após um programa definido de RP, avaliação informal⁸¹, através do *feedback* dos contactos com a comunicação social, e a disseminação científica⁸², que prevê uma mensuração da distribuição das mensagens. Lesley (1986) e Geduldig (1986) referem que a intangibilidade da avaliação das RP pode ser medida e Lesley (1986) considera a prevenção a palavra de ordem para medir a eficácia. Só a prevenção permite evitar crises de comunicação e isso deve ser considerado um sucesso na estratégia e eficácia da mesma.

O termo avaliação, numa interpretação ampla e diversa, é entendida por diferentes autores em variadas formas, devendo estar presente: (a) em todos os estádios de um planeamento de RP (Wylie e Slovacek, 1984 e Broom e Dozier, 1990); (b) apenas no início e após conclusão do planeamento (Dozier e Repeer, 1992); (c) apenas no fim (Blissland, 1990). Torna-se igualmente diferente falar em avaliação e em resultados (Broom e Dozier, 1983; Grunig e Hunt, 1984; Dozier

⁷⁸ Carma é uma empresa global, atualmente presente em 41 países, que oferece soluções de *media intelligence*, monitorização e análise de *clipping*. Disponível em: <https://www.carma.com/>

⁷⁹ Para melhor entendimento da forma como procurámos comprovar as hipóteses de investigação, construímos um modelo e submodelos de análise que, através da definição de campos diferentes ligados às várias questões colocadas, permitiram perceber os cruzamentos necessários para testar as hipóteses. Na Hipótese 2 investigamos sobre a forma como o reconhecimento da profissão é influenciado pelas práticas eficazes de mensuração através da frequência da avaliação (PA6 do inquérito por questionário) e a avaliação por estágios (PB10) que pode contribuir para as vantagens e importância da avaliação (PB11) e análise à mensuração e avaliação (PB1). Modelo e submodelos estão disponíveis no Anexo 32.

⁸⁰ N.T. “scientific impact evaluation.”

⁸¹ N.T. “seat-of-the-pants evaluation.”

⁸² N.T. “scientific dissemination.”

e Ehling, 1992; Anderson, 1999), devendo a avaliação ser distinguida entre a comercial, de eficácia simples ou de eficácia de objetivos.

Grunig (1983a) revela que desde 1976 reforçou, numa média de duas vezes por ano, a importância da avaliação das RP, mas que a maioria dos profissionais usava sempre o mesmo argumento - falta de orçamento e tempo para fazer a avaliação. Considera-se que só empresas capazes de fazer inquéritos à população, com uma amostra representativa, conseguem avaliar corretamente o valor das RP. Mais, que embora as RP contribuam para a eficácia do negócio de uma empresa, os profissionais não são reconhecidos por desenvolverem esse trabalho.

Grunig sintetiza e organiza, num artigo integrado numa edição da *Public Relations Quarterly*, de 1983, as estratégias para avaliação das RP e começa por considerar ser necessário que os profissionais tenham formação ao nível do doutoramento para perceberem como fazer a avaliação da forma mais criteriosa, rigorosa e correta. Eficácia, efeitos e natureza dos públicos são as premissas base que Grunig considera para a avaliação das RP. Refere que a comunicação persuasiva e esclarecedora contribui para atingir os objetivos das organizações; que os profissionais consideram que as RP mudam atitudes e comportamentos e que esses são os reais efeitos da comunicação. O autor relata então que os efeitos mais relevantes para o planeamento e avaliação das RP, de um total de 32, são: comunicação isolada⁸³; retenção da mensagem⁸⁴; aceitação cognitiva⁸⁵; mudança de atitude⁸⁶; e comportamento⁸⁷. Porém, se o objetivo for mostrar os efeitos das iniciativas das RP, a atitude e o comportamento não devem ser escolhidos como pontos a analisar na avaliação (Grunig, 1983).

Grunig (1983b) avança ainda os modelos diacrónico e sincrónico para explicar o comportamento nas RP e duas dimensões – unidirecional e bidirecional – que, combinadas, originam os seguintes modelos: assessoria de imprensa⁸⁸ (modelo unidirecional assimétrico), com Barnum, no século XIX; informação pública⁸⁹ (modelo unidirecional simétrico), com Ivy Lee no século XX; assimétrico bidirecional⁹⁰, com George Creel e Edward Bernays, no século XX; e simétrico bidirecional⁹¹, com vários autores no século XXI. A utilização ou escolha destes modelos varia de acordo com o que os profissionais entendem ser melhor para o quotidiano de

⁸³ N.T. "Communication alone."

⁸⁴ N.T. "Retention of messages."

⁸⁵ N.T. "Acceptance of cognitions."

⁸⁶ N.T. "Formation or change of attitude."

⁸⁷ N.T. "Behaviour."

⁸⁸ N.T. "Press agency/publicity."

⁸⁹ N.T. "Public information."

⁹⁰ N.T. "Two-way asymmetric."

⁹¹ N.T. "Two-way symmetric."

trabalho. Em baixo apresentamos um quadro que resume as principais características dos quatro modelos de RP, bem como os seus percussores e áreas onde se aplica.

Quadro 3.1 - Quatro modelos de RP

Características dos quatro modelos de RP				
Características	Assessoria de Imprensa	Informação Pública	Assimétrico bidirecional	Simétrico bidirecional
Propósito	Propaganda	Disseminação de informação	Persuasão científica	Entendimento mútuo
Objetivo da organização	Controlo/domínio do ambiente	Adaptação/cooperação ao ambiente	Controlo/domínio do ambiente	Adaptação/cooperação ao ambiente
Contributo das RP	<i>Advocacy</i>	Disseminação de informação	<i>Advocacy</i>	<i>Mediação</i>
Natureza da comunicação	Unidirecional. Verdade não essencial	Unidirecional. Verdade importante	Bidirecional. Efeitos desequilibrados	Bidirecional. Efeitos equilibrados
Modelo de comunicação	Fonte - Recetor	Fonte - Recetor	Fonte - Recetor <i>Feedback</i>	Grupo - Grupo
Natureza da pesquisa	Pouca. Interna	Pouca. Leitores	Formativa, avaliativa e atitudes	Formativa, avaliativa e entendimento
Principal figura histórica	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, educadores e profissionais
Áreas de aplicabilidade prática	Desporto, Teatro, Produto e Promoção	Governo, ONGs, Associações e Setor empresarial	Negócio competitivo e Agências	Negócios regulamentados e Agências

Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt (1984) citado por Grunig (1983b, p. 9).

Grunig (1983b) listou os quatro modelos de RP para posteriormente explicar qual o tipo de mensuração aplicável a cada um, de acordo com um estudo exploratório a partir de uma amostra intencional com mais de uma dezena de empresas que praticam RP. Utilizando o índice alfa de Cronbach, indicando a variação de um índice em relação à variação da população, Grunig mostrou que o primeiro modelo – assessoria de imprensa – é o mais utilizado.

Grunig e Hunt (1984) consideraram que a avaliação se tornaria crucial a partir do momento em que responsáveis de empresas comesçassem a questionar a forma como se *mediam* os resultados em RP. Definiram os diferentes níveis de avaliação, considerados simples - objetivos específicos, mensurar os objetivos, recolher e analisar os dados, relatório de resultados final e adaptação dos resultados às decisões futuras -, sugeriram ter consultores de RP especializados para fazer o trabalho de pesquisa e avaliação, propuseram metodologias mistas de avaliação, com recurso aos métodos quantitativo e qualitativo e neste último através de questionários ou entrevistas, e modelos experimentais. Propuseram, ainda, um método para calcular o tempo

que os RP alocam às diferentes tarefas do dia, sobretudo no contexto da comunicação e relação com os órgãos de comunicação social – provisão de tempo⁹². Este método permite medir o tempo dedicado aos contactos estabelecidos, no fundo uma forma de mensurar a intangibilidade das relações através de três formas: 1) manter um registo diário do tempo; 2) serem entrevistados no dia seguinte para perceber o que fizeram no dia anterior, ie, alguém recolhe estes dados pelos próprios; 3) os profissionais são observados ao longo do seu dia de trabalho e o registo é feito através dessa observação.

Considera-se importante que a avaliação, no âmbito da eficácia, responda a algumas questões essenciais para este procedimento, nomeadamente os motivos que estão a provocar um determinado efeito, o público que está a ser impactado, as mudanças provocadas e o momento em que ocorrem (Reeves, 1983). Repara-se, porém, que na maioria das vezes a avaliação é feita aos planos de RP, que mais não são que um conjunto de atividades sem objetivos concretos (Weiss's, 1972). E, na verdade, para medir os resultados e a eficácia de um determinado plano estratégico de RP torna-se necessário fazê-los corresponder a objetivos previamente traçados e criteriosamente definidos (Broom e Dozier, 1993), embora as empresas comumente avaliem os *outputs*⁹³ – exemplo disso é o número de comunicados enviados ou o número de notícias sobre determinado tema - em detrimento dos efeitos (Dozier, 1985).

Em 1984, Cline listou a principal bibliografia sobre o tema da avaliação e mensuração das Relações Públicas dos 10 anos anteriores, tendo identificado os autores Graves (1975), Jacobson (1982), Sinickas (1983), Strenski (1980), Worcestter (1983), Lerbinger (1978), McElreath (1975) e Wright (1979) e constatado que muito havia a percorrer.

Muitas teorias têm vindo a ser desenvolvidas com foco nos métodos mais adequados e avaliação mais apropriada às RP, como o trabalho de Grunig e Hunt (1984), com a Teoria da Excelência – sendo esta aquela que espelha melhor a proposta de como trabalhar as RP de forma bidirecional, de acordo com objetivos organizacionais e comunicação bidirecional. Ainda assim, entende-se indispensável uma revisão da literatura que espelhe a investigação feita sobre diferentes campos da avaliação das RP, nomeadamente: mensuração de excelência; modelo de excelência de Grunig; contexto organizacional e *performance* das RP (Thurlow *et al.* 2016).

⁹² N.T. “time budgets.”

⁹³ *Outputs* são definidos, segundo Stacks e Bowen (2013), no “*The Dictionary for Public Relations Measurement and Research*”, como: “What is generated as a result of a PR program or campaign that may be received and processed by members of a target audience, and may have cognitive impact on outtakes: the way a target audience or public feels, thinks, knows, or believes; the final stage of a communication product, production, or process resulting in the production and dissemination of a communication product (brochure, media release, Web site, speech, etc.); the number of communication products or services resulting from a communication production process; the number distributed and/or the number reaching a targeted audience; sometimes used as an outcome serving as a dependent variable in research” (2013, p.21).

Os mesmos autores apresentaram um *case study* diretamente relacionado com a Teoria de Excelência de Grunig e Hunt (1984) que contemplava uma abordagem de triangulação de métodos, isto é, através da combinação das investigações qualitativa e quantitativa com o objetivo de procurar convergência do estudo. A Teoria de Excelência é aplicada a este estudo, especificamente à entidade americana *Alberta Energy Regulator* (ERA). No estudo são desenvolvidos inquéritos e entrevistas, posteriormente confrontados com a revisão da literatura, especificamente com a Teoria da Excelência, tendo resultado oito dimensões de análise da Teoria em contexto organizacional: acesso à coligação; integridade e ética; funções das RP; polivalência; satisfação; planeamento; simetria; e visão proativa (Ibidem, 1984).

Num total de 376 respostas, os resultados mostraram que o Modelo de Excelência em Contexto Organizacional é válido para medir o desempenho das RP, desde que numa lógica de abordagem mista de métodos. E das dimensões analisadas, aquelas que obtiveram maior expressão foram a Ética e Integridade. Já a Coligação Dominante foi aquela que registou respostas menos satisfatórias. Os investigadores concluíram, globalmente, que o *OPRES* cumpre, em validade e consistência, as necessidades da mensuração em RP e esperam que este possa contribuir para aguçar a vontade de se investigar mais sobre esta prática, incentivando os profissionais a utilizar uma escala apropriada para avaliar performance das RP (Ibidem, 1984).

Cameron (1986a) abordou o tema da eficácia das organizações, ajustando à realidade das universidades, e identificou lacunas em investigações anteriores sobre a mesma temática, revelando os fatores ambiental e de estratégia de gestão como os mais importantes no que se refere à avaliação da eficácia. No mesmo ano (1986b), Cameron acrescentou ainda que os principais conflitos nesta área da mensuração e avaliação da eficácia das RP estão relacionados com: 1) quem avalia utiliza modelos e critérios neste trabalho de forma arbitrária. Fazem-no por conveniência; 2) os indicadores de eficácia utilizados são definidos de forma ampla. O facto de serem multidimensionais criam obstáculos à escolha rigorosa para a análise; 3) os resultados são o critério mais utilizado pelos profissionais de RP para avaliar eficácia em detrimento dos efeitos. Em suma, os conflitos em relação aos métodos usados para medir e avaliar eficácia centram-se na inadequação dos critérios escolhidos e são o resultado da negligência nas avaliações. Cameron (1986b) recomenda, por isso, que sejam incluídos critérios paradoxais na avaliação do desempenho, ie, através da medição da eficácia e ineficácia juntamente (e.g. avaliação positiva/eficaz na venda de um determinado produto e negativa/ineficaz na venda de um outro); considerar alterações nos procedimentos de análise sempre que necessário para não mascarar a provável existência de paradoxos; colocar hipóteses que suportem a análise realizada.

Em 1989 McElreath terá sido o primeiro a aplicar o estudo Delphi à área das RP (Synnott e McKie, 1997). Procurou perceber se nos 10 anos anteriores existiram novas prioridades na área da pesquisa nas RP, identificou novas questões de pesquisa⁹⁴ e tendências para a década seguinte – anos 90 –, no âmbito das pesquisas em RP. Seis é o número de fases que compõem este estudo (Synnott e McKie, 1997): a 1ª composta por um pré-teste de tópicos); a mensuração dos efeitos (e.g. audiência impactada para um determinado evento); a mensuração da concretização dos objetivos de negócio das empresas (e.g. quantidade de produto vendido). Bissland (1990) apurou que a categoria mais utilizada, cerca de 40%, era a mensuração dos efeitos seguida dos *outputs*. Em último lugar estava a mensuração da concretização dos objetivos de negócio das empresas, provavelmente a categoria mais importante, mas que por falta de orçamento ou conhecimento não era feita (Watson, 2012).

A *Public Relations Society of America* (PRSA), fundada em 1947, e o *Institute for Public Relation* (IPR), fundado em 1948, na sua edição conjunta do *PR Journal*, incluem a primeira publicação sobre a temática da mensuração das RP, um artigo de Deborah Hauss – *Measuring the Impact of Public Relations* (1993). Uma abordagem sobre a integração da pesquisa no planeamento estratégico e as novas tendências eletrónicas – novos *softwares*, aplicações, ferramentas - que deveriam melhorar a avaliação das campanhas em RP. Só assim a autora considerou possível mostrar resultados e justificar investimentos (Hauss, 1993). No mesmo ano, Lindenmann falava da necessidade de definir objetivos para medir o sucesso e a eficácia das Relações Públicas assegurando que “*é possível medir a eficácia das RP. Sim, ainda há muitos cínicos e cétricos no nosso setor que estão convencidos de que isso não pode ser feito*” (Lindenmann, 1993, p. 7).⁹⁵

Na mesma década, em 1990, a *Public Relations Review*, dedicou uma edição integral ao tema da avaliação – *Using research to Plan and Evaluate Public Relations* (Summer, 1990).

Hauss (1993) diz-nos que a definição de objetivos é um caminho essencial para calcular o *Return on Investment* (ROI)⁹⁶, uma preocupação que se mantém atual (Global Alliance *et al.*, 2010; Rockland, 2015; Andersen, 2016; Croll, 2016; Macnamara, 2016a e 2016b; Nichols, 2016).

Em 1994, a *International Public Relations Association* (IPRA) publicou um artigo inteiramente dedicado à avaliação e, em 1996, a *International Communication Consultancy*

⁹⁴ N.T. “Research Questions (RQs).”

⁹⁵ N.T. “*it is possible to measure public relations effectiveness. Yes, there still are a handful of cynics and skeptics in our business who are convinced it cannot be done.*”

⁹⁶ O ROI (*Return on Investment*), segundo a definição de Likely e Watson (2013, p. 155), “is a financial metric that includes net returns and gross investments applied at the level, and only at the level, of the organization itself. Thus, the term ROI cannot be used as a financial measure for a communication channel, a communication campaign or a communication function.”

Organisation (ICCO) organizou um *summit* sobre a problemática, no mesmo ano que a *Swedish Public Relations Association* (SPRA) promoveu um debate sobre o retorno de investimento em comunicação (Watson, 2012). Uma *spin-off* da IPRA – o *International Institute for Quality in Public Relations* (IQPR) foi criada para definir e atribuir os *standards* de qualidade para a atividade das RP, incluindo uma secção dedicada à mensuração e à avaliação. Também a *Public Relations and Communications Association* (PRCA) instituiu a *Consultancy Management Standard* (CMS) para ajudar os membros associados a melhorar os seus negócios, conquistar novos, impulsionar novas áreas e serviços. Em suma, apoiar e orientar estes profissionais para o sucesso.

Paine (1995) terá sido a primeira autora a abordar o tema e a mostrar que a monitorização deveria ser semelhante à mensuração em *media relations*, mas que, com a internet, para além da informação se espalhar rapidamente, também permitia, com maior rapidez e precisão, encontrar as referências pesquisadas. Trouxe também outros desafios de mensuração, que passaram da avaliação dos *outputs* para a necessidade de se avaliar *engagement* e avaliar qualitativamente os resultados obtidos de acordo com objetivos de negócio – os *outcomes*.

Por esta altura, Grunig (1996) considera que a avaliação deve ser feita ao longo do tempo, pois só assim se conseguem avaliar os *outcomes*. Já Lindenmann (1990), num estudo realizado com profissionais de RP, tinha concluído que a avaliação em Relações Públicas continua a ser feita de forma informal. Knobloch (1996) propôs avaliar a eficácia de uma estratégia de RP pela favorabilidade dos artigos, se positivos ou neutros.

Ainda em 1996 surge a *International Association for Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC), que agrega membros de 38 países e se dedica ao estudo da mensuração e da avaliação em RP. Também várias conferências e eventos tiveram lugar a partir de 1996. A *Gesellschaft Public Relations Agenturen* (GPRA)⁹⁷ organizou em 1996 *workshops* sobre como mensurar e avaliar em RP – *The Power of the Media and How to Measure it*” e *“How to get Real Value from Public Relations* (Gregory, 2001); o IPR organizou um *summit* sobre a mesma temática no mesmo ano, bem como *booklets* e guias de procedimentos. No mesmo ano, em Nova Iorque, ocorre um evento dedicado à avaliação das RP com o objetivo de estabelecer uma regra de mensuração e avaliação desta área (Gregory, 2001) e que resulta, em 1997, na publicação do *booklet* do IPR - *Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*. No ano seguinte, em 1998, o IPR, PRCA e AMEC desenvolvem o guia *The Public Relations Research and Evaluation Toolkit: How to Measure the Effectiveness of PR*.

⁹⁷ Associação de empresas de comunicação e RP da Alemanha, fundada em 1974, em Berlim, conta atualmente com 38 associadas. Disponível em: <https://www.gpra.de/>

Hill (1998) abordou as técnicas de avaliação como complemento e apoio aos objetivos estratégicos de comunicação definidos. O autor, numa análise por amostragem não probabilística, mostrou que a maioria dos 42 profissionais de RP que entrevistou - com questões sobretudo relacionadas com os objetivos das organizações e a forma como fazem a avaliação em RP - define objetivos concretos nas estratégias de RP, embora seja uma prática recente, e ainda que conquanto não sejam pressionados para mostrar o resultado do trabalho das RP. Admitem, porém, tratar-se de uma tarefa difícil que exige recursos humanos, tempo e dinheiro, tratando-se do 'calcanhar de Aquiles' das RP⁹⁸ (Hon, 1998). Para estes profissionais, a eficácia é medida através do sucesso de uma campanha de RP e as mudanças de comportamento originadas por esta.

Deatherage (1998) testou a Teoria da Excelência⁹⁹ das RP, de Grunig (1989), no contexto dos efeitos organizacionais das RP, e assinala que não existem pesquisas que comprovem uma visão abrangente nesta matéria, explorando a validade desta consideração. Numa tentativa de medição e teste empírico da Teoria de visões, modelos e eficácia das RP, Deatherage (1998) mostra que não é significativa a relação empírica entre as visões simétrica e assimétrica, conclusão apurada pelo questionário aleatório junto de 500 profissionais associados da PRSA, entre 1995 e 1996, e que incluía, entre outras, questões sobre a medição da eficácia das RP.

Harrison (s.d.c) fala-nos do mito da construção de relações nas RP, que terá começado com Grunig, em 1999, para explicar que este processo, por não ser tangível, não serve para medir o trabalho das RP. A medição deve ser multifacetada, na ótica de Harrison (s.d.c), e este processo é apenas parte de toda a mensuração e avaliação.

Vakratas e Ambler (como citado em Yanaze, Freire, Senise, 2013) desenvolveram um trabalho intenso de pesquisa, em 1999, sobre resultados das ações de comunicação e Relações Públicas concluindo que fatores como a experiência, afeto e cognição com a marca devem ser elementos considerados aquando da mensuração dos resultados. O mesmo intenso trabalho foi realizado por Janiszewski, Noel e Sawyer, mais tarde, em 2003, concluindo que a repetição é uma técnica importante no contexto da comunicação.

O *Excellence Study* define diferentes níveis onde as RP podem acrescentar valor, mas Likely (2000), Macnamara (1999) e a AMEC (2011) vão mais além com o conceito de indicadores

⁹⁸ N.T. "evaluation is the 'Achilles heel' of public Relations."

⁹⁹ A Teoria de Excelência proposta por Grunig propõe dois campos de visão sobre os profissionais de RP – simétrico e assimétrico. O primeiro com características como: "interdependence", "open system", "moving equilibrium", "equity", "autonomy", "innovation", "decentralization of management", "responsability", "conflict resolution", "interest group liberalism". O segundo com características como: "internal orientation", "closed system", "efficiency", "elitism", "conservatism", "tradition", "central authority".

financeiros, cuja controvérsia se centra na aplicação do ROI, uma métrica identificada por Grunig, na década de 1980, e que serve para medir a eficácia financeira, de acordo com o capital investido numa determinada atividade para gerar ganhos (Dury, 2007).

Como temos vindo a registar, as ferramentas e técnicas utilizadas para medir e avaliar as RP têm vindo a ser amplamente estudadas (Broom e Dozier, 1983 e 1990; Grunig, 1977a e 1977b), reconhecendo-se por isso a sua efetiva importância (Hon, 1998). Porém, as medidas que outrora se utilizaram para medir a eficácia das RP (Hause, 1993; Wylie e Slovacek, 1984) carecem de uma outra visão, ligada aos objetivos¹⁰⁰ das organizações (Hon, 1998 e Kendall, 1996).

A atividade das RP é de natureza peculiar e exige uma avaliação mais esmerada e baseada em diferentes metodologias e objetivos concretos, considera Noble (1999, pp. 19 e 20). Sugere uma abordagem integrada e multidisciplinar composta por sete princípios de avaliação: 1) a avaliação é pesquisa, enquanto elemento essencial no planeamento estratégico; 2) a avaliação surge em dois sentidos, uma vez que permite apontar direções novas no caminho estratégico; 3) a avaliação depende do utilizador e da situação, tendo em conta os objetivos; 4) a avaliação é de curto-prazo, pois existem campanhas que curta duração e que apontam o caminho à melhoria de campanhas seguintes; 5) a avaliação é de longo-prazo, geralmente relacionado com notoriedade e posicionamento; 6) a avaliação é comparativa e feita através de um histórico; 7) a avaliação é multifacetada, através de vários processos e técnicas.

3.2.3. Da teoria à prática: 2000 – 2020

A partir do início do século XXI, muitos foram os trabalhos publicados, sobretudo através do IPR, nos diferentes números do *PR Journal* (Lindenmann, 2005). Também a *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA), fundada em 1959, designada de *CERP Education & Research* até 2000, teve o seu primeiro artigo com referência à mensuração e eficácia das RP, em 2000, no *Journal of Communication Management*, uma reflexão de Bergen intitulada *Public Relations measurement finally coming of age: a US perspective*, num resumo sobre a forma como o tema havia sido abordado até então.

Em 2000 começaram a surgir *newsletters* e revistas inteiramente dedicadas ao tema¹⁰¹ e entre 1977 e 2012, Grunig também desenvolveu importantes pesquisas sobre a matéria da mensuração e avaliação (Grunig, 1977a, 1977b, 1983, 1990a, 1990b; Grunig e Hon, 1999a e

¹⁰⁰ Objetivos aqui entendidos como o estabelecimento de várias missões para atingir determinados resultados de uma campanha ou estratégia de RP (Kendall, 1996).

¹⁰¹ Exemplo do trabalho de Jim e Lauri Grunig's Research (Grunig e Grunig, 2000).

1999b). Macleod (2000) falou dos problemas e desafios da avaliação das RP ao trabalho feito na internet, tal como a mensuração e avaliação na função das *media relations*.

A exigência das empresas, no entendimento dos resultados obtidos pelo investimento feito em RP, levou a que fossem desenvolvidos vários modelos de avaliação e uma proposta alternativa de Gregory (2001) a respeito dos critérios de atribuição de prémios em RP. Gregory analisou planos de RP premiados no Reino Unido e percebeu que apenas 12, de um total de 103 avaliações realizadas, usaram métodos das ciências sociais. Concluiu que a maioria está focada no impacto, ainda que reconheça que os resultados são essenciais para a legitimação da profissão, sendo necessário: 1) definir os objetivos com clareza, determinando os efeitos – se cognitivo, afetivo ou comportamental (Rawlins como citado em Geddes, 2011), distinguindo impacto de resultados e quantificando os objetivos; 2) reconhecer as diferenças nos diferentes níveis de avaliação; 3) ter uma classificação de impacto de acordo com os objetivos definidos; 4) enfatizar o uso da pesquisa em ciências sociais; 5) explicitar os requisitos aquando da avaliação de planos de RP para prémios; 6) quem organiza prémios de RP definir que a mudança de comportamentos, comprovada, é critério de avaliação na atribuição do galardão. Gregory (2001) percebeu que o que é definido na teoria não é aplicado na prática.

Philips (2001) explorou a avaliação qualitativa do conteúdo e o poder da semiótica e receção, garantindo que só com metodologias robustas se consegue a eficácia da mensuração e avaliação. O'Connor (2001) mostrou que a pesquisa e a avaliação são determinantes para a reputação e Skerlep (2001) que as dimensões retórica e discursiva são exploradas no âmbito das técnicas de análise das RP.

Black e Härtel (2002) mostraram como as RP podem ser utilizadas enquanto ferramenta de diagnóstico e *benchmarking* nas organizações e Moss e DeSanto (2003) corroboraram ideia de complexidade na medição do trabalho realizado pelas RP e consideraram que a valorização exclusivamente quantitativa não representa nem consegue medir todo o trabalho desta, nomeadamente a confiança, satisfação, notoriedade, entre outras variáveis. Os investigadores analisaram os comportamentos dos profissionais de RP dos E.U.A e do Reino Unido para perceber como é que os profissionais agregam valor às organizações. Concluíram que os profissionais se concentram demasiado na dimensão tangível da função e que isso inviabiliza uma avaliação mais adequada do trabalho que desenvolvem. Consideram premente que os profissionais de RP tenham uma noção mais clara do valor do que desenvolvem nas organizações, pois existem dimensões de trabalho que não são ou não podem ser necessariamente quantificadas e valorizadas monetariamente. O estudo revela que os profissionais despendem mais tempo na operação técnica do que propriamente na criação de estratégias para aportar valor à organização.

Beardsley (2004) vai mais longe e fala mesmo do valor das RP para as organizações. Através de uma parábola explica que se uma organização não reconhecer o valor das RP é porque entende que, não sendo estas palpáveis, podem ser descartadas. As organizações inteligentes, por outro lado, são as que têm os serviços não só das RP como também da publicidade, porque são áreas distintas que trabalham para um mesmo fim de forma diferente. Medir o valor das RP é um autêntico desafio, sendo mais fácil prever as consequências da falta de RP do que mensurar os benefícios desta.

As RP devem ser vistas como importantes, úteis, essenciais à estratégia dos negócios, seja em contexto de notoriedade ou de crises mediáticas. Harrison (s.d.) dá o exemplo de uma empresa, cliente da consultora americana Angela Sinickas, que tinha como objetivo aumentar as vendas de um produto e que conseguiu ultrapassar com comunicação interna – com os vendedores. A consultora avaliou a forma como os vendedores se sentiam em relação ao objetivo (atitude), como identificam esse mesmo objetivo (conhecimento) e qual o impacto da comunicação (resultado) – 78% disse que a comunicação foi crucial neste processo. Logo, através de um questionário, é possível apurar o resultado efetivo de uma iniciativa de comunicação e os seus resultados.

Gonring (2004) cita a icónica e célebre frase de Syrus – ‘Uma boa reputação é mais valiosa que o dinheiro’¹⁰² – para explicar que os profissionais de RP são consensuais na análise de que a reputação é fundamental no sucesso de qualquer negócio, sendo um ativo intangível. Dois anos depois, Grates (2006) publicava um artigo com uma reflexão semelhante, dando nota e reforçando-a, de quão importante é a reputação e como os profissionais de RP devem agir.

L’Étang (2004) afirmou que os responsáveis das organizações viram as RP como uma forma de, com menor custo, conseguir exposição mediática, o que levou a uma visão mais pragmática da mensuração de resultados, ao estilo do que fora feito com a publicidade. Esta fora, aliás, conotada como um subconjunto das RP (Griswold e Griswold, 1948). Daí, talvez, que as RP tenham seguido o seu caminho com ferramentas herdadas da publicidade, ao invés de se ocuparem a encontrar uma ferramenta adequada para a apresentação dos seus próprios resultados.

Vos e Schoemaker (2004) analisaram o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996, p. 11) aplicado à comunicação e à luz de cinco dimensões: 1) clareza; 2) orientação ambiental; 3) consistência; 4) capacidade de resposta; 5) efetividade e eficiência. Concluíram que pode ser esta uma ferramenta poderosa para profissionalizar a comunicação.

¹⁰² N.T. “A good reputation is more valuable than money.”

Jo, Childers e Brunner (2004) propuseram uma escala de medição da relação organização-público e testaram-na. DeSanto e Moss (2004a) analisaram o papel desempenhado pelos profissionais de RP nos E.U.A e Reino Unido. Wright (2004) mostrou que cerca de 88% de uma amostra de profissionais de RP a nível internacional gostaria ter uma ferramenta de ROI ajustada à realidade das RP.

Um estudo realizado pelo IPR mostra que poucos são os programas de Relações Públicas que podem ser mensurados, quantitativamente, de formas credível e realística, pelo que o termo PR ROI acaba por não ser utilizado com tanta frequência ou, quando referido, é de uma forma vaga (*IPR & Communication Directors Forum*, 2004). Watson (2005) conclui que se trata de uma ferramenta não reconhecida academicamente, segundo as mais de 200 leituras que fez.

Yang e Grunig (2005) decomuseram sistemas de mensuração e reputação, com análises de confiança, satisfação e outros comportamentos, para avaliar o desempenho organizacional. Na mesma altura, Lindenmann (2005) faz uma resenha histórica sobre a investigação publicada sobre a mensuração e avaliação desde a década de 1940 até ao início do século XXI, um trabalho que se tornaria uma referência nesta matéria.

Importa perceber que a mensuração e a avaliação são dois conceitos com décadas de estudo, mas que carecem, ainda assim, de uma ferramenta específica e consensual, que seja transversal às RP para medir a sua eficácia (Lindenmann, 2005). Para Lindenmann, as três mensagens importantes sobre esta temática passam por explicar aos profissionais como devem medir a eficácia do seu trabalho; impulsionar o trabalho nesta área e integrar a avaliação nos diferentes níveis do planeamento estratégico das RP; e despertar os responsáveis das empresas para a necessidade de alocarem orçamento à avaliação das RP.

A importância da mensuração e avaliação das RP é hoje amplamente reconhecida por profissionais e investigadores como essencial para a demonstração da eficácia dos resultados, de formas quantitativa e qualitativa, e crucial para a definição de iniciativas estratégicas da disciplina. Desde o início do século XIX que se discute sobre métodos de investigação das ciências servirem o propósito das ciências humanas e onde teorias e métodos podem servir de apoio de legitimação de problemas e de procura de soluções (Heath, 2005). No caso da mensuração em RP, pode ser quantitativa, se falarmos naturalmente de números, ou qualitativa, se de palavras, com diferentes tipos de iniciativas exploradas ou analisadas.

Eventos, programas, momentos ou grupos de pessoas podem ser vistos à luz de um contexto qualitativo, já projetos de regularidades são vistos à luz de uma análise quantitativa. Diferentes paradigmas com diferentes tipos de análise – ontológica, epistemológica, axiológica, retórica e metodológica – proporcionam diferentes avaliações. Ideal, porém, é que ambos os paradigmas – quantitativo e qualitativo – sejam utilizados. E à utilização de ambos, Heath (2005)

designa de pesquisa situacionista¹⁰³, acrescentando que as pesquisas em RP podem ser exploratórias, descritivas e explanatórias, dependendo do tipo de mensuração e avaliação a fazer. Considera ainda que as ferramentas permitem determinar a eficácia dos objetivos definidos numa estratégia de comunicação.

Grunig estudou conceitos e noções financeiras, em 1980, para mostrar, num artigo que viria a publicar em 2006, que é complexo e difícil atribuir um valor às relações criadas pelas RP, seja através de uma entrevista de um CEO de uma empresa, às parcerias realizadas, ao trabalho de contacto com diferentes *stakeholders*, ao incremento de vendas de um produto, entre outras atividades das Relações Públicas capazes de mudar a perceção de determinada empresa, podendo ser consideradas tangíveis e intangíveis *mediante* o tipo de relação criada.

Michaelson e Stacks (2006), num estudo comparativo entre o valor das RP e da publicidade, salientam o facto de o valor das RP, enquanto ‘multiplicador’, ser vago e impreciso.

O Centro de Estudos de Mensuração e Avaliação em Comunicação e Marketing (Ceacom da ECA-USP), desde 2006, tem vindo a prestar apoio/formação naquele que é o desafio da mensuração nesta área das Relações Públicas, tendo por base os seguintes princípios: a comunicação é regida por objetivos e todos são quantificáveis; as métricas são quantificáveis; o prazo fixado para a prossecução dos objetivos depende da abrangência das ações.

O AVE está mais que ultrapassado (Harrison, s.d.a; Michaelson e Stacks, 2006). Esta forma de tentar mostrar a eficácia das RP através de quantidades equiparadas à publicidade não é adequada, real ou justa (Harrison, s.d.a). É uma tentativa de mostrar a eficácia do trabalho de RP através da estimativa do valor de uma notícia pelo espaço que ocupa, ou duração em televisão ou rádio, multiplicando pelo valor correspondente em publicidade. Mas esta forma de mensuração é reprovável, por investigadores e profissionais, uma vez que não analisa outros fatores como o facto de a publicidade poder ser negativa, neutra, não analisar a concorrência, o impacto do seu posicionamento, meios pouco significativos, erros, valores de publicidade irrealis porque não refletem os valores habitualmente negociados (Harrison, s.d.a).

Investigadores australianos (Simmons e Watson, 2006) mostram, porém, que o ROI é usado como uma ferramenta de negócio e não como uma terminologia de RP. Já o investigador Macnamara (1999), posiciona a utilização desta terminologia aplicada às RP para mostrar a contribuição desta área para as decisões estratégicas e de negócio. Considera, porém, que as RP precisam rapidamente avaliar o seu trabalho no que diz respeito ao retorno de investimento e *outcomes* (Macnamara, 2007).

¹⁰³ N.T. “Research situationalist.”

Pela análise de mais 200 estudos de caso, que incluíram a análise de mais de 10 milhões de artigos levados a cabo pela *PRtrak*¹⁰⁴, Jeffrey (2006) concluiu que a cobertura mediática é sempre uma métrica valorizada e os objetivos das organizações, bem como o tom e a mensagem são igualmente importantes para a avaliação da eficácia de uma estratégia de RP. É necessário, porém, estabelecer objetivos bem concretos e mensuráveis, realizar uma pesquisa formativa que permita identificar as mensagens projetadas.

Grunig (2008) considerou que o interesse pela avaliação em RP terá aumentado em 1996 com o encontro promovido pelo *US Commission on Measurement and Evaluation, do Institute for Public Relations*, e com a abordagem feita sobre os *standards* da mensuração mais a avaliação em Relações Públicas. Segundo Grunig (2008), foram os americanos os primeiros a abordar e a interessarem-se pelo capítulo da mensuração e avaliação, mas que só mais tarde, em 1996, há menos de 30 anos, é que se preconizou o início deste longo caminho com a reunião de mais de duas dezenas de académicos, investigadores, profissionais do setor, através do IPR, para designar os *standards* desta prática. Foram designados termos como mensuração e métricas que, na ótica de Grunig (2008), não são bem aplicados. A mensuração trata a meia parte do trabalho de um RP, a meia parte, considera, menos importante. A conceptualização e a forma como se apresenta a mensuração são mais determinantes que a mensuração, porque a maioria dos programas de RP traçados não respondem às questões ou objetivos inicialmente definidos.

Ainda em 2008, Bartholomew diz-nos que o custo, aliado à falta de conhecimento, é o principal fator para as falhas e falta de mensuração e avaliação das RP. A monitorização de artigos, que pode ser realizada por *software* próprio para o efeito, e análise, necessariamente humana, dos mesmos, contribuem para custos elevados nesta área das RP e que são tão mais altos quanto maior a monitorização e análise a realizar. O valor pode variar entre 1,5 e 3 dólares (Bartholomew, 2008a).

O autor recomenda que os profissionais de RP se concentrem nos artigos que se consideram mais importantes para a organização e que daí se extraia uma análise de conteúdo. Só um diagnóstico criterioso aos artigos produzidos pelo trabalho feito pelas RP permite determinar o que está a resultar de uma determinada estratégia implementada. Não se deve preterir o resultado quantitativo, mas também não se deve fazer uso exclusivo do mesmo abdicando do diagnóstico (Bartholomew, 2008b). O investigador aponta os vários tipos de orientações para a mensuração: os defensores dos números¹⁰⁵, que apenas querem saber o

¹⁰⁴ Empresa de clipping fundada em 1888, em Nova Iorque. Disponível em: <https://burrelles.com>

¹⁰⁵ N.T. "Scorekeepers."

alcance do sucesso através destes; e os que fazem o diagnóstico ao tom dos artigos ou dos comentários. Existem, portanto, os que estão mais predispostos a avaliar a exposição, através dos números, e os que avaliam a influência, através do diagnóstico. Só estes últimos conseguirão reavaliar um plano de RP e reformular se necessário porque só eles conseguem saber o que terá ou não resultado (Bartholomew, 2008b).

Huang (2009) desenvolveu uma escala com itens múltiplos, para medir relações entre público e organizações, designada de OPRA - *Organization-Public Relationship Assessment*. Trata-se de um modelo de avaliação desenvolvido tendo por base o elemento essencial e aparentemente intangível das RP – a *mediação* das relações. Baseado nas quatro dimensões definidas por Hon e Grunig (1999) - controlo mútuo¹⁰⁶, confiança¹⁰⁷, satisfação¹⁰⁸, compromisso¹⁰⁹, relação de troca¹¹⁰ e relação comum¹¹¹ - Huang (2009) propôs uma escala fiável para avaliar as perceções dos públicos e melhorar ou adaptar objetivos de comunicação.

Vos (2009) escreveu sobre a medição e avaliação da comunicação nos municípios, uma vez que acreditava que a reflexão e análise dos resultados podia ajudar na implementação de medidas eficientes e eficazes ao nível da comunicação. Seltzer e Miltrook (2009) apresentaram uma nova metodologia, baseada em meta-perspetivas e inquérito, para medir relações entre as organizações e os seus públicos. Tsetsura e Kruckeberg (2009) mostraram que, nos países com economias capitalistas e sistemas democráticos de transição, as RP conseguem beneficiar profissionalmente do que podem ser os benefícios para o exercício da atividade.

Regger (como citado em Geddes, 2011) corrobora a análise de Rawlins. Em suma, os investigadores concordam que mensurar resultados é importante e que cada indicador cumpre a sua função *mediante* o tipo de avaliação que se pretende fazer, sendo, no entanto, os *outcomes* os mais determinantes para avaliar o sucesso das RP.

Likely, Rockland e Weiner (2011) discutiram quatro diferentes abordagens à utilização do ROI: *Return on impressions model*; *Return on media impact model*; *Return on target influence model*; e *Return on earned media model*. Advertem, porém, que os modelos apresentados devem ser aprimorados para o tipo de avaliação a realizar. Weiner e Bartholomew (2011) escreveram sobre a descredibilização da profissão pela utilização dos multiplicadores para medir as impressões e circulação.

¹⁰⁶ N.T. "Control Mutuality."

¹⁰⁷ N.T. "Trust."

¹⁰⁸ N.T. "Satisfaction."

¹⁰⁹ N.T. "Commitment."

¹¹⁰ N.T. "Relationship exchange."

¹¹¹ N.T. "Communal relationship."

Paine, Watts e Jeffrey (2011) apresentaram estudos de caso em diferentes setores para sustentar a ideia de que só através de objetivos bem definidos é que se conseguem atingir os resultados, ainda que apresentado através da combinação e várias técnicas de mensuração. Apresentam uma matriz de mensuração elaborada com base em diferentes objetivos. Jeffrey, Michaelson e Stacks (2011) defendem também a utilização de várias técnicas e ferramentas para obter melhores correlações e resultados mais fiéis. Anderson, Hadley, Rockland e Weiner (2011) destacaram a relevância dos objetivos de negócio mensuráveis para melhor definir uma estratégia de RP. Lindenmann (2011) descreve as técnicas que os profissionais de RP devem ter em conta no momento de avaliar com um glossário relativamente extenso de termos relacionados com mensuração. Coletti (2011) apresenta uma abordagem utilizada pela empresa *Texas Instruments*¹¹². Paine (2011) refere que a mensuração é essencial para ajudar na tomada de decisão e apresenta 10 razões para o fazer: encontrar o motivo para o estado das vendas; interromper a derrapagem da participação no mercado; transformar uma empresa; tomar melhores decisões e poupar dinheiro; ajudar a administração a tomar decisões; fazer um programa que funcione; ajudar no posicionamento; alocar recursos com mais eficiência; gerir melhor o negócio; começar a dizer ‘eu avisei!’.

Michaelson e Stacks (2011) reforçam a necessidade de reunir vários elementos cruciais no momento da avaliação da eficácia das RP e destacam que as relações devem obrigar a um padrão de avaliação que meça níveis absolutos de impacto.

A mensuração dos resultados surge então aqui como:

“tangibilizar melhor os resultados auferidos, traduzindo o que for possível por meio da utilização de parâmetros quantitativos, métricas, valores, padrões de tempo e espaço, etc., que possam ser revertidos em moedas financeiras, mesmo que num momento futuro. A interpretação de resultados por meio de variáveis quantitativas é a mais amplamente utilizada e aceita como justificativa para o alcançar dos objetivos no âmbito de empresas; portanto, tangibilizando os seus resultados, o trabalho executado pelas áreas de comunicação passará a ser melhor entendido e reconhecido pelos profissionais e gestores das outras áreas das organizações” (Yanaze, Freire, Senise, 2013, p. 158).

Os resultados poderão ser, porém, avaliados à luz da eficiência, eficácia e efetividade, pressupostos que integram conjuntos de métricas distintas (Ibidem).

Quadro 3.2 - Métricas de mensuração das RP

1. Métricas de eficiência	. Adesão aos objetivos de comunicação da empresa;
----------------------------------	---

¹¹² Empresa americana que fabrica componentes eletrónicos sediada no Texas, E.U.A.

	<ul style="list-style-type: none"> . Compatibilidade com os objetivos específicos da ação previamente estabelecidos; . Qualidade do conteúdo da mensagem; . Qualidade da forma de apresentação; . Adequação dos meios utilizados; . Qualidade e adequação da execução; . Cumprimentos das etapas e prazos, utilização correta dos recursos, de acordo com o previsto; . Outras.
2. Métricas de eficácia	<ul style="list-style-type: none"> . Quantidade de pessoas/públicos atingidos; . Adequação das pessoas/públicos atingidos; . Resultados da pesquisa de <i>recall</i>; . Medição dos <i>shares: of voice, of mind, of heart, of power, of market, etc.</i> . Avaliação e mensuração de moedas não financeiras relacionadas; . Avaliação e mensuração de moedas financeiras relacionadas; . Apuração dos índices económicos, financeiros e patrimoniais; . Outras.
3. Métricas de efetividade	<ul style="list-style-type: none"> . Índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados ao longo do tempo; . Pertinência em termos de: tempo de exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação; . Grau de progressão ao longo do processo sistémico de comunicação; . Outras.

Fonte: Adaptado de Yanaze, Freire, Senise (2011) citado por Yanaze, Freire, Senise (2013, p. 160).

Estes autores propõem um sistema de avaliação por intermédio de plataformas de medição de resultados: a) plataforma de eficiência/eficácia/efetividade das ações de comunicação; b) plataforma de avaliação de integração das ações; c) plataforma de análise do ambiente mercadológico/situacional; d) plataforma de informações dos resultados de marketing e comunicação, mais os indicadores de *performance* (Ibidem, 2013, p. 170).

A primeira – plataforma de eficiência/eficácia/efetividade das ações de comunicação - pretende analisar as ações à luz do cumprimento de objetivos, metas, formas de execução das ações, bem como de identificação do público, quantidade do Público Ponderado Atingido (PPA), data de uma determinada publicação. Com estes dados o grau de eficácia pode ser inferido através do auxílio desta plataforma. A segunda - plataforma de avaliação de integração das ações de comunicação - contextualiza cada ação ao abrigo do grau de importância dos objetivos. A terceira - plataforma de análise do ambiente mercadológico/situacional - avalia a intensidade das ações de comunicação de acordo com a sua relevância e peso. A quarta - plataforma de informações dos resultados de marketing e comunicação e dos indicadores de *performance* - relaciona-se com a avaliação das *performances* administrativas, mercadológicas, económicas e financeiras, à luz dos resultados apurados antes e após as ações de comunicação (Ibidem, 2013).

Zerfass (2010) mostrou que os alemães são dos que menos utilizam o ROI uma vez que se discutem novas formas de mensurar as RP há mais anos – valor da marca, reputação e outros indicadores intangíveis são conceitos mais valorizados do que a atribuição de um valor quantitativo ao trabalho das RP.

Ainda sobre o ROI, as diferentes perspectivas sobre o termo e sua respetiva aplicação nas RP, o IPR divulga, nas *IPR Research Conversations* (2011), uma conversa entre Grunig e investigadores europeus onde se destaca que as relações com os *stakeholders* podem ser medidas, desde que se explique o valor conceptual das mesmas. São, porém, intangíveis, não sendo possível medir realmente o retorno financeiro comparando com o investimento feito. A utilização abusiva do ROI aplicado às RP, sem contexto, tem alimentado o descrédito das empresas e alavancado a necessidade iminente de definir uma métrica própria para medir as RP.

Num diálogo entre Tom Watson, Ansgar Zerfass e James Grunig (*IPR Research Conversations*, 2011) concordaram que a utilização do ROI é inadequada quando aplicada às RP e que é necessário encontrar indicadores que meçam o valor das RP sem recorrer a valor financeiro.

O debate sobre o tema tem sido extenso e debruça-se sobretudo na necessidade de um único método de mensuração, métricas financeiramente válidas, linguagem financeira para alinhar com o tipo de linguagem das organizações e empresas. Yanaze, Freire e Senise (2013) acreditam que os resultados obtidos com o trabalho das ações de comunicação, para serem considerados estratégicos, não precisam ser apenas subjetivos, embora seja necessária uma avaliação crítica ao trabalho no âmbito da conversão dos dados. Só assim será possível que o trabalho na área da comunicação seja considerado essencial, porque avaliado e mensurável.

A revisão da literatura mostra que não há consenso de como, quando ou se alguma vez as RP podem ser mensuradas, uma vez que a própria atividade, pela multiplicidade de dimensões, inviabiliza a existência de uma ferramenta de medição capaz de demonstrar o trabalho efetivo das RP (Huang, 2012). Conseguimos avaliar se metas e objetivos foram cumpridos (Lindenmann, 2003), mas são necessários novos caminhos que apontem para uma avaliação mais completa (Choi e Choi, 2009), um instrumento quantitativo válido de avaliação. Algumas propostas têm vindo a ser apresentadas, como a *escala Worldviews*¹¹³ (Deatherage e Hazleton, 1998; Grunig e White, 1992), a *Measurement of Relationships*¹¹⁴ (Hon e Grunig, 1999), a *OPRA*¹¹⁵ (Huang, 2001)

¹¹³ Ferramenta que mede simetria e assimetria no contexto das RP.

¹¹⁴ Escala que mede a satisfação de vários tipos de relações.

¹¹⁵ Escala que compara a relação da organização com o público.

e a *OPDC*¹¹⁶ (Yang, Kang e Cha, 2015), segundo Thurlow, Kushniryka, Yuea, Blanchette, Murchlandb e Simona (2016).

Geddes (2013b) propõe um quadro avaliativo da métrica ROI e apresenta igualmente (2013c) um quadro sobre o alcance. Shannon e Stacks (2013) reforçam, à semelhança de Michaelson e Macleod (2007), e seis anos depois, que ainda falta muito caminho para percorrer, sobretudo no que diz respeito à ética na prática avaliativa.

Carroll, Huang-Horowitz, Weberling McKeever e Williams (2014) apuraram, através de entrevistas conduzidas, cinco categorias essenciais nas mensagens-chave definição de métricas na avaliação. No mesmo ano, Ragas, Laskin e Bruschi abordavam a eficácia do investimento em avaliação, num dos maiores estudos sobre a matéria.

Em 2015 propôs Macnamara uma nova abordagem de mensuração e avaliação para superar os obstáculos identificados ao constatar que, mais de um século depois, os profissionais de RP ainda não aplicavam os vários estudos e modelos apresentados até então. Também Buhmann e Ingenhoff (2015) propuseram um novo modelo quadridimensional numa combinação de conceitos – reputação, teorias da identidade nacional e da atitude - de vários autores e adaptadas à imagem que se tem de um país/nação. Paine (2015) elaborou um mapa que mostra, por níveis – obtuso, inteligente, difícil e fácil -, as várias formas de aplicar as métricas existentes de mensuração, conforme Figura 3.1.

¹¹⁶ Escala que mede índices de confiança das organizações com os seus públicos.



Figura 3.1 - Mapa por níveis

Fonte: Adaptado de Paine (2015).

Para Thurlow, Kushniryka, Yuea, Blanchette, Murchlandb e Simona (2016), a discussão sobre a necessidade de formas de mensuração das RP, na literatura, tem sido grande, mas a aplicação de diferentes pesquisas, na prática, não se tem verificado. Os investigadores analisaram oito dimensões de excelência neste modelo e consideraram tratar-se de um modelo apropriado para a medição da *performance* das RP. A equipa de investigadores, em conjunto com a *Alberta Energy Regulator* (AER), um regulador de energia, no Canadá, desenvolveu este método testado com entrevistas semiestruturadas e questionários, numa abordagem *mixed method* que lhes permitiu explorar as diferentes dimensões das RP. Como instrumento, a equipa propôs o *Organizational Public Relations Excellence Scale* (OPRES).

Laskin (2016) destacou a importância desta área nas RP e resumiu os níveis da avaliação a considerar: 1) *output* – ações a considerar para atingir objetivos. E.g.: envio de 2 comunicados de imprensa; 2) *outreach* – conteúdo publicado. E.g.: os 2 comunicados geraram 10 notícias; 3) *outcome* – mudança de comportamento ou conhecimento de um produto/serviço. E.g.: se conhece/compraria um determinado produto; 4) *outgrowth* – medir o retorno de investimento,

vulgo ROI¹¹⁷. E.g.: uma campanha que teve um custo de 5 mil euros e que gerou 100 mil euros em vendas; 5) *outperform* – avaliação do contexto e fatores externos que influenciaram as vendas. E.g.: favorabilidade do cenário económico para o crescimento das vendas.

Kochaar (2017) aborda as pesquisas falsas numa altura que tanto se fala de *fake news* e levanta algumas questões: é generalizável? é imparcial? é transparente? é objetivo? é ético? A pesquisa deverá responder a todas estas questões de forma positiva para que a conduta na prática avaliativa seja rigorosa, clara e efetiva. Hugley (2017) faz algumas recomendações para a prática: começar por avaliar o estado da mensuração em RP; identificar os obstáculos que levam à resistência para implementar as ferramentas de performance; identificar o método que considera mais adequado para apresentar os resultados; discutir duas características fundamentais a constar nos *dashboards* de análises; incluir métodos quantitativos e qualitativos; não recorrer ao AVE (*Advertising Value Equivalent*). Considera ainda que as RP têm sido lentas na evolução da prática avaliativa e que se continua a discutir a forma em vez de realmente passar à prática. Michaelson, Stacks e Clark (2017) demonstraram o potencial da ferramenta de diagnóstico de entrega de mensagens como fator determinante da viabilidade e confiabilidade do conteúdo.

Likely, Buhmann e Geddes (2018) resumizam as investigações apresentadas sobre mensuração e avaliação desde 2008. Os autores, à data, analisaram o estado das teorias e modelos apresentados para a mensuração e avaliação. Moreno, Navarro, Moddeda e Fuentes-Lara (2019) concordam que a resiliência é fator decisivo na prática das RP e avaliaram-na enquanto dimensão crucial para o desempenho da profissão.

No mesmo ano, Volk e Buhmann (2019) abordaram o poder da mensagem na análise da eficácia da comunicação. Nothhaft e Stensson (2019) consideraram os impasses na avaliação e descobriram que existe fraco interesse, resistência dos profissionais e receio nas práticas avaliativas. Romenti, Murtarelli, Miglietta e Gregory (2019) revelaram que a maioria dos modelos de mensuração e avaliação apresentados não têm aplicabilidade prática e que, para serem executados, teriam de existir recursos informáticos, financeiros e humanos suficientes e objetivos claramente bem definidos. Listaram fatores de contexto – relacionais, culturais, organizacionais e comunicacionais - que têm vindo a contribuir para esta realidade. Gilkerson, Swenson e Likely (2019) formularam o modelo da maturidade da mensuração e avaliação, cujos elementos operacionais são o investimento, tempo, processos, motivações, habilidades e padrões. Ruler (2019) estudou o conceito de agilidade e mostrou que, contrariamente ao que nos dizem Romenti, Murtarelli, Miglietta e Gregory (2019), é mais importante o conjunto das

¹¹⁷ *Return on Investment*.

necessidades apuradas que os objetivos inicialmente definidos, numa lógica de avaliação formativa, em permanente continuidade.

Paine (2019a) faz três recomendações para expandir o tipo de programa de avaliação feita: que se fale a mesma língua, que se comece por onde a organização é já conhecida e que se usem ferramentas locais de monitorização. Paine (2019b), para uma mensuração global, recomenda dar sempre a solução adequada ao problema; garantir que todos concordam com as terminologias adotadas; não subestimar sistemas de mensuração internacionais; não comparar resultados entre países; ter os itens relacionados com *earned media* adaptados aos respetivos países; monitorizar os itens de pesquisa com muito cuidado.

Weiner, Arnorsdottir, Lang, Smith e Rockland (2019) revelam que nos casos onde não existe interferência de outras dimensões da comunicação para além das RP, pode dizer-se que estas contribuíram para o incremento das vendas. Likely (2019) apresenta um conjunto de recomendações para a utilização do ROI e considera que outras métricas deviam ter tido outro destaque nesta discussão – BCR¹¹⁸ e CEA¹¹⁹.

3.3. Mensuração e avaliação por categorias quantitativa e qualitativa

3.3.1. Os *inputs*, *outputs*, *outtakes*, *outcomes*, *throughputs* e *outflows*

É difícil e complexo mensurar e avaliar as RP porque a maioria mede *inputs* e *outputs* em vez de *outcomes*, como a extensão, alcance ou tom (Harrison, s.d.b). O processo de mensuração e avaliação, complexo por si só, deve obrigar a uma estratégia composta por várias fases, onde primeiro se traçam objetivos, linha temporal para cumprir esses mesmos objetivos, iniciativas e ações de comunicação e só depois mensurar e avaliar (Harrison, s.d.b). Yanaze, Freire e Senise (2013) apresentaram um fluxograma, um modelo sistémico aplicado às empresas, com a ideia de três valorações: *inputs* (recursos), *throughputs* (processos) e *outputs* (resultados). Os *inputs* congregam os recursos internos de uma organização, os *throughputs* são todos os processos necessários para que a organização funcione, nomeadamente as suas políticas e os seus sistemas, e os *outputs* são tudo o que é externo à organização, como a distribuição ou a comunicação.

Nos anos 1990, Lindenmann (1993) definiu três níveis de avaliação – *outputs*, *outgrowths*¹²⁰ e *outcomes* – baseado no modelo Yardstick de mensuração e eficácia. O primeiro nível – *output*

¹¹⁸ Benefit-Cost Ratio.

¹¹⁹ Cost-Effectiveness Analysis.

¹²⁰ *Outgrowth* são definidos, segundo Stacks e Bowen (2013), no *The Dictionary for Public Relations Measurement and Research*, como: “The culminate effect of all communication programs and products

– mede a audiência, impressões e número de notícias; o segundo – *outgrowths* – diz respeito à notoriedade, recepção e retenção do público-alvo; e o terceiro – *outcomes* – diz respeito à atitude, comportamento, opinião em relação a determinado produto, serviço ou outro.

Na verdade, para medir os resultados e a eficácia de um determinado plano estratégico de RP torna-se necessário fazê-los corresponder a objetivos previamente traçados e criteriosamente definidos (Broom e Dozier, 1993), embora as empresas comumente avaliem os *outputs*¹²¹ – exemplo disso é o número de comunicados enviados ou o número de notícias sobre determinado tema - em detrimento dos efeitos (Dozier, 1985). Para se definir e mensurar os objetivos, os profissionais, à data, reconheceram, pela primeira vez e dada a conjuntura oferecida pelas novas tecnologias, a necessidade e importância de se incluir as pesquisas como serviço a prestar nas campanhas de RP (Haus, 1993).

A comunicação não deve ser feita exclusivamente através dos *outputs*, uma vez que os *inputs* e os *throughputs* podem influenciar e potencializar uma visão positiva sobre a empresa, através de, por exemplo, lucros da organização, investimentos realizados, política salarial, processos de boas práticas laborais e política de sustentabilidade ambiental. A comunicação de processos constituintes dos primeiros fatores do fluxograma de Yanaze, Freire e Senise (2013) pode, por isso, agregar valor à empresa. Um modelo que apresenta vantagens sobretudo no que diz respeito à mensuração dos resultados, em contraponto ao modelo de 4 P's (*Product, Price, Placement e Promotion*) de McCarthy, uma vez que permite a integração das três valorações e a medição dos efeitos que geram - exemplo do sucesso de uma campanha publicitária, a excelente situação financeira, a política de investimentos ou o investimento em equipamento de última geração. Estes efeitos tenderão a envidescer os colaboradores, logo a aumentar a motivação e a produtividade (Yanaze, Freire e Senise, 2013) que não pode ser apenas medida por *outputs*.

Embora se reconheça que as áreas da mensuração e da avaliação cresceram nos últimos 25 anos, com vários estudos conduzidos neste campo, na realidade os profissionais de RP desconhecem as práticas mais adequadas para o fazer (Michaelson e Macleod, 2007). Continua-

on the positioning of an organization in the minds of its stakeholders or publics; s. an outcome statistics used as a dependent variable in some research" (2013, p. 21).

¹²¹ *Outputs* são definidos, segundo Stacks e Bowen (2013), no "*The Dictionary for Public Relations Measurement and Research*", como: "What is generated as a result of a PR program or campaign that may be received and processed by members of a target audience, and may have cognitive impact on outtakes: the way a target audience or public feels, thinks, knows, or believes; the final stage of a communication product, production, or process resulting in the production and dissemination of a communication product (brochure, media release, Web site, speech, etc.); the number of communication products or services resulting from a communication production process; the number distributed and/or the number reaching a targeted audience; sometimes used as an outcome serving as a dependent variable in research" (2013, p. 21).

se a recomendar que a prática avaliativa inclua o uso específico de procedimentos e métodos de pesquisa (1); e a aplicação de métricas que avaliem quantitativa e qualitativamente as atividades de RP definidas (2). No primeiro ponto, consideram Michaelson e Macleod (2007), os objetivos devem ser definidos com clareza; a pesquisa deve ser desenhada com rigor; e a documentação de suporte deve ser detalhada. No segundo ponto deve-se demonstrar a eficácia da campanha de RP; ligar os *outputs* aos *outcomes*; desenvolver melhores programas de comunicação; demonstrar o impacto dos *outcomes* no negócio (ver Figura 3.2); demonstrar o custo-benefício das ações estratégicas; e aplicar a várias atividades de RP.

Na sequência das visões de Michaelson e Macleod (2007), definimos a Hipótese 3 - H3: a tangibilidade dos resultados das relações com os *media* depende do tipo de prática avaliativa que é desenvolvida, procurando apurar a forma como a avaliação é praticada e qual a relação com o método quantitativo utilizado¹²².

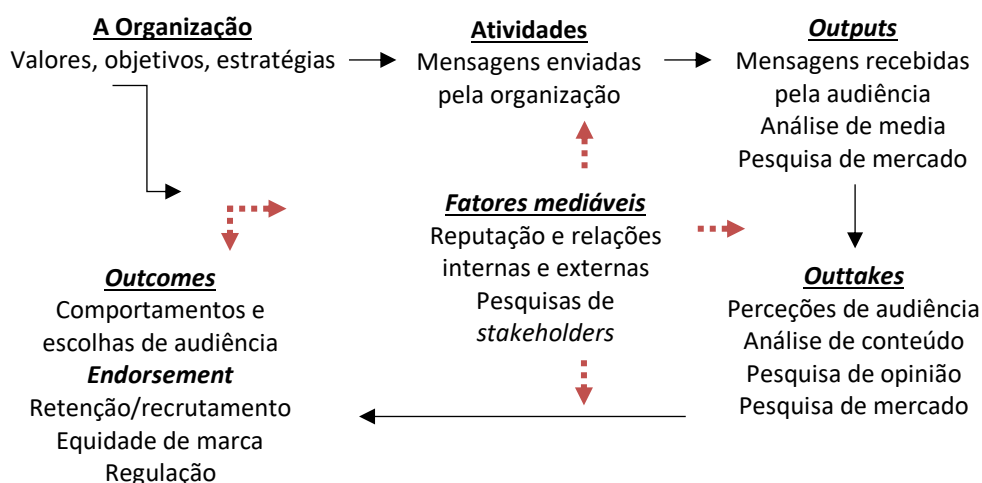


Figura 3.2 - Impacto dos *outcomes* no negócio

Fonte: Adaptado de Michaelson e Macleod, 2007, p. 13.

Geddes (2011) resumiu as respostas de ilustres investigadores desta área – Anderson, Michaelson, Walton, Likely, Weiner, Paine, Williams, Rawlins, Regger, O’Neil e o próprio (Geddes) – à questão ‘As RP devem mensurar o seu trabalho através de: (a) *outputs*, (b) *outtakes*, (c) *outcomes*, (d) resultados de negócio ou (e) todos os indicados anteriormente?’. Anderson, Michaelson e O’Neil (como citado em Geddes, 2011) consideram preferível medir *outcomes*, mais do que *outputs*, uma vez que as RP devem pretender atingir objetivos e mudar comportamentos. Walton (como citado em Geddes, 2011) corrobora, mas acrescenta que

¹²² Na Hipótese 3 procuramos entender se a forma como se percebe a mensuração e avaliação (PB1 do inquérito por questionário) impacta na utilização de métodos quantitativos, qualitativos ou ambos (PB7) e influencia no tipo de metodologia utilizada (PB6). Modelo e submodelos estão disponíveis no Anexo 32.

podem ser usados tanto os *outputs* como os *outcomes* para fins diferentes, ainda que os *outcomes* demonstrem maior eficiência no resultado final. Likely (como citado em Geddes, 2011) considera que os *outputs* e *outtakes* são importantes no contexto da produtividade. Os *outcomes* são mais importantes para os profissionais de RP propriamente uma vez que demonstra que os objetivos de negócio foram ou não cumpridos. Já os *outgrowths/outflows* servem para os profissionais demonstrarem a sua capacidade de contributo na estratégia macro da empresa.

Weiner (como citado em Geddes, 2011) diz ser impossível separar *outputs* de *outcomes* quando a avaliação é feita maioritariamente por ROI e Rawlins (citado por Geddes, 2011) acredita que existem três resultados potenciais: o cognitivo, afetivo e comportamental. O primeiro ligado à consciência, o segundo às atitudes e o último ao comportamento das pessoas. Não é possível, na ótica deste autor, avaliar comportamentos sem que os outros indicadores tenham sido avaliados, pelo que não será possível abdicar da análise de todos eles. Um fator importante a destacar são as auditorias. São muito importantes na definição dos objetivos e no apuramento das necessidades das organizações para a implementação de estratégias de RP mais adequadas às necessidades.

3.3.2. O eterno AVE

Torna-se claro dizer, reconhecer e até reforçar que faltam abordagens claras para a mensuração dos resultados em Relações Públicas, o que tem vindo a inviabilizar, não só mas também, o reconhecimento da profissão (Grupp, 2010). Contra muitas vozes críticas continua a utilizar-se o AVE, uma métrica para avaliar os resultados da publicidade, a par de outras ferramentas não adequadas a esta disciplina, para medir o trabalho das Relações Públicas. É necessário investir na avaliação para impulsionar os programas estratégicos de Relações Públicas e calcular o valor dos resultados obtidos nesta área (Cutlip, 2006), que significa entender com clareza qual o resultado da *performance* das Relações Públicas (Azria, *et al.*, 2014).

Insiste-se que o AVE não deve ser utilizado para medir retorno das RP com os *media* (Grupp, 2010) e se entendermos a relação entre a cobertura de notícias e outras formas de comunicação, no que à percepção gerada no consumidor diz respeito, os planos futuros a traçar poderão ser mais eficazes (Jeffries-Fox, 2011a). É tentadora a utilização de uma métrica que possa medir o valor do trabalho, mas esta não deve ser utilizada para medir o trabalho das RP. O AVE não calcula as notícias menos favoráveis, pode não mensurar valores de capas de jornais por não existirem tabelas de publicidade para as mesmas. Embora se saiba do recurso ao AVE para fazer

avaliação das RP, não há literatura que faça essa referência até à década de 1960 (Watson, 2012).

Derriman (1963) considerou difícil avaliar com precisão os efeitos das RP, mas o alemão Albert Oeckl (1964) propôs diferentes métodos de pesquisa relacionados com os *outcomes*¹²³ - análise de conteúdo, efeitos dos *media* e a forma como o público utiliza os meios de comunicação – como forma de considerar alternativas para a mensuração e avaliação das RP. Por esta década é que se começou a dar mais atenção ao tema da mensuração e a colocar em prática esta função com a existência da primeira agência inteiramente dedicada a este serviço – PR Data (Watson, 2012).

Depois de 1996, a PRCA, IPR e *PR Week* juntaram-se para lançar o *PRE-fix*, uma iniciativa que propunha formas de planear e avaliar as RP, mas em 2003 o projeto foi cancelado por se concluir que o setor se mantinha refém do uso do AVE (L'Étang e Pieczka, 2006).

Influenciar os meios de comunicação social continua a ser um dos maiores focos da indústria de RP para medir a eficácia e Jeffrey (2006) explorou esta mesma constatação à luz de duas vertentes: cobertura mediática vs. objetivos de negócio das empresas. Por cobertura mediática entende-se a contagem de clipping¹²⁴, a forma primária de contagem de notícias; impressões da audiência¹²⁵, como o número de leitores, de ouvintes, espectadores e visitantes de um website, por exemplo; o valor atribuído aos meios de comunicação social¹²⁶, o designado AVE que não pode ser uma medida utilizada em exclusivo, uma vez que não mede o tom das mensagens; as ferramentas 'qualificadas'¹²⁷, como o tom, a proeminência, o público-alvo, as mensagens principais e as secundárias, a mancha, entre outros; os índices de análise de meios de comunicação social¹²⁸, que junta as métricas quantitativas com as qualitativas identificadas acima; por fim, a cobertura das partilhas feitas pela comunicação social¹²⁹. Uma vez mais, a inadequação desta ferramenta para medir a eficácia das RP, embora eternizada pela continuação da prática pelos profissionais da área.

A Declaração de Princípios de Barcelona motivou e estimulou o debate sobre a aplicação do ROI ao contexto das RP, quando, em 2010, o segundo encontro europeu promovido pela

¹²³ *Outcomes* são definidos por Stacks e Boewn (2013), no *The Dictionary for Public Relations Measurement and Research* como: "Quantifiable changes in awareness, knowledge, attitude, opinion, and behavior levels that occur as a result of a public relations program or campaign; an effect, consequence, or impact of a set or program of communication activities or products, and may be either short-term (immediate) or long term; s. the dependent variable in research" (2012, p. 21).

¹²⁴ N.T. "Clip counting."

¹²⁵ N.T. "Audience impressions."

¹²⁶ N.T. "Media value."

¹²⁷ N.T. "Qualified-volume measures."

¹²⁸ N.T. "Media analysis índices."

¹²⁹ N.T. "Share of media coverage."

AMEC, se adotaram os sete princípios que deveriam nortear a mensuração da atividade. Entre os sete, um definia que a utilização do AVE deveria ser abolida, medida *imediatamente* adotada pelos profissionais do Reino Unido e América do Norte, mas pouco adotada a nível global – adotam-se os princípios, mas mantém-se a reinsistência em utilizar métodos alternativos por se insistir que são práticas caras e desajustadas aos pedidos dos clientes que não raras vezes pedem que se avalie o retorno financeiro. Um inquérito internacional feito no ano antes - 2009 -, mais de 40% dos inquiridos continuava a usar o AVE para avaliar o trabalho das RP (Watson, 2012).

Bajalia (2020) explorou a visão dos profissionais de RP em relação à avaliação das estratégias que definem e implementam, através de 16 entrevistas realizadas a executivos americanos da área com quatro questões apenas e assertivas. Concluiu que as práticas avaliativas dependem de profissionais interessados que defendam o fim abrupto do AVE; que o sucesso deve ser determinado na fase inicial da criação da estratégia; que devem ser definidos os indicadores de desempenho expectáveis; que de existir mais formação para implementação de pesquisas avaliativas; e que se deve determinar correlações com estratégias passadas em vez de avaliar com base em inferências.

Conclui-se que pode até haver uma outra medida idêntica para medir os resultados das RP, mas será difícil erradicar o AVE (Hugley, 2017).

3.3.3. Métricas e indicadores alternativos

As Relações Públicas carecem de um serviço adequado de mensuração e avaliação de resultados, mas sobretudo de metodologias e fundamentos teóricos capazes de justificar a tangibilidade da avaliação de ativos aparentemente intangíveis, tais como a notoriedade, reputação, imagem, comportamento ou identidade (Yanaze, Freire e Senise, 2013; Hon, 1998). Fundamentar e concretizar formas de avaliação da atividade das RP permite não só comprovar consistentes, concretos e reais resultados, como também legitimar os investimentos feitos (Yanaze, Freire e Senise, 2013).

Neste contexto, mas também no da visão de Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019), definimos a Hipótese 4 – H4: a eficácia das relações com os *media* é medida no contexto do desenho estratégico de comunicação das organizações, do cumprimento dos objetivos traçados e da perceção das organizações na sequência do trabalho efetuado pelas Relações Públicas¹³⁰.

¹³⁰ Na Hipótese 4 procuramos saber se a eficácia da avaliação (PD2 do inquérito por questionário) impacta no grau de importância de determinadas afirmações (PD1) e se é influenciado pelo que se considera que falta neste campo das RP. (D36). Modelo e submodelos estão disponíveis no Anexo 32.

Retomando a nossa reflexão, para falarmos de métricas precisamos saber ao que se referem e que aplicabilidade têm:

“Uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, partilhar descobertas e projetar os resultados” (Bendle como citado em Yanaze, Freire e Senise, 2013, p. 95).

As métricas, por sua vez, são representadas por indicadores financeiros (“moedas financeiras”) e não financeiros (“moedas não financeiras”). Assim, a cada objetivo, metas e indicadores traçados definem-se a avaliação (acompanhar se as ações estão a ser corretamente feitas) e a mensuração dos resultados obtidos (acompanhar se as ações estão a ser efetivamente alcançadas/concretizadas).

Yanaze, Freire e Senise (2013) dividem o processo em duas variáveis – taxa de rentabilidade e período de retorno. A primeira diz respeito ao rendimento esperado e a segunda ao tempo de retorno do investimento. O retorno de investimento é o cálculo entre o investimento feito e o retorno/receita obtida.

Para Lenskold (como citado em Yanaze, Freire e Senise, 2013, p. 130):

“a palavra retorno poderia ser interpretada significando todos os benefícios que uma organização ganha por meio de um investimento, incluindo “mensurações suaves” (soft measures) como lembrança da marca e satisfação do consumidor, mas ROI (retorno de investimento) é um termo financeiro no mundo dos negócios, no qual o retorno representa o ganho financeiro. (...) Métricas de performance devem ser usadas para estimar valor financeiro, mas não podem ser convertidas em valor financeiro” e a complexidade da medição do ROI está em “saber o que é levado em conta entre o investimento e o lucro bruto, e como essas variáveis vão ser calculadas.”

Em suma, Lenskold (como citado em Yanaze, Freire e Senise, 2013) considera que o investimento diz respeito ao dinheiro que é colocado em risco, sendo o ROI apenas baseado no volume de faturação/vendas. Já Yanaze, Freire e Senise (2013) consideram que o investimento é a soma dos esforços e que o ROI se baseia nas moedas financeira e não financeira.

Este campo constitui um desafio para a mensuração dos resultados em Relações Públicas, uma vez que ainda se utilizam comumente os valores atribuídos ao espaço publicitário para medir o trabalho nesta atividade – voltamos ao AVE. Além de ser uma ferramenta desadequada, porque avalia uma outra área, não distingue o tom da notícia, se outros concorrentes estão na peça noticiosa, pode estar num meio de comunicação social pouco relevante ou menos apropriado para o *target*, o valor atribuído à notícia não é o valor real uma vez que o anunciante

não paga o preço tabela, não mede o impacto da notícia, tampouco se o conteúdo está correto (Yanaze, Freire e Senise, 2013).

Para MacNamara (como citado em Yanaze, Freire e Senise, 2013), a notícia deve ser avaliada de acordo com vários critérios: relevância do OCS, mancha e lugar que ocupa, referência à empresa, *share of voice* e presença de imagens.

Yanaze, Freire e Senise (2013) apresentaram várias metodologias no âmbito da mensuração de resultados, tais como:

- a. *Índice de Qualidade de Exposição em Media (IQEM)*, proposto pela CDN Comunicação corporativa, empresa brasileira, que avalia a imagem, o conteúdo, as fontes e os jornalistas. Trata-se de um índice econométrico responsável por analisar a variação da exposição da marca e o setor em que se insere, de 0 (resultado negativo) a 10 (resultado positivo máximo), e que mede o retorno de investimento em comunicação;
- b. *Valor da Notícia (VN)*, que resulta da soma de diferentes fatores e cujos valores são apurados com base em estudos junto dos consumidores. O total da soma é depois multiplicado pela quantidade de notícias;
- c. *Boxnet*, um sistema permanente de monitorização e avaliação de impacto de notícias;
- d. *Índice de Eficácia da Comunicação (IEC)*, uma metodologia de mensuração de resultados, desenvolvida em Espanha, que apura se as notícias transmitem os valores de uma empresa, numa escala de 0 a 100%, em que 50% já é positivo e pode ser considerada. Este índice decorre da avaliação de duas partes – presença (análise quantitativa. E.g.: tiragem do meio) e eficácia (análise qualitativa. E.g.: grau de importância do tema) sendo o resultado apurado na divisão da presença pela eficácia. À presença atribuímos um valor de acordo com a multiplicação do tamanho da notícia, em centímetros, pela tiragem do meio e pelo destaque do tema (notas de 1 a 3, se, respetivamente, for apenas uma citação, citação sem destaque ou tema principal). Na análise da eficácia atribuem-se pesos, de 0 a 10;
- e. *Metodologia de análise de correspondência*, desenvolvida por Yanaze, Barros e Markus, em 2005, que atribui pesos mediante a importância do meio e do conteúdo e cruza numa matriz de correspondência. Esta metodologia permite não só avaliar globalmente os meios de comunicação, como também o conteúdo que está a ser divulgado sobre a organização e ainda um *focus group*, dentro da organização, que permite avaliar a eficácia das estratégias adotadas;
- f. *Metodologia de avaliação e mensuração*, proposta por Yanaze e Associados, que prevê a análise comparativa entre os resultados do clipping e os obtidos noutras ações de comunicação por meio de quatro métricas de mensuração distintas: métrica de adesão

– que atribui notas à informação veiculada através de *press releases* e ao que foi publicado; métrica de extensão – mancha que ocupa no meio de comunicação; métrica de público ponderado atingido – calculando uma percentagem de retenção do público de 20%; métrica de avaliação – apura sinergias entre ações de comunicação; métrica complementar – apuramento de valores quantitativos em análises qualitativas.

Propõe-se um sistema de registos, das várias metodologias, em bases de dados, para facilitar a mensuração dos resultados em comunicação e adequar as metodologias às necessidades de cada empresa. Para isso, os autores sugerem quatro plataformas – de eficiência/eficácia/efetividade das ações de comunicação; de avaliação da integração das ações de comunicação; de análise do ambiente mercadológico/situacional; de informações de resultados de marketing e comunicação e dos indicadores de performance - tendo em conta as metodologias apresentadas (Ibidem2013), para duas áreas distintas, e com variáveis adaptadas a cada: marketing, que inclui as características do produto, taxas, valor da marca, vendas, entre outros; e comunicação, que inclui eventos patrocínios, publicações, *media relations*, anúncios em televisão, rádio, revista e imprensa, ações digitais, entre outros. Todas estas variáveis e componentes de análise levaram Mitsuru H. Yanaze e Associados a desenvolver as referidas plataformas que permitem ao gestor de comunicação adaptar à sua realidade e necessidades de avaliação e mensuração.

Já Kaplan e Norton (1996) propuseram o *Balanced Scorecard*, que integra objetivos das organizações e KPIs, e também Zerfass (2005) considerou que as estratégias de comunicação devem espelhar os objetivos de negócio.

Likely (2012) sugeriu alternativas à utilização do ROI - *Benefit Cost Ratio* (BCR) e *Cost Effectiveness Analysis* (CEA) -, assumindo como princípios aqueles que norteiam a *performance* financeira de uma empresa, redução de custos operacionais, aumento da receita e despesas.

Tratam-se de métricas semelhantes ao ROI em termos de metodologia, mas no caso do BCR numa lógica de previsão de benefícios e retorno. Já o CEA compara os custos reais com os *outcomes*, mas não atribui um valor aos efeitos gerados pela ação de Relações Públicas.

Para comprovar a viabilidade de uma comunicação estratégica torna-se cada vez mais importante mensurar as ações, sendo por isso o retorno de investimento fundamental para a tomada de decisão.

3.4. Modelos e Processos de avaliação

Várias propostas, modelos e abordagens, no que à avaliação de comunicação e RP diz respeito, têm vindo a ser apresentados ao longo dos últimos 60 anos, para definir, orientar e apoiar os

profissionais da área na análise mais adequada e eficaz dos programas e estratégias que designam para as organizações. Conjunto de técnicas, diferentes fases ou níveis, categorias nestes programas apresentados mostram que, para além de algumas semelhanças, a avaliação não é nem deve ser singular. Diferentes tipos de avaliação são necessários para diferentes planeamentos e objetivos designados.

Modelo PII de Cutlip, Center e Broom (1952)

Em 1952, surge a primeira edição de Cutlip, Center e Broom (Watson, 2011), atualmente com onze edições¹³¹ que incluem atualizações das primeiras considerações sobre as diferentes temáticas, estudos de caso mais recentes, adaptações a novas realidades e introdução de um modelo amplamente estudado e seguido – Modelo PII (*Preparation, Implementation e Impact*). Esta considera-se a primeira obra de âmbito académico que tratou a mensuração e a avaliação em Relações Públicas com profundidade. Terá sido esta, aliás, a obra que despertou os profissionais do setor para a importância desta problemática (Lindenmann, 2005).

O Modelo PII trata a avaliação em três níveis distintos: preparação, implementação e impacto. Uma divisão desenhada em 3 fases distintas, mas que se complementam e conduzem à eficácia. O primeiro nível – preparação – pressupõe que se reúna toda a informação de base, como a história, os objetivos, o tipo de mensagens a veicular, ie, todas as linhas orientadoras que devem constar no programa de RP a iniciar e definir. Na fase seguinte – implementação -, Cutlip, Center e Broom avaliam a materialização do plano tático e o que daí resultou, nomeadamente quem recebeu a mensagem, onde chegou, quantidade de notícias publicadas, pessoas alcançadas, entre outras métricas. Consideram ser das etapas mais importantes no contexto da avaliação das RP (Cutlip, Center e Broom, 2006). O terceiro e último nível analisa o impacto da segunda, a implementação do programa de RP inicialmente traçado. Permite perceber se os objetivos foram atingidos e avaliar os *outcomes* – percepção do público sobre a organização, eventuais mudanças de comportamento. Permite igualmente apontar melhorias na definição do programa seguinte de RP (ver Figura 3.3).

¹³¹ 11ª edição publicada em janeiro de 2020, por Cutlip e Center.

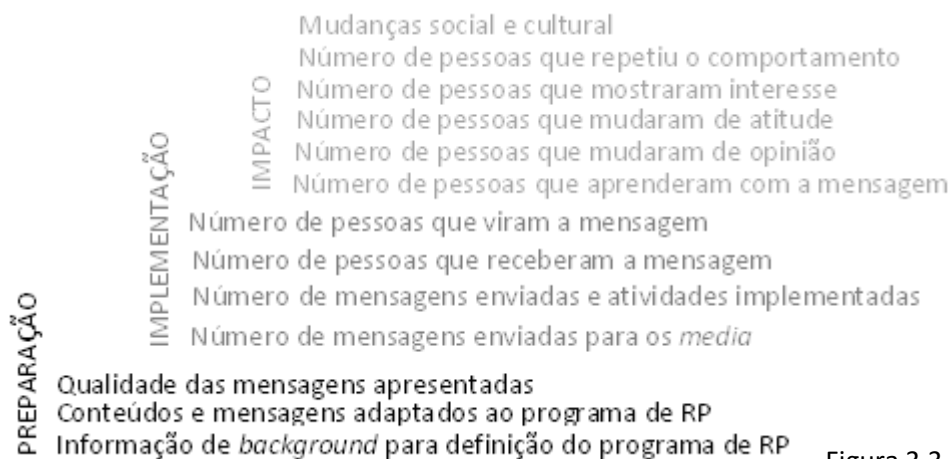


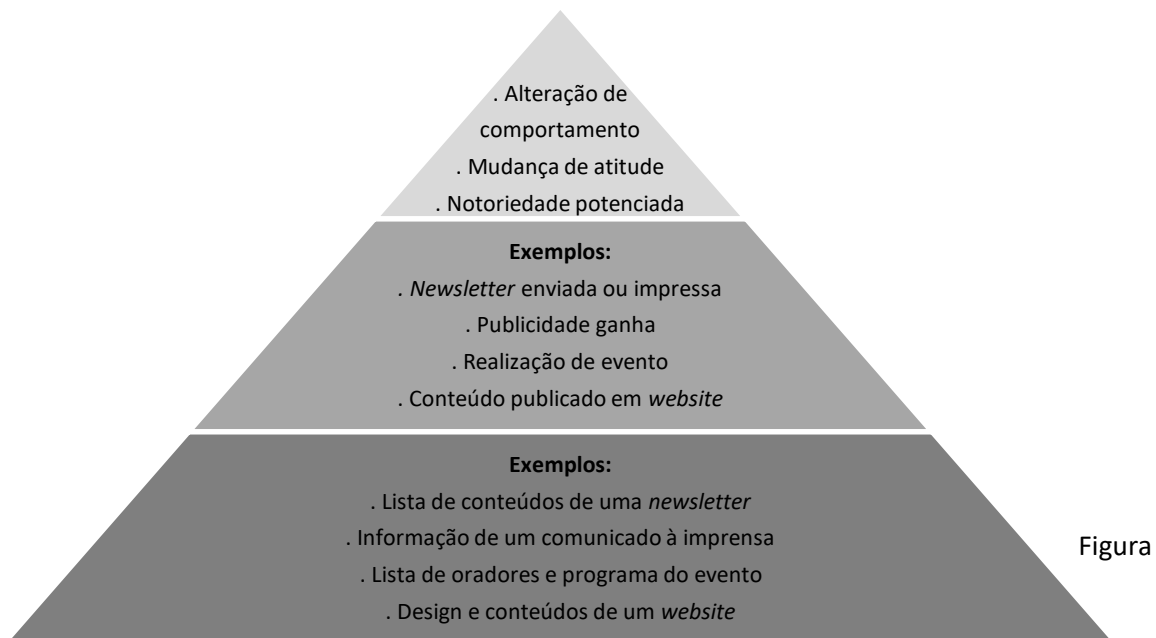
Figura 3.3 - Modelo PII

Fonte: Adaptado de Cutlip, Center e Broom (2006, p. 368).

Modelo Pirâmide de Macnamara (1992)

Criado por Jim Macnamara, o modelo piramidal assemelha-se, não na forma mas na ordem, ao Modelo PII de Cutlip, Center e Broom. Encontramos na base o conjunto das informações a incluir num programa de RP. Trata-se de um modelo dividido em três fases – *inputs*, *outputs* e *outcomes* - e que resulta de um conjunto de análises aos estudos sobre mensuração e avaliação realizados nos anos anteriores à proposta de modelo (ver Figura 3.4).

Macnamara (1999) mostra-nos que as decisões tomadas genericamente pelos profissionais de RP não têm conta os *inputs* e exemplifica com elementos essenciais a definir e contemplar na produção de uma newsletter, por exemplo – formato, tipo de letra, tamanho, conteúdo, imagem – e compara com a publicidade em termos de preparação de uma campanha – é necessário um guião, uma maquete, um pré-teste. Em suma, os inputs mais não são que o conjunto de todas as necessidades iniciais e primordiais que devem constar num planeamento de RP – estudos de caso, pré-testes, *focus group* informais. De seguida surgem os *outputs* que já integram uma fase seguinte de avaliação, ao nível do que foi publicado, divulgado, disseminado – clipping, audiência, circulação e distribuição, leitores, ouvintes, espetadores. No cume da pirâmide temos os *outcomes*, que dizem respeito às mudanças de comportamentos, atitudes, notoriedade da marca, ie, pesquisas qualitativas e quantitativas e resultados observáveis.



3.4 - Modelo Pirâmide

Fonte: Adaptado de Macnamara (1999, p. 12).

Estudo de Excelência de Grunig (1992)

A Teoria de Excelência de Grunig (1992) mostra-nos que as visões simétrica e assimétrica influenciam a utilização de um modelo de RP em detrimento de outro. Apresentada na obra de James Grunig na década de 1990, a Teoria é o resultado de cerca de quinze anos de estudo e análise feita por seis investigadores a mais de 300 organizações de diferentes setores, no âmbito da atuação das RP e a sua respetiva eficácia. Integra um conjunto de estudos sobre as diferentes etapas de trabalho de um RP. Numa análise quantitativa, através de inquéritos, e qualitativa, através de entrevistas a CEOs, RP e outros com cargos de chefia, definiram-se os indicadores da excelência em RP.

O apuramento dos resultados decorrentes das diferentes análises, como também a revisão da literatura sobre os diferentes modelos, teorias e práticas de RP permitiu concluir que existe excelência em diferentes organizações. E ainda mostra a importância das relações estabelecidas com os públicos de interesse para evitar perceções negativas, críticas, crises comunicacionais, e outras. É neste contexto que se define a Teoria da Excelência e a eficácia organizacional que reúne um conjunto de características (Grunig, 1992, pp. 38-51):

1. É necessário definir uma estratégia adequada e adaptada às necessidades das organizações;
2. Envolver os diferentes departamentos e áreas das organizações permite que a comunicação seja representativa das necessidades das mesmas, dos objetivos, dos

propósitos e conflui potencialmente para a eficácia da comunicação. Os RP devem estar envolvidos na definição das estratégias;

3. Sistema simétrico e de cultura participativa potencia a satisfação dos colaboradores;
4. Dificuldades das mulheres em chegar a posições de chefia. É necessário igualar as oportunidades de género;
5. A Teoria permite ser aplicada além-fronteiras e em diferentes contextos políticos, sociais, económicos e culturais – no caso em particular, além E.U.A e Canadá – uma vez que o modelo é genérico e pode ser aplicado em diferentes países.

Modelo Yardstick ou Régua da Efetividade de Lindenmann (1993)

A medição da eficácia não resulta num processo demasiado dispendioso, como os profissionais acreditam, devendo ser feita ao longo das várias etapas do plano estratégico das RP. Aliás, conforme o modelo que propôs Lindenmann (1993) - *Public Relations Yardstick Model*, a primeira etapa é constituída pelos objetivos e a segunda por diferentes níveis de mensuração da disciplina: básica, intermediária e avançada (ver Figura 3.5). A régua de efetividade de Lindenmann, uma espécie de guia condutor da mensuração e avaliação, divide-se essencialmente nestes três níveis.

O primeiro – definição de objetivos - mais não é do que, além do passo primordial, o mais necessário e indispensável no processo de avaliação. De que forma conseguimos medir o que não definimos? Só definindo os objetivos, as mensagens e sabendo para onde queremos ir é que é possível avaliar. Só após esta definição conseguimos efetivamente iniciar a régua de Lindenmann. Começando no primeiro nível – básico – designamos os diferentes *outputs* que queremos medir, como a audiência, as impressões, o clipping, entre outras categorias mais elementares/básicas que permitem aflorar as primeiras impressões da implementação da estratégia de RP.

O segundo nível – intermediário – é mais aprimorado e já analisa categorias como a compreensão, notoriedade da marca, receção das mensagens, através de avaliações mais complexas – os *outgrowths* – como os *focus group* ou entrevistas. Um nível que permite apurar se efetivamente o público-alvo da organização recebeu e entendeu a mensagem.

Já o terceiro nível – o avançado – mede os *outcomes*, ie, a opinião, as atitudes, os comportamentos. Lindenmann (1993) realça que é necessário sabermos que diferentes tipos de necessidades levam a diferentes níveis de avaliação, logo, de técnicas e ferramentas necessárias para essa mesma avaliação. Para o autor americano as premissas de ordem para uma avaliação

eficaz são a definição de objetivos e o reconhecimento de que não existem métodos simples e únicos de medir as RP.

De facto, as RP podem ser medidas com eficácia, mas deve ser feito de uma forma sistemática para avaliar os impactos e redefinir estratégias, se necessário, com regularidade.

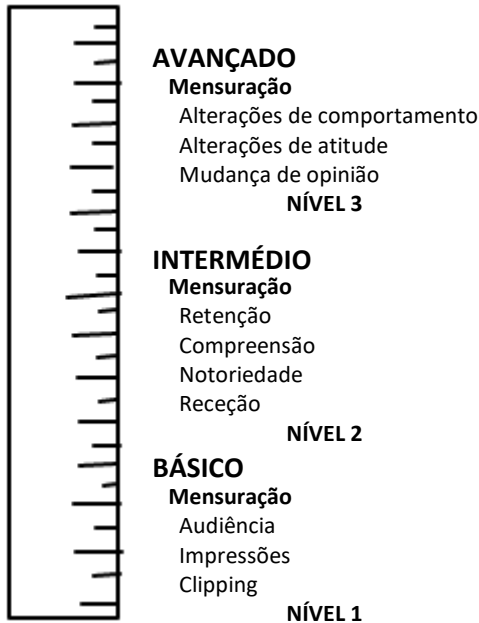


Figura 3.5 - Modelo Yardstick

Fonte: Adaptado de Lindenmann (1993, p. 8).

Modelo Unificado de Noble e Watson (1999)

Tom Watson e Paul Noble propuseram, em 1999, uma abordagem nova em relação às propostas que haviam sido apresentadas até então, uma lógica de modelo interligado, unificado, de *feedback* entre etapas para os eventuais ajustes e adaptação do programa/estratégia de RP (ver Figura 3.6). As propostas ou modelos estudados e apresentados até 1999 consistiam em processos compostos por três etapas e Watson e Noble (2005) introduziram uma quarta, realçando a diferença entre impacto e resultados. Comentam os modelos até então apresentados, tecendo críticas à semelhança entre os diferentes níveis/fases dos modelos. Apenas à proposta de Lindenmann reconhecem a importância e destacam a separação inteligente dos efeitos comportamentais e cognitivo, embora omita uma fase essencial – da preparação. Os autores abandonam o termo *outcome* e optam por um conjunto de termos como impacto, efeitos e resultados cuja utilização varia de acordo com os programas e estratégias de RP.

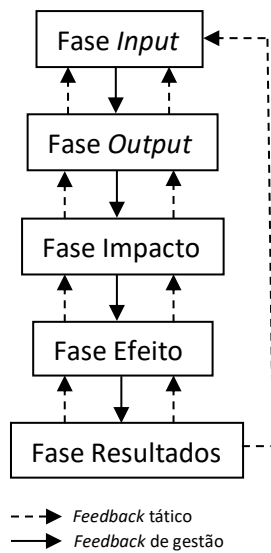


Figura 3.6 - Modelo Unificado

Fonte: Adaptado de Watson e Noble (2005, p. 89).

Modelo de Curta Duração de Watson (2001)

O modelo de curta duração é uma proposta mais simples de avaliação que é sobretudo direcionada para estratégias e programas de RP assentes maioritariamente nos *media*, ie, para avaliação de resultados a curto prazo. Watson conduziu um estudo intenso no Reino Unido onde apurou que os principais anseios e dificuldades dos profissionais de RP estavam relacionados sobretudo com os níveis de sucesso, medidos apenas em *media outputs*, o orçamento disponível para a avaliação, a medição da eficácia e ambivalência nos processos de avaliação (Watson e Noble, 2005). Após esta análise, Watson propôs dois modelos distintos: de curta duração e de longa duração. Programas diferentes para abordagens estratégicas também dispares.

Para a primeira proposta – de curta duração – Watson (Watson e Noble, 2005) sugere um processo linear que não mede os efeitos, apenas os *outcomes*. Os objetivos são a base do processo que antecede a estratégia das relações com os *media*. Esta, por sua vez, permitirá a análise de *media* e análise de reposta do público-alvo à estratégia, conforme Figura 3.7. A última fase, de resposta sim ou não, é o resultado da eficácia da estratégia – se resultou ou não resultou *mediante* as respostas do público-alvo.

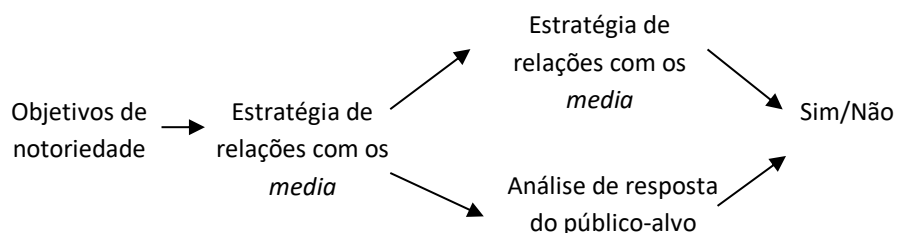


Figura 3.7 - Modelo de Curta Duração

Fonte: Adaptado de Watson e Noble (2005, p. 94).

Modelo Contínuo de Watson (2001)

O modelo contínuo de Watson é para uma abordagem de longa duração de uma estratégia ou plano de RP (ver Figura 3.8). Um modelo que inclui diferentes passos, mas interligados, e com elementos novos em relação ao modelo de curta duração. Trata-se de um modelo de avaliação contínua, como indicado pelo próprio modelo, e que pressupõe uma avaliação regular nos diferentes níveis que integra (Watson e Noble, 2005). Uma mensuração contínua, regular, sistemática e essencial para a eficácia, mas a consistência deste modelo é das maiores dificuldades reportadas pelos profissionais de RP.

O modelo é composto por seis níveis: pesquisa, definição de objetivos e de efeitos, seleção da estratégia, escolhas táticas, efeitos, e análises formal e informal. Prevê, entre os diferentes níveis, um *feedback* constante para análise. Em suma, é um modelo que permite adaptar-se a qualquer tipo de estratégia ou plano de RP (Ibidem, 2005).

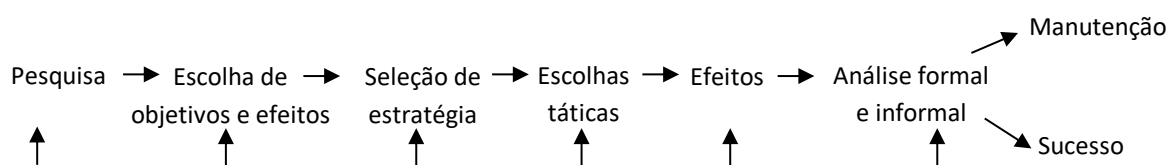


Figura 3.8 - Modelo Contínuo

Fonte: Adaptado de Watson e Noble (2005, p. 95).

Processo PRE de CIPR (2011)

O *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) propôs o processo *Planning, Research and Evaluation* (PRE), em 2011, composto por cinco passos: auditoria, definição de objetivos, planeamento e estratégia, mensuração, resultados e avaliação (ver Figura 3.9). O primeiro – a auditoria – assemelha-se ao primeiro passo da régua de efetividade de Lindenmann (1993) e diz respeito à pesquisa realizada no âmbito da preparação do programa de RP, que pode avaliar a análise do mercado, a informação das organizações ou do setor, e que nos transporta para o passo seguinte. A definição de objetivos de comunicação permite articular e cruzar com os objetivos de negócio e passar para o passo três, o da estratégia e planeamento. Nesta fase deverá ser definido o tipo de mensuração e avaliação a fazer para apuramento dos resultados da estratégia implementada. O quarto e penúltimo passo existe para as adaptações necessárias

à estratégia e mensuração de resultados. Por último, e não menos relevante, é o quinto passo – resultados e avaliação (CIPR, 2011).

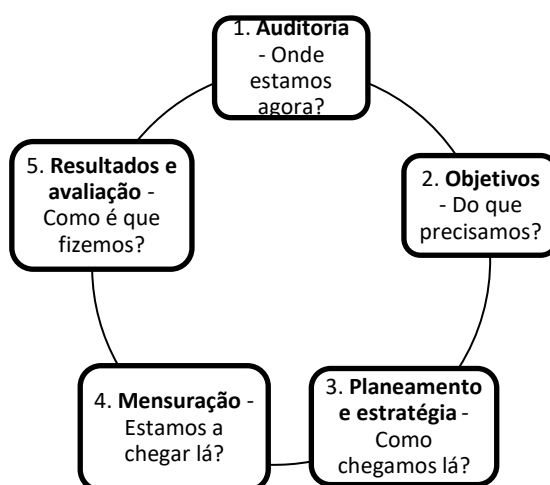


Figura 3.9 - Modelo PRE

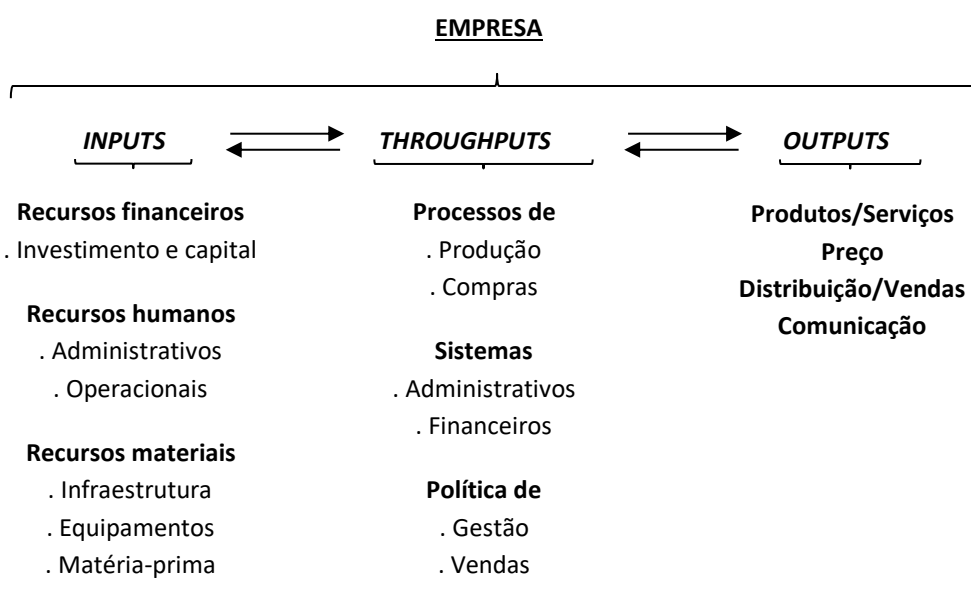
Fonte: Adaptado de CIPR (2011).

Modelo Sistémico 3 Puts de Yanaze, Freire e Senise (2013)

O modelo sistémico proposto prevê uma mensuração e avaliação compostas por várias fases às quais correspondem diferentes variáveis - operacional (e.g.: custos de produção), concorrencial (e.g.: novos *players*), económica (e.g.: taxa de desemprego), política (e.g.: relação com o governo), sociocultural (e.g.: perfis de público), legal (e.g.: leis aplicáveis) ou tecnológica (e.g.: novas tendências) (Yanaze, Freire e Senise, 2013). A cada uma das variáveis terá de ser atribuído um peso que determinará, por sua vez, o valor - positivo, negativo ou neutro - de cada uma. Permite perceber com que intensidade estas variáveis afetam uma empresa numa determinada altura (Ibidem, 2013). Os valores são apresentados em escalas de 0 a 1 nas quais o aumento é estipulado pelo grau de negatividade de um fator e onde 1 significa que a variável é neutra. Acima do valor 1 a influência sobre a empresa é positiva. Atribuem-se notas aos subfatores e pesos, até aos 100%, às variáveis, para que se consiga encontrar o ponto de análise de uma empresa. Aliás, permite um melhor enquadramento em relação à monitorização. Porém as variáveis podem mudar ao longo do tempo, pelo que também a análise vai sofrendo atualizações, permitindo rever estratégias implementadas.

Todo o processo prevê a determinação das variáveis e dos subfatores, a atribuição de pesos às variáveis e de notas aos subfatores e, por fim, o apuramento da nota final ponderada que é o resultado da multiplicação do peso pela nota (Ibidem, 2013).

Quadro 3.3 - Modelo sistémico 3 Puts



Fonte: Adaptado de Yanaze, Freire e Senise (2011) como citado em Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 39).

3.5. O papel da AMEC na discussão e construção de propostas para as Relações Públicas

A AMEC, maior organização de *insights* de avaliação e mensuração de *media*, conta com mais de 160 membros de 86 países. Com as empresas e profissionais que representa, a associação promove diferentes grupos de trabalho – *Global Summits*, *Webinars*, *Measurement Month*, entre outros – para discutir diferentes abordagens e trabalhar em novas metodologias que apontem caminhos mais adequados a esta área (AMEC, 2019).

Fundada em 1996, a associação já organizou 12 *Global Summits* (ver Quadro 3.4), subordinados a diferentes temas: os três primeiros (2009, 2010 e 2011) sem referência ao local e tema; o quarto, em Dublin, em junho de 2012, com o tema *European Summit on Measurement* (AMEC, 2012); o quinto, em Madrid, em junho de 2013, cujo tema foi *Unlocking business performance – the role of communications research and analytics* (AMEC, 2013); em junho de 2014 decorreu em Amesterdão o sexto *summit*, dedicado ao tema *Upping the Game – From Measurement to Insights* (AMEC, 2014); o sétimo em Estocolmo, em junho de 2015, cujo tema foi *Winning the Game – from local silos to global integration* (AMEC, 2015); em junho de 2016, em Londres, decorreu o *Making Metrics Matter – taking measurement mainstream* (AMEC, 2016); em maio de 2017, em Banguécoque, o nono *global summit* da AMEC, com o tema *Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change* (AMEC, 2017); em 2018 foi a vez de Barcelona acolher o décimo evento com o tema *Measurement &*

the three i'S Insights, Innovation and Integration driving the future (AMEC, 2018); o décimo primeiro, em junho de 2019, decorreu em Praga, com o tema *DATA: Analytics, Algorithms & Argumentation Measuring the value of communications* (AMEC, 2019b); em julho de 2020 estava previsto decorrer em Viena, porém, pela pandemia gerada pela Covid-19, o evento decorreu inteiramente online, sob o tema *Foresight: measurement frameworks, myths and new horizons* (AMEC, 2020). Em 2021 decorreu o *Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof* (AMEC, 2021).

Quadro 3.4 - Edições dos Global Summits da AMEC

Edição	Data	Local	Tema
1ª	2009	Berlim	S/ referência
2ª	2010	S/ referência	S/ referência
3ª	2011	S/ referência	S/ referência
4ª	Junho de 2012	Dublin	<i>European Summit on Measurement</i>
5ª	Junho de 2013	Madrid	<i>Unlocking business performance – the role of communications research and analytics</i>
6ª	Junho de 2014	Amesterdão	<i>Upping the Game – From Measurement to Insights</i>
7ª	Junho de 2015	Estocolmo	<i>Winning the Game – from local silos to global integration</i>
8ª	Junho de 2016	Londres	<i>Making Metrics Matter – taking measurement mainstream</i>
9ª	Mai de 2017	Bangucoque	<i>Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change</i>
10ª	Junho de 2018	Barcelona	<i>Measurement & the three i'S Insights, Innovation and Integration driving the future</i>
11ª	Junho de 2019	Praga	<i>DATA: Analytics, Algorithms & Argumentation Measuring the value of communications</i>
12ª	Julho de 2020	Online	<i>Foresight: measurement frameworks, myths and new horizons</i>
13ª	Mai de 2021	Online	<i>Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof</i>

Além dos *summits*, a AMEC tem programas mensais de educação sobre estas matérias, que designa de *Measurement Months*. Em 2010, no seu segundo *summit*, conjuntamente com a *Global Alliance*, o ICCO, o IPR e a PRSA, apresentou a Declaração de Princípios de Barcelona (Global Alliance *et al.*, 2010), a Declaração de Princípios de Barcelona 2.0 (Rockland, 2015) e a *Framework* de avaliação (Bagnall, s.d).

Só a partir do evento de Londres, em 2016, a AMEC disponibilizou, em livre acesso, as apresentações então decorridas e os contributos dos diferentes *global summits*, com exceção do ano 2019. Deste universo, o evento de Londres conta com 18 apresentações disponíveis, o evento de Bangucoque com 17, o de Barcelona reúne 11 apresentações e os de 2020 e 2021 estão disponíveis na íntegra mediante acesso de participante.

3.5.1. 2016: Making Metrics Matter – taking measurement mainstream

Num programa orientado sobretudo para a atribuição de importância às métricas em Relações Públicas, o oitavo global *summit* da AMEC contou com a abertura feita por Omar Mahmoud num painel dedicado à mensuração na área do futebol, não só ao nível quantitativo, mas também qualitativo. Embora o apuramento de resultados na área do futebol seja medido sobretudo através do número de golos, não invalida que não se proponha uma avaliação mais qualitativa, de âmbito motivacional, à medida da evolução do jogo (Mahmoud, 2016).

Diane Scott, Diretora de *Media & Corporate Affairs*, da Visa Europe, parte integrante do painel do oitavo encontro, propôs-se a uma apresentação sobre *Beyond Share of Voice – How new-style metrics got the attention of senior management* e exemplificou o tipo de avaliação feito na Visa, com a utilização do tom do conteúdo divulgado sobre a marca, quantidade de artigos divulgados e *share of voice* (Scott, 2016). Já num painel moderado por David Rockland, CEO da *Ketchum Global Research & Analytics*, com representantes de várias empresas de clipping – *Newton Media*, *CARMA*, *Bell Pottinger* e *Cision* -, discutiu-se o tema *Communications Measurement in a Bull or Bear Market?* e apresentaram-se resultados que apontaram para um universo de 106 organizações inquiridas, das quais 66% considerava estarem a ser construídos mecanismos de mensuração de resultados em Relações Públicas, 53% considerava a avaliação importante e 29% considerava muito importante (Rockland *et al.*, 2016). Dos inquiridos, 88% revelou que este tema era uma prioridade nos KPIs das agências. A maioria, porém, continuava a utilizar o AVE, mesmo depois da Declaração de Princípios de Barcelona adotada em junho de 2010, no evento que decorreu em Barcelona. Apenas 32% não utiliza esta métrica (Rockland *et al.*, 2016).

Stephen Hardwick, Diretor de Comunicação do governo inglês, considerou que os tipos de indicadores medidos não são adequados – *media*-se o número de comunicados de imprensa, de seguidores no Twitter, minutos de uma reportagem televisiva, entre outros – quando o que é verdadeiramente importante de medir são os objetivos de negócio, os *outcomes* e o impacto no negócio (Hardwick, 2016). Hardwick propôs uma estrutura de avaliação – *Government Communication Service (GCS) Evaluation Framework* - baseada nos *inputs* e impacto gerado para a organização, no campo dos objetivos da empresa, e uma avaliação de *outputs*, *outtakes* e *outcomes* no campo dos objetivos de comunicação. Para Hardwick (2016) a mensuração e avaliação são tópicos bastante importantes e necessários, bem como a adoção das melhores práticas de avaliação.

Jerry Nichols (2016), Global Head Marketing Performance da SAP, corrobora a tese de Hardwick (2016) de que a avaliação deve ser feita com base nos KPIs das organizações e, por

cada objetivo definido, deve desenvolver-se um plano de mensuração que acompanhe a prossecução de cada objetivo de negócio, seja através do *paid, owned* ou *earned media*. Nichols (2016) considera necessário, para uma avaliação eficaz, que se sigam as seguintes lições-chave: envolver as pessoas, definir os objetivos de sucesso, ser consistente, analítico, estar em permanente aprendizagem e identificar as métricas operacionais.

Os painéis de cada evento são diversificados para mostrar as diferentes áreas de aplicabilidade da avaliação e mensuração. Eileen Sheil, enquanto Diretora de Comunicação da Cleveland, e Anil Ranchod, Diretora de Comunicação e Relações Públicas da Associação *The Stroke*, mostraram como a mensuração pode melhorar o valor e percepção da organização – *Proving Business Value – How measurement can make the case to protect your budget*. Sheil (2016) mostrou que para que as Relações Públicas e a comunicação sejam reconhecidas é necessário mostrar o valor que têm para a organização. Para que seja possível avaliar é necessário ter visão, aplicar os Princípios de Barcelona, informar e ter sempre em mente os objetivos de negócio e ainda cruzar os objetivos de comunicação com os objetivos da organização. Já Ranchod (2016) mostrou não só que a planificação e a identificação das métricas de medição de resultados devem ser trabalhadas em conjunto, como também que o sucesso é a palavra de ordem quando se fala de impacto das Relações Públicas.

Pete Pedersen (2016), Diretor de Relações Públicas na *Sonos*, trouxe à discussão das métricas utilizadas nas Relações Públicas a importância de um bom produto para comunicar e a relação com os bons resultados de uma marca, uma estratégia igualmente reforçada por Dominic Redfearn, Diretor de Comunicação da *Diageo* (2016).

John Croll, CEO da *Isentia*, Jeremy Thompson, Diretor da *Cision*, e Walter Patanella, CEO na *Kantar Media* abordaram a alteração dos hábitos de consumo, o poder do *mobile* e do *word of mouth*, a importância das estratégias integradas e do *storytelling*, da relevância dos *press releases* (Thompson, 2016), da importância da audiência, do *big data*, dos serviços e dos KPIs, das redes sociais e dos novos segmentos de negócio (Patanella, 2016) e do poder do conteúdo (Croll, 2016).

Já Alison Levy, da *Launchmetris*, Steven Mehringer, da *NATO*, Giles Palmer, da *Brandwatch*, Chris Shaw, da *Commetric* e Linda Xu, da *Kantar Media*, reuniram-se num painel sobre a vanguarda da criatividade na mensuração, explicando que a influência, quando estrategicamente utilizada, cria impacto na marca, impulsionando-a (Levy, 2016), e que as marcas devem humanizar-se para atingir melhores resultados junto dos seus públicos-alvo (Mehringer, 2016).

Sobre a mensuração, Barry Leggetter (2016), CEO da *AMEC*, mostrou que apesar de os profissionais reconhecerem a importância da avaliação do seu trabalho, é ainda necessário

educar sobre a forma como se utilizam as métricas, pretendendo a AMEC, ao mesmo tempo, aumentar a consciencialização sobre a Declaração de Princípios de Barcelona.

Braun (2016), num inquérito feito a 339 profissionais de todo o mundo, apurou que os profissionais reconhecem a importância da mensuração, que a avaliação é utilizada para demonstrar a eficácia das atividades de comunicação, que poucos conhecem a Declaração de Princípios de Barcelona, mas mostram-se interessados em saber mais sobre como avaliar eficazmente as organizações. Acrescenta que cerca de 52% não avalia por falta de recursos e de *budget*. No estudo realizado pela AMEC, em conjunto com a *Braun Research, Ketchum Global Research and Analytics*, mostrou que 69% dos profissionais de comunicação desconhecem a existência da Declaração e, por isso, a consciencialização dos profissionais de RP deve ser uma prioridade para a Associação.

Num *workshop* sobre *measurement across cultures and time zones*, Dounia Kchiere (2016), da Unicef, conclui que antes de avaliar é necessário adaptar a estratégia global à realidade local, a continuando a avaliação a ser dispendiosa, e que mensurar *advocacy* e *engagement* são tarefas complicadas. Takeshi Muro (2016), da Hakuodo International, mostrou, num estudo conduzido em 2015 pelo *Japan Institute for Social and Economic Affairs*, que 48,9% dos profissionais de Relações Públicas a operar em contexto de empresa, avaliam os objetivos pelos *outputs*, continuando o AVE a ser a forma de medição mais utilizada pelas empresas japonesas. Jerry Nichols (2016), da SAP, revela que o modelo implementado na SAP se tem sustentado nos *Key Performance Indicators* (KPIs) definidos aos níveis de perceção de marca e de *portfolio*. A primeira etapa no processo de mensuração passa por definir os princípios que vão nortear a avaliação - notoriedade, métricas digitais, exposição mediática, performance da concorrência ou outras -, alinhados com o tipo de *target* e adequando a operação ao objetivo traçado na segunda etapa do processo. A etapa três é já a mensuração propriamente dita.

Andersen (2016), num inquérito sobre a avaliação feita nas agências, na Alemanha, apesar de mais de 300 indicarem que fazem mensuração e avaliação internamente, mais de 150 não fazem e cerca de 70% considera não ser uma prioridade para as chefias. Blázquez (2016) considera essencial existirem procedimentos a seguir para mensurar com eficiência: (1) preparar o plano de comunicação; (2) definir objetivos e audiências; (3) escolher os KPIs; (4) escolher as ferramentas; (5) recolher os dados; (6) desenhar gráficos; (7) criar o relatório final.

E como fazer a avaliação? Macnamara (2016a) propôs implementar uma avaliação, através de métodos de pesquisa, de *outcomes* e impactos, baseado em dois *case studies*. O primeiro, levado a cabo pela *Pink Sari Project*, entre junho de 2014 e junho de 2015, que pretendia aumentar em 5% os rastreios de cancro de mama em mulheres do Sri Lanka e Índia a viver na Austrália. Para isso, implementaram um projeto com foco em três processos – *formative*,

process e *summative* - com uma avaliação em permanência em todas as fases. Aplicaram entrevistas, inquéritos, desenvolveram *focus group*, implementaram ações e avaliaram os *outputs* – através da quantidade de notícias publicadas, mensagens-chave veiculadas e avaliação do tom da cobertura em percentagem – *outtakes* – através da medição do *engagement* gerado no *owned media* (*Website* e Facebook) e participação em eventos da organização - e *outcomes* e impacto – que confirmam o cumprimento do objetivo traçado de aumentar os rastreios em 5%. Sumariamente, implementaram medidas que permitiram avaliar quantitativa e qualitativamente, em todas as fases do processo, as ações estrategicamente pensadas para atingir os KPIs (Macnamara, 2016a).

O segundo *case study* tratava uma campanha anti consumo de drogas, implementado pelo *NSW Government*, Austrália, entre novembro de 2015 e janeiro de 2016, tendo em conta o cenário calamitoso de consumo entre os 14 e os 18 anos. A campanha teve como objetivo mostrar os riscos e consequências de experimentar Canábis. A estratégia definida previa um quadro de avaliação composto por diferentes métodos – *inputs*, *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto nas diferentes fases – *formative*, *process* e *summative*. A primeira fase integrava o estudo na *National Cannabis Prevention and Information Centre* (NCPIC) e um pré-teste dos conceitos criativos; a segunda fase já integrava impressões, visualizações, alcance e análise de conteúdo em *media* e redes sociais; a terceira fase incluía um inquérito para avaliar os efeitos da estratégia e cumprimento de objetivos. A campanha passou por três diferentes fases: atingiu a audiência esperada; desencadeou memes e outras imagens; e foi viral. Ambos os estudos foram desenvolvidos tendo por base o mesmo modelo de avaliação, pelo que se conclui que a aplicação prática dos melhores modelos teóricos de avaliação conduz ao cumprimento dos objetivos (Macnamara, 2016a).

Como vimos, a avaliação em Relações Públicas é um tema que tem vindo a ser discutido desde o início do século XX, com Edward Bernays e Arthur Page, com maior foco nos últimos 47 anos e com uma série de propostas de modelos de avaliação e de termos aplicados – *inputs*, *outputs*, *outtakes*, *outflows*, *outgrowths*, *effects*, *results* e *impacts* (Macnamara, 2016b, p. 9) e outros aplicados a *media* – inquéritos, entrevistas, *focus group*, ROI (*Return on Investment*) e NPS (*Net Promoter Score*)¹³² e ainda outros aplicados a redes sociais. Ainda assim, faltam padrões e ferramentas adequadas para avaliar as Relações Públicas, embora se tenham reunido os termos em cima na proposta de *Framework* de avaliação da AMEC (Quadro 3.5 e Bagnall, s.d). Apesar de se tratar de uma ferramenta útil e reconhecida pelos profissionais como importante

¹³² O NPS – Net Promoter Score surge em 2003 com Frederick Reichheld, no artigo “One number you need to grow”, publicado na Harvard Business Review. Um modelo baseado numa questão – “Would you recommend this company to a friend?”

para o setor, este modelo traz outros problemas associados, como o facto de não se adequar as métricas aos respetivos níveis (Cutlip, Center & Broom, 2006).

Quadro 3.5 - Framework de avaliação da AMEC

Níveis	Inputs	Atividades	Outputs	Outtakes Curto-prazo	Outcomes Médio-prazo	Impacto Longo-prazo
Definição	Preparação da comunicação	Iniciativas a realizar incluídas no plano	O que é recebido pela audiência	O que a audiência faz com a comunicação	Efeitos que a comunicação tem na audiência	O resultado causado pela comunicação
Passos-chave Meso-nível	Objetivos Budget Recursos (e.g.: <i>staff</i> , parcerias, agências)	Pesquisa formativa Planeamento Produção (e.g.: design, conteúdos, compra de meios, parceria com <i>media</i> , etc.)	Distribuição Exposição Receção	Atenção Notoriedade Perceção Interesse Interação Participação Consideração	Aprendizagem / Conhecimento Mudança de atitude Satisfação Confiança Preferência Intenção Advocacy	Reputação Relações Compliance Organização Mudanças públicas/Sociais
Métricas & Marcos Micro-nível	Objetivos SMART Audiência/KPI	Ponto de partida / Análise de concorrência (e.g. notoriedade atual) Necessidades da audiência, preferências, etc. Plano estratégico Plano de avaliação Pré-teste à audiência Produção de conteúdo (e.g.: Comunicados de imprensa, websites) <i>Media Relations</i>	TARP (Target Raiting Point) Alcance da audiência Impressões / OTS (<i>Opportunity to See</i>) CPM (<i>Cost per Mille</i>) <i>Clickthroughs</i> Publicidade <i>Share of Voice</i> Tom / favorabilidade Mensagens <i>Posts, Tweets</i> , etc. <i>E-marketing</i> Presenças em eventos	Visitantes únicos Visualizações <i>Response</i> (e.g. seguidores, gostos, <i>tags</i> , partilhas, <i>retweets</i>) Visitas/visualizações <i>Recall</i> Comentários positivos Response positivo em inquéritos Subscritores (e.g.: RSS, <i>newsletters</i>) <i>Inquires</i>	Aceitação da mensagem Níveis de confiança <i>Statements</i> de apoio/intenção <i>Leads</i> Registos Preferência de marca Críticas Aprovações Reafirmação (e.g.: satisfação dos colaboradores)	Suporte do público Eventos com o público (e.g. doação de sangue; rastreios de cancro) Crescimento de vendas Crescimento de doações Redução de custos Permanência de colaboradores/lealdade Qualidade de vida / melhoria de bem-estar

Métodos de avaliação	<p>Análise interna</p> <p>Cenário ambiental</p> <p>Análise de viabilidade</p> <p>Análise de risco</p>	<p>Análise metadados (e.g.: pesquisas anteriores e métricas)</p> <p>Audiência / pesquisa de mercado (e.g.: inquéritos, <i>focus group</i>, entrevistas)</p> <p>Auscultação de <i>stakeholders</i></p> <p><i>Case studies</i></p> <p>Análise SWOT (ou PEST, PESTLE, etc.)</p> <p>Pré-teste</p> <p>Revisão dos pares</p>	<p>Métricas de <i>media</i> (e.g.: estatísticas de audiência, impressões, CPM)</p> <p>Monitorização de <i>media</i></p> <p>Análise de conteúdos de <i>media</i> (quantitativa e qualitativa)</p> <p>Análise de redes sociais (quantitativa e qualitativa)</p> <p>Relatórios de atividades (e.g.: eventos, parcerias)</p>	<p>Estatísticas <i>website</i> (e.g.: visualizações, <i>downloads</i>)</p> <p>Análise de redes sociais (qualitativo. e.g.: comentários)</p> <p><i>Feedback</i> (e.g.: comentários)</p> <p>Etnografia (observação)</p> <p>Netnografia (etnografia online)</p> <p>Inquéritos à audiência (e.g.: conhecimento, interesse, opinião)</p> <p><i>Focus group</i></p>	<p>Análise de redes sociais (qualitativo)</p> <p>Estatísticas <i>database</i> (e.g.: identificação e fontes)</p> <p>Etnografia (observação)</p> <p>Netnografia (etnografia online)</p> <p>Pesquisas de opinião</p> <p>Inquéritos a <i>stakeholders</i> (e.g.: confiança)</p> <p><i>Focus group</i></p>	<p><i>Record</i> de dados (e.g.: doações de sangue, membros, etc.)</p> <p><i>Tracking</i> de vendas</p> <p><i>Tracking</i> de doações CRM</p> <p>Dados das equipas</p> <p>Estudos de reputação</p> <p>Análise custo/benefício</p> <p>ROI (só com objetivos financeiros)</p>
-----------------------------	---	--	--	---	--	---

Fonte: Adaptado de Macnamara, 2016b, pp. 17 e 18.

3.5.2. 2017: Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change

Um ano após o evento de Londres, decorreu em Banguécoque o *summit* dedicado à comunicação disruptiva e à discussão das propostas na era da mudança. Abriram-se as portas ao mundo da avaliação e à experiência árabe com Brian Lott, da *Mubadala*, com uma abordagem orientada para as aprendizagens e a necessidade de se mensurar em todos os setores de atuação (Lott, 2017).

Deepa Dey, da GSK India, mostrou a evolução dos instrumentos de trabalho – máquina de escrever, computador, portátil e *smartphone* – para explicar que também a avaliação tem vindo a sofrer mudanças – começou-se por medir o número de artigos, a mancha ocupada e relevância do jornalista e passou-se a medir a quantidade de público atingido e interação. Revela-nos ainda que não existe uma ‘moeda’ para medir o trabalho das RP e que o AVE não é uma medida representativa para esta área. Uma vez mais reforçado, serve o propósito da publicidade, mas não das RP.

Quinn (2017) fala em confiança para mensurar e avaliar – se os RP confiam no trabalho que fazem, então conseguem provar o seu valor. Xu (2017) abordou o tema de *social media* na China e o respetivo crescimento e Daguiamol (2017) a importância dos influenciadores digitais. Análises que, embora importantes, não são relevantes no contexto desta temática.

Watson (2017), diretor de campanhas, à data, do gabinete do primeiro-ministro do Reino Unido, considera que, embora a avaliação deva ser feita por intermédio de *inputs, outputs, outtakes, outcomes* e impacto, sobre comportamento o modelo de Gerrard&Gibbons¹³³ é o mais adequado para fazer essa avaliação. Defende que os maiores entraves para fazer a avaliação são o excesso de confiança nos KPIs, inexistência de valores atribuídos a visualizações de páginas e a cliques, necessidade de usar várias metodologias que provem o devido valor na avaliação e que essas mesmas sejam correlacionadas no momento da avaliação final. Spitzer (2017) vai mais longe e mostra que a mensuração e avaliação das RP cumprem dois propósitos fundamentais: justificar e impulsionar a prática das RP. A primeira para comprovar, em números, o trabalho executado pelos profissionais e o segundo para aprender e conseguir ser melhor na prática profissional, identificando oportunidades e destacando a importância desta área para as organizações.

¹³³ Trata-se de um modelo da área da psicologia cognitiva que revela que o comportamento de riscos dos adolescentes não é planeado ou intencional (Watson, 2017).

Zapakin (2017), diretora do departamento de pesquisa e análise da Ketchum Global, apresentou os resultados de um inquérito de 2016 mostrando que, junto de ONGs¹³⁴, num total de 323 respostas, 91% reconhecia a importância de mensurar para o caminho a percorrer na missão destas organizações, mas os orçamentos disponíveis, a cultura da empresa e a formação foram os obstáculos apontados para a pouca avaliação feita. 71% considera que a avaliação não é negociável e 75% que a avaliação é hoje mais importante que em 2012. No entanto, um inquérito feito no mesmo ano e apresentado por Daguimol, Sakkas e Wadgaonkar (2017) mostrou que as ferramentas mais usadas eram as quantitativas – AVE, impressões, cobertura e impressões (67%), o que explica que apenas 47% tenha apenas ouvido falar nos Princípios de Barcelona e apenas 11% faça uso dessas recomendações.

Para mostrar a importância e a forma como se pode operacionalizar os Princípios de Barcelona, evitando que os profissionais da área continuem a utilizar métricas inapropriadas ao trabalho que executam, Bagnall e Hender (2017) sumarizaram as principais linhas orientadoras e a ter em conta no momento de avaliar. Sem ordem identificada: é importante planear e definir públicos-alvo, mensurar *outcomes* e não apenas *outputs*, cruzar com os objetivos organizacionais, utilizar métodos quantitativos e qualitativos, não usar o AVE, integrar as redes sociais, ser transparente, consistente e válido. Em suma, comunicar a mensagem certa para o público certo e atingir um objetivo específico (Bagnall e Hender, 2017) através do *framework* da AMEC.

Um quadro exemplificativo de todas as propostas e modelos apresentados entre os anos 80 e 2000 foram listadas e concentradas num quadro apresentado por Macnamara (2017) para mostrar a variação e importância das categorias, através da sua contagem, ao longo do tempo (ver Quadro 3.6). Um quadro revelador, embora não surpreendente, que nos transporta para a realidade praticada pelos profissionais que, apesar de contestada por vários investigadores, é também resultado do que consta nos diferentes modelos e propostas. Note-se que o quadro revela que a maioria dos modelos integra, em número significativo, os *outputs*, a categoria mais utilizada, mas amplamente criticada. Das 14 propostas listadas apenas seis incluem a medição do impacto e apenas uma inclui a análise dos efeitos.

¹³⁴ Organizações não-governamentais.

Quadro 3.6 - Modelos de Avaliação de Comunicação e RP entre a década de 1980 e 2000

Programa	Basic Program Logic Model	Expanded Program Logic Model	Classic Program Logic Model	Modelo PII	Modelo Macro	Modelo Yardstick	IPRA Gold Paper	IPR Toolkit	Standards e Guidelines	Modelo Unificado	Modelo de relação	DPRG/GPRA	Framework Performance Measurement	Standards e Guidelines	Guidelines	Qt.:
Autor	Taylor Power & Henert		Kellog Foundation	Cutlip, Center e Broom	Macnamra	Lindenmann	IPRA	Fairchild & O'Connor	Lindenmann	Noble & Watson	Grunig & Hon	-	Likely	Macnamara	Lindenmann	
Ano	2008		1998/2004	1985	1992	1993	1994	1999	1997	1999	-	2000	2000	2000	2002/2003	
Categorias	<i>Inputs</i>	<i>Inputs</i>	<i>Inputs</i>		<i>Inputs</i>		<i>Inputs</i>	<i>Inputs</i>		<i>Inputs</i>		<i>Inputs</i>		<i>Inputs</i>		9
			Atividades	Planeamento												2
	<i>Outputs</i>	<i>Outputs</i> : Atividade e participação	<i>Outputs</i>	Implementação	<i>Outputs</i>	<i>Outputs</i> (básico)	<i>Outputs</i>	<i>Outputs</i>	<i>Outputs</i>	<i>Outputs</i>	<i>Outputs</i>	<i>Outputs</i>	<i>Outputs</i>	<i>Outputs</i>	<i>PR Outputs</i>	14
								<i>Outtakes</i>					<i>Outtakes</i>	<i>Outtakes</i>	<i>PR Outtakes</i>	4
						<i>Outgrowths</i> (intermédio)							<i>Outgrowths</i>			1
	<i>Outcomes</i>	<i>Outcomes</i> : Curta duração Intermédia Longa duração	<i>Outcomes</i>			<i>Outcomes</i> (avançado)	<i>Outcomes</i>	<i>Outcomes</i>	<i>Outcomes</i>	<i>Outcomes</i> de negócio		<i>Outcomes</i>	<i>Outcomes</i>	<i>Outcomes</i>	<i>Outcomes</i>	<i>PR Outcomes</i>
		Impacto	Impacto	Resultados						Impacto	Relações	<i>Outflow</i>				6
										Efeitos						1

Fonte: Adaptado de Macnamara, 2017, online.

3.5.3. 2018: Measurement & the three i'S Insights, Innovation and Integration driving the future

Num evento dedicado maioritariamente à inovação, integração e *insights*, o nono congresso da AMEC contou com um painel de oradores diversificado que orientou as suas intervenções sobretudo para as novas formas de mensurar e avaliar, mas sobretudo da necessidade de cruzar diferentes e várias métricas.

Legetter (2018) recapitulou os últimos 10 anos na área da mensuração e avaliação: o crescimento da indústria, entre 2008 e 2017, em cerca de 265 milhões de euros, a integração das redes sociais como uma condição da prestação de serviços de comunicação e RP, o crescimento (68% em 2018) no investimento em nova tecnologia de mensuração, maior ênfase nos insights.

Resumida a última década, Sakkas (2018) propôs cinco passos do sucesso para os anos seguintes: foco nos mercados da América Latina, África ou Ásia; promover mensuração integrada através de competências internas e externas; foco nos serviços financeiro e profissional; investimento em Inteligência Artificial para cruzamento de mensagens-chave; ironiza e assegura que o quinto passo é agradecer a si mesmo pelo sucesso que a organização ou o profissional alcançou. Os *insights* vão continuar a crescer (64% em 2017 para os membros AMEC), a inovação é a chave do desafio e da oportunidade (68% em 2017 para os membros da AMEC), a integração continuará a ser tendência (75% em 2017 para os membros AMEC), segundo Sakkas (2018).

Já Rockland (2018) prevê que o AVE deixe de existir em 2028, que o marketing e a comunicação estejam ainda mais integradas e que a Inteligência Artificial esteja ainda mais avançada. Continua, porém, a existir a necessidade de usar/ter uma métrica equivalente ao AVE.

A modernização da comunicação organizacional para mostrar o impacto da organização no mercado é a estratégia mais importante a seguir nesta área (Bruce, 2018), mas continua-se a mensurar e avaliar de forma desfasada nas diferentes categorias que devem alegadamente compor o processo de avaliação das organizações. Bruce (2018) analisou as várias ferramentas utilizadas por categoria e concluiu que são sobejamente mais nos *outputs*, que nas restantes – *outcomes*, *outtakes* e impacto. Propôs, inclusive, a criação de um outro *framework* de avaliação – MOTO (*Moving from Outputs To Outcome*). Sugere que este modelo inclua as avaliações dos *media* tradicionais, publicidade, redes sociais, pesquisas de mercado, análise de pesquisas, contexto financeiro, dados, vendas, preços praticados e outros indispensáveis. Dá vários exemplos por categoria, como o volume, alcance, impressões, sentimento, seguidores e cobertura para os *outputs*. Inquérito de satisfação e análise do painel de redes sociais nos

outtakes. Likes, partilhas, subscrições, *downloads* e visitas nos *outcomes*. Ordens de compra, *stock* de produto, reputação, reservas ou vendas no impacto.

Em alternativa ao ROI, Patil (2018) propõe que se utilize o ROO (*Return on Objectives*) com base em sete premissas essenciais: 1 – definir objetivos de comunicação e RP com base nos objetivos de negócio; 2 – mensuração só é fácil e possível fazer se se souber qual o alcance do sucesso; 3 – acompanhar o progresso através de análises quantitativa e qualitativa; 4 – necessidade de as equipas de RP estarem orientadas para os números; 5 – não ficar pelo primeiro passo e analisar os *outcomes*; 6 – Fazer o trabalho de RP para quem percebe de RP; 7 – investir em ferramentas de mensuração.

Para Meakin, Bentwood, Spray, Peddy e Ingham (2018) o modelo de sucesso passa por aprender primeiro, ampliar através da comunicação e ser conduzido pelo público-alvo. Consideram que avaliação não é o mesmo que mensuração.

3.5.4. 2020: Foresight: measurement frameworks, myths and new horizons

O evento de 2020 da AMEC, pela primeira vez em 11 anos de eventos e devido ao contexto gerado pelo Covid-19, decorreu de forma virtual e estiveram reunidos participantes de todos os cantos do mundo – Áustria, Holanda, Noruega, Vietname, Inglaterra, Austrália, Índia, Suíça, E.U.A, Inglaterra, Polónia, Nova Zelândia, França, Alemanha, Bélgica, Dinamarca e Portugal.

Um painel de oradores experiente da área da mensuração e avaliação discutiu descobertas recentes e revisitou modelos já propostos analisando-os à luz do ano 2020. Macnamara (2020) abriu o congresso e falou de pós-comunicação, da sociedade de pós-verdade, do perverso positivo da pós-verdade, onde a comunicação funciona, mas para quem e de que forma? Uma pergunta retórica que serviu para nos despertar para esta realidade. Partilhou diferentes ferramentas de avaliação e explicou que a mensuração e avaliação, se não realizadas, não será por falta de soluções disponíveis: NPS (*Net Promoter Score*)¹³⁵, inquéritos via *MertixLab*, *SAS Analytics*, *Microsoft Power BI* para visualização dos dados, *Usabilla* para inquéritos *pop ups*, *customer journey mapping*, *media monitor*, questionário de satisfação dos colaboradores com o programa *Effectory* foram alguns exemplos. A importância de usar múltiplas ferramentas e várias fontes de dados para tornar a experiência e o trabalho da avaliação a prova mais completa do trabalho das RP.

¹³⁵ O NPS não é apenas uma escala, usa perguntas abertas e fechadas, introduz análise de texto, dá *feedback* qualitativo. É uma ferramenta de gestão que pode ser usada para avaliar a lealdade das relações com os clientes de uma empresa. Serve como uma alternativa à pesquisa tradicional de satisfação do cliente e alega-se estar correlacionada com o crescimento da receita. O NPS foi amplamente adotado em mais de dois terços das empresas da Fortune 1000 (Macnamara, 2020).

Questionado sobre se a solução da avaliação em RP passa por cruzar ferramentas e ter vários métodos para comprovar os resultados das organizações e se as empresas continuam a ter alguma resistência em apostar/investir nesta área, Macnamara (2020) é perentório: “*não querem fazer mensuração. Acham que sabem tudo e decidem o que querem fazer. Só querem ver comentários, clipping. Acham que sabem as respostas, mas precisam saber as evidências. É onde a comunicação e os RP cortam. Mas, claro, cada vez mais será necessário mostrar o valor através de várias ferramentas.*” Meakin (2020) enfatiza que a maior parte das agências de comunicação e RP tem de fazer a mensuração e avaliação sem equipas especialistas e sem que os clientes queiram investir nesta área.

A comunicação pública será o centro da questão, os profissionais de RP vão precisar de mais ética e deontologia, *outcomes* e impacto devem ser mensurados, mais e melhores ferramentas e métodos para monitorizar e analisar os *media* são as ponderações para o futuro da comunicação e RP na visão de Macnamara (2020).

Se num contexto dito normal os profissionais de RP já têm alguma relutância na mensuração e avaliação dos seus resultados, não só mas sobretudo, por considerarem que é dispendioso, num contexto como o vivido, com a pandemia gerada pelo Covid-19, o tema ganha ainda mais relevância. Num inquérito feito pela AMEC ao conjunto das associadas, Bagnall (2020) revelou que 12% dos profissionais de RP consideraram que houve um crescimento na área da mensuração e avaliação no último ano, prevendo, contudo, uma retração em 2021. Um total de 64% considera que os clientes dão mais importância aos *insights* e apenas 55% dá importância à mensuração e avaliação. Revelaram ainda que o *Integrated Evaluation Framework* da AMEC é sobretudo importante (67%) para mostrar credibilidade das RP aos clientes.

O primeiro congresso virtual motivou ainda a revisão dos Princípios de Barcelona, originalmente propostos em 2010 e revistos em 2015, para a proposta 3.0. O objetivo passou pela necessidade de adaptação a todo o tipo de setores – organizacional, governamental e globalmente – numa abordagem mais holística que acesse todos os canais (Levine, 2020).

Com o primeiro – “*definir metas mensuráveis é um pré-requisito absoluto para o planeamento, mensuração e avaliação da comunicação*”¹³⁶ (Levine, 2020, online) – pretende-se definir os objetivos antes de começar uma campanha/programa de comunicação, mostrar que os objetivos não são KPIs, mas são complementares aos objetivos, definir objetivos quantitativos, mas também qualitativos e focar em quem, o quê, quanto e quando, redefinindo sempre que necessário para adaptar à avaliação necessária.

¹³⁶ N.T. “Setting measurable goals is an absolute prerequisite to communication planning, measurement and evaluation”.

No segundo – “mensuração e avaliação devem identificar produtos, resultados e impacto potencial”¹³⁷ (Ibidem, 2020, online) – as principais diferenças em relação à atualização de 2015 e proposta inicial de 2010 estão na identificação da comunidade, métodos de análise, concorrência, outputs (tangíveis e intangíveis) e *outcomes* (diferenças de comportamento e atitudes).

No terceiro – “resultados e impactos devem ser identificados para os *stakeholders*, sociedade e organização”¹³⁸ (Ibidem, 2020, online) – define os contextos organizacionais e sociais mais relevantes em termos de impacto; inclui hipóteses de como a comunicação pode impactar e mostra que métricas quantitativas e qualitativas são a chave para o impacto na reputação (E.g.: análise de sentimento nas redes sociais e canais internos – *focus group* com parceiros ou entrevistas).

“A mensuração e avaliação da comunicação devem incluir análise qualitativa e quantitativa”¹³⁹ (Ibidem, 2020, online), enquanto quarto princípio, foca a necessidade de integração de análises quantitativas, dando como exemplo as impressões, *share of voice*, *earned/owned/paid* conteúdos e análises qualitativas, através de estudos de sentimento, credibilidade, relevância e *call to action*, pretendendo-se mensurar resultados e progresso e não propriamente sucesso e sempre com regularidade.

O quinto princípio – “AVEs não são o valor da comunicação”¹⁴⁰ (Ibidem, 2020, online) – revela que o AVE não deve ser usado para calcular espaço, para apresentar aos *stakeholders*, tampouco para usar em *earned media*.

O penúltimo – “a mensuração e avaliação holísticas da comunicação inclui todos os canais online e offline relevantes”¹⁴¹ (Ibidem, 2020, online) – sugere a integração de vários canais (*offline* e *online*) – próprios, eventos, email marketing, influenciadores, vendas e CRM, redes sociais e *media* – para a contabilização e análise finais da mensuração e avaliação.

Por último, o sétimo princípio – “a mensuração e a avaliação da comunicação têm como base a integridade e a transparência e conduzem à aprendizagem e insights”¹⁴² (Ibidem, 2020, online) – pretende assegurar a honestidade, integridade e práticas éticas e educar os clientes para isso.

¹³⁷ N.T. “Measurement and evaluation should identify outputs, outcomes and potential impact”.

¹³⁸ N.T. “Outcomes and impact should be identified for stakeholders, society and organization”.

¹³⁹ N.T. “Communication measurement and evaluation should include both qualitative and quantitative analysis”.

¹⁴⁰ N.T. “AVEs are not the value of communication”.

¹⁴¹ N.T. “Holistic communication measurement and evaluation includes all relevant online and offline channels”.

¹⁴² N.T. “Communication measurement and evaluations are rooted in integrity and transparency to drive learning and insights”.

Em suma, a nova revisão dos Princípios de Barcelona foi feita por necessidade e à luz de novas realidades para esta área onde se reforça a importância de utilizar várias ferramentas, métricas e tipos de análise para ser o mais completa, real e transparente possível (Tweed, 2020).

Johnson (2020) e Buerba (2020) consideram que deve ser traçado um guia de avaliação composto por objetivos de negócio, métricas (circulação, impressões, *engagement*, sentimento, visualizações, CTA, tráfego de *website*, etc.), KPIs (E.g. 90% de cobertura em *media*, 50% em *call to action*, 90% do conteúdo com as mensagens principais), fontes de dados (ter *dashboards* atualizados em permanência), público-alvo e, por último, o relatório.

São várias as formas, pagas mas também gratuitas, de conhecermos os públicos, o tipo de pesquisas que fazem, a forma como pensam, as várias tendências culturais, políticas e de outra ordem que ajudam a concretizar o caminho a seguir pelas organizações (Coley, 2020, Kortegaard, 2020, Harris, 2020 e Kaye, 2020), embora exista cada vez mais o desafio de encontrar novos *insights* e precisão dos dados (Spitzer, 2020). El Adl (2020), por outro lado, considera que as empresas não estão ainda preparadas para adotar a inteligência artificial porque os algoritmos precisam de uma experiência real do mundo.

Mas perguntemos a razão de os RP serem mais lentos a adotar tecnologia que pode automatizar trabalho e melhorar os relatórios? Apenas cerca de 38% dos profissionais de RP adota tecnologia. Por que não criar uma plataforma única onde os profissionais de RP possam ter tudo num único sítio? Porque é que evitam as métricas rígidas? É melhor ‘enfrentar os dados’. Chodor (2020), além de reflexões, levanta sobretudo questões. Considera que os RP utilizam métricas antigas e dá como exemplo que nem sempre é bom ter um artigo no New York Times. Muitas vezes o cliente quer uma amplitude que não será útil para alcançar o público-alvo.

3.5.5. 2021: Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof

O mais recente evento anual da AMEC, o décimo segundo, data de maio de 2021 e foi dedicado ao tema *Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof*. Cerca de 60 oradores internacionais apresentaram as mais recentes novidades desta área e expuseram as suas conclusões e estudos-caso, durante dois dias, a participantes de várias zonas do mundo – Áustria, Inglaterra, Austrália, Índia, Nova Zelândia, França, Alemanha, Índia, Tailândia, África do Sul, Bélgica, Dinamarca, Portugal, entre outros -, num ano particularmente importante para a associação, a comemoração dos seus 25 anos de existência.

O arranque foi dado por David Gallagher, presidente da Omnicom internacional e John O’Brien, partner da EMEA, que destacaram a evolução da era dos objetivos – igualmente defendida por Dey (2021) através do que designou ser o *the big ‘O’*, de objetivo - e da *truth effec’*

(efeito da verdade) e apresentaram o *Purpose Story Framework* que integra um conjunto de campos, desde a missão, visão, contexto, atitudes e realidade. A proposta destes autores está organizada num gráfico circular no qual se mostram os vários campos que devem compor o propósito da existência de uma organização, nomeadamente: a missão, que agrega a estratégia de negócio de acordo com os objetivos da organização e que constitui o primeiro círculo de análise; e, num segundo círculo de análise, a visão, que descreve a mudança que pretendemos ver e o que aspiramos para a organização, a atitude, que agrega as reações, reputação opiniões e sentimento, a realidade, que aglomera a possibilidade de reavaliar a estratégia sempre que necessário; e o contexto, que agrega as circunstâncias e a conjuntura. Um modelo que resume, num conjunto de indicadores de análise, a necessidade de avaliar com um propósito.

Também Koleva e Kleveland (2021) propuseram uma forma alternativa de medir, através de *outputs* em *crawling*. Conseguem saber quando o artigo foi publicado, em que secção, que audiência teve, como interagiu, etc. Analisam indicadores qualitativos de acordo com o *Net Sentiment*, que nem sempre está relacionado com o volume de notícias.

No contexto da comemoração dos 25 anos da AMEC¹⁴³, a associação que pretende educar o mercado e promover as boas práticas, conduziu um questionário junto dos vários associados, tendo apurado que o AVE continua a ser utilizado como métrica de RP, apesar de considerar que a mudança está a acontecer, ainda que devagar. “Estamos há 11 anos a combater e certamente estaremos mais 11 anos. É tudo uma questão de geração e educação para as melhores práticas” (Bagnall, 2021). O questionário conduzido em 2021, com 47% dos inquiridos da área de mensuração e análise e 18% de RP a operar maioritariamente na Europa (63%), resume que o nível de confiança das RP tem vindo a crescer e que 70% dos membros (cerca de 200) tem vindo a investir em nova tecnologia.

Para resumir todas as métricas disponíveis, bem como melhor educar o setor, seguindo o propósito principal da associação – educação, a AMEC lançou o *AMEC Foundation in Measurement and Evaluation Course*, um programa organizado em quatro módulos que explica, detalhadamente, as várias formas possíveis de medir por cada função das RP e comunicação. Um resumo dos vários modelos e métricas expostas neste capítulo.

Crawford (2021) apresentou o que considera ser uma métrica promissora – *share of search* – e que revelou ser um bom *insight* de *share of market*, um *outcome* a ter em conta na análise de *media*, redes sociais, *website* e em dados quantitativos e qualitativos. Atentou que as

¹⁴³ Surgiu em 1996, inicialmente *Association of Media Evaluation Companies*, com oito membros. Passou posteriormente à designação *Association for the Measurement and Evaluation of Communication*. Hoje é a *International Association for the Measurement and Evaluation of Communication* e conta com 200 membros. Iniciaram os *summits* anuais em 2009 (Berlim), sendo o mais recente o de 2021 (virtual).

pesquisas no Google dão os dados mais valiosos do pensamento humano - 3,5 milhões de pesquisas por dia e 1,2 trilhões por ano em todo o mundo - levantando as seguintes questões: como é que as pesquisas podem confirmar a notoriedade? E como se monitoriza a reputação? A resposta surgiu com toda a segurança e assertividade, apontando para as empresas a fazerem análise pelo *Google Trends* e que o próprio motor de busca, aquando da pesquisa pela marca, mostra o Top 10 das pesquisas relacionadas com a marca pesquisada, ajudando a saber por qual caminho seguir ou que produtos destacar. Constatou também que o *Answer the public* foi uma ferramenta construída para as equipas de RP, auxiliando bastante na procura de respostas às dúvidas numa estratégia de comunicação e RP de uma marca/organização.

Das várias conclusões transversais a praticamente todos os oradores no evento, destacamos a incontestável importância de planear, implementar, avaliar e reportar (Aiken, Hunt e Walmsley, 2021), relevando que um projeto planeado, com objetivos SMART¹⁴⁴, é muito mais fácil de mensurar (Bagnall, Camden, Judd e Spray, 2021).

De destacar ainda que o contexto pandémico catapultou ainda mais os sistemas de inteligência artificial e permitiu às mensagens chegarem ainda mais longe (Zach e Williams, 2021). Os dados, aliás, têm aumentado exponencialmente. De acordo com as previsões, até 2023, 103 trilhões de *gigabytes* de novos dados serão criados. Porém, dos 33 trilhões de *gigabytes* criados em 2018, 86% eram dados replicados, pelo que teremos de lutar com a duplicação (Ibidem). Concluindo, a gestão ineficaz de dados dificulta os esforços de transformação digital e o sucesso geral da organização, havendo por isso a forte necessidade de uma estrutura de dados sólida como parte da estratégia de dados (Golecha, 2021).

Golecha (2021) destacou seis V's da Big Data – Volume, Velocidade, Valor, Variabilidade, Veracidade e Variedade e resumiu a necessidade primária de analisar (*data*), decidir (*insights*) e executar (ações).

Sparey (2021) considera possível que exista relação entre a exposição mediática e a concretização dos objetivos de negócio, embora não seja uma tarefa fácil de concluir - tem de se avaliar o tipo de exposição, o número de notícias e cruzar com o *timing* em que as notícias foram publicadas.

Moreo (2021) destaca que se gasta muito dinheiro em análises e pesquisas, mas que é bastante útil, pelo que devemos usar como um documento “vivo”, como a criação de *kits* de ferramentas para planeamento, interação entre funcionários, retenção de clientes, criação de conteúdo e otimização de estratégia. Como? Através de entrevistas a parceiros e a administração de empresas. Com um guia de comunicação por área, objetivo, *target* e canal.

¹⁴⁴ Objetivos *Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-Bound*.

Molloy e Osborne (2021) consideram que na mensuração precisamos falar a mesma linguagem da administração da organização e quantificar o que é intangível. Glazova (2021) concluiu que houve muita pressão nos profissionais de RP no último ano (2020), existindo uma profunda transformação de consumo, obrigando ao recurso a novas ferramentas de RP, sem esquecer como os valores de ética são essenciais.

3.5.6. Declaração de Princípios de Mensuração de Barcelona, Princípios de Barcelona 2.0 e Princípios 3.0

Um ano após o primeiro *global summit* da AMEC, em Barcelona, num evento que reuniu representantes de 33 países, foi adotada a declaração de sete princípios sobre mensuração em Relações Públicas designada *Barcelona Declaration of Measurement Principles* (Macnamara, 2018).

A declaração foi aprovada por unanimidade, em 2010, pelos líderes das principais associações e organizações do setor que a esta matéria se dedicam – *Global Alliance*, *ICCO*, *Institute for Public Relations*, *Public Relations Society of America* e a própria AMEC. Embora Macnamara (2018) considere a Declaração de 2010 ‘básica’, reconheceu ser um ponto de partida que foi melhorado com a Declaração de Princípios de Barcelona 2.0 (*Barcelona Principles 2.0*), de 2015 e, mais recentemente, no congresso de 2020, atualizado para a versão 3.0 (*Barcelona Principles 3.0*) conforme Quadro 3.7.

Quadro 3.7 - Declaração de Princípios de Mensuração de Barcelona, Princípios de Barcelona 2.0 e 3.0

Barcelona Declaration of Measurement Principles	Barcelona Principles 2.0	Barcelona Principles 3.0
2010	2015	2020
1. Importância na definição de objetivos e processos de avaliação	1. Os objetivos e processos de avaliação são fundamentais para a comunicação e Relações Públicas	1. Definir metas mensuráveis é um pré-requisito absoluto para o planeamento, mensuração e avaliação da comunicação
2. Medir os efeitos por <i>outcomes</i> (avaliação qualitativa) é preferível a medir por <i>outputs</i> (avaliação quantitativa)	2. Medir os efeitos por <i>outcomes</i> (avaliação qualitativa) é recomendado em vez de apenas avaliar os <i>outputs</i>	2. Mensuração e avaliação devem identificar produtos, resultados e impacto potencial
3. Os efeitos no negócio podem e devem ser mensurados	3. Os efeitos da <i>performance</i> da organização podem e devem ser mensurados	3. Resultados e impactos devem ser identificados para os <i>stakeholders</i> , sociedade e organização
4. Os resultados de <i>media</i> requerem análises quantitativa e qualitativa	4. Os resultados e avaliação requerem os dois métodos – quantitativo e qualitativo	4. A mensuração e avaliação da comunicação devem incluir análise qualitativa e quantitativa

5. O <i>Advertising Value Equivalent</i> (AVE) não mede o valor das Relações Públicas	5. O <i>Advertising Value Equivalent</i> (AVE) não mede o valor da Comunicação	5. <i>Advertising Value Equivalent</i> (AVE) não são o valor da Comunicação
6. A atividade de <i>Social Media</i> pode e deve ser medida	6. A atividade de <i>Social Media</i> pode e deve ser medida de forma consistente com outros canais de <i>media</i>	6. A mensuração e avaliação holísticas da comunicação inclui todos os canais online e offline relevantes
7. A transparência e a replicabilidade são fundamentais para uma avaliação legítima	7. A mensuração e avaliação devem ser transparentes, consistentes e válidas	7. A mensuração e a avaliação da comunicação têm como base a integridade e a transparência e conduzem à aprendizagem e <i>insights</i>

Fonte: Rockland, 2015, p. 7 e Levine, 2020, online.

Os princípios que se apresentam na segunda coluna são necessariamente uma atualização do proposto em 2010, sobretudo no que respeita aos princípios 1., 3., 4., 5. e 7. (Rockland, 2015):

- no princípio 1. foram introduzidos os termos Relações Públicas e Comunicação para associar a avaliação a estes setores de atividade;
- no princípio 3. substituíram-se os efeitos no negócio pelos efeitos da *performance* na organização para dar uma visão de prestação da empresa no quadro avaliativo;
- no princípio 4. retirou-se a referência a *media*;
- no princípio 5. substituíram-se as Relações Públicas pela Comunicação para maior abrangência;
- no princípio 7. retirou-se o termo replicabilidade uma vez que se aplica sobretudo à avaliação quantitativa.

A atualização de 2020 é maioritariamente diferente em todos os princípios (Levine, 2020), uma vez que se fez uma adaptação dos mesmos a todo o tipo de setores. Quis-se uma base mais generalizada, mas que introduzisse os termos mais recentes da mensuração e avaliação.

No que ao ponto 5 diz respeito a AMEC elencou 22 razões para não usar o AVE (*Advertising Value Equivalent*) (AMEC, 2019):

1. As principais instituições de Relações Públicas do mundo (AMEC, IPR, PRSA, Global Alliance e ICCO) não consideram o AVE uma métrica válida para o setor:

“Conceituados investigadores veem estes esquemas arbitrários de ‘ponderação’ com o objetivo de aumentar o suposto valor da cobertura editorial como antiético, desonesto e de forma alguma apoiada pela literatura.” - IPR.¹⁴⁵

¹⁴⁵N.T. “Most reputable researchers view such arbitrary ‘weighting’ schemes aimed at enhancing the alleged value of editorial coverage as unethical, dishonest and not at all supported by the research literature.” – The IPR.” (AMEC, 2019).

“Quem utilize esta medição (AVEs) nos dias de hoje não só está a errar como a enganar os clientes e a desvalorizar a profissão. Os AVEs não têm lugar na prática moderna, profissional e de Relações Públicas.” - CIPR¹⁴⁶.

“Os AVEs não medem nada além da vaidade dos que os reportam.” - PRCA¹⁴⁷.

“Ao trabalhar com parceiros de todo o mundo, a AMEC compromete-se, a longo prazo, a erradicar esta métrica e educar os profissionais para alternativas melhores e disponíveis.” – AMEC¹⁴⁸;

2. Os sete princípios de Barcelona, estipulados em 2010, que estabelecem as práticas mais adequadas na avaliação de resultados em Relações Públicas e define que “os AVEs não são o valor de comunicação”¹⁴⁹ ;
3. Publicidade e Relações Públicas não devem ser confundidas. A publicidade é controlada, mas um editorial não é;
4. A publicidade não é permitida em todos os meios que se entenda. Por outro lado, o editorial poderá ser. Porque é que se compara então estas duas disciplinas?
5. Custo e valor são conceitos diferentes. O primeiro é em contexto económico e o segundo de retorno de investimento;
6. O AVE por si só desconsidera outros critérios de avaliação;
7. Os anúncios publicitários têm valores diferentes consoante o número da página, a cor, entre outros fatores;
8. O valor a atribuir deverá ser da parte em que surge o nome da marca? O artigo por completo? O parágrafo?
9. O AVE é uma métrica quantitativa;
10. A publicidade é sempre positiva, mas as notícias podem não ser;
11. O AVE não tem em consideração o *target*;
12. Medir apenas o AVE conduz a uma avaliação errada dos resultados. Incentiva mais ao volume e quantidade de referências em vez de uma comunicação mais direcionada e de acordo com os objetivos;
13. O AVE é uma “métrica de vaidade”¹⁵⁰;

¹⁴⁶ N.T. “Anyone attempting to use them (AVEs) today is fooling themselves, fooling their clients, and failing the profession. AVEs have no place in modern, professional, PR practice.” – CIPR. (AMEC, 2019).

¹⁴⁷ N.T. “AVEs measure absolutely nothing other than the vanity of those reporting them.” – PRCA. (AMEC, 2019).

¹⁴⁸ N.T. “By working with partners around the world AMEC is committed to a long-term campaign to eradicate this meaningless metric and educate professionals on better and available alternatives.” – AMEC. (AMEC, 2019).

¹⁴⁹ N.T. “AVEs are not the value of communication” (AMEC, 2019).

¹⁵⁰ N.T. “AVE are a vanity metric” (AMEC, 2019).

14. A publicidade não é equivalente às RP;
15. Utilizam-se diversos multiplicadores do AVE, consoante as organizações, para atribuir valores maiores que a publicidade e justificar a importância do editorial;
16. A utilização do AVE não é feita de forma harmoniosa e uniformizada entre as organizações;
17. A avaliação deve refletir o planeamento e objetivos de comunicação traçados;
18. O AVE não tem aplicabilidade prática em meios digitais;
19. É uma métrica que apenas mede outputs. Não integra *outtakes* e outras métricas;
20. Não reflete os objetivos traçados;
21. RP não se esgota na função de relação com os *media – earned media*;
22. O AVE está em declínio.

Neste contexto, e porque cumpre na condução de qualquer investigação a definição de hipóteses, entendemos testar a nossa primeira Hipótese de investigação – H1: as ferramentas de medição de retorno de investimento são, sobretudo, de ordem quantitativa¹⁵¹. Está esta hipótese ancorada às razões elencadas pela AMEC para não usar o AVE, bem como à Declaração de Princípios de Barcelona referida acima.

3.5.7. Integrated Evaluation Framework

A Declaração de Princípios de Mensuração de Barcelona, de 2010, e os Princípios de Barcelona 2.0, uma atualização de 2015, constituíram passos importantes na conjuntura de muitos anos de investigação (Broom e Dozier, 1983; Grunig, 1983; Cline, 1984; Dozier, 1984; Macnamara, 1999; Hon e Grunig, 1999; Jeffries-Fox, 2003; Lindenmann e Likely, 2003; Watson, 2005; Macnamara, 2007; Grunig, 2008; Verčič, 2008; Zerfass, 2010; Likely, 2012; Yanaze, 2013; Likely e Watson, 2013; Thurlow, 2016), mas ainda assim persiste a falta de sistematização e rigor pela quantidade de métodos, ferramentas, métricas, modelos e práticas existentes que levam ao desinteresse dos profissionais de comunicação e Relações Públicas.

O *Integrated Evaluation Framework*, proposto pela AMEC em 2016, foi uma iniciativa fundamental no desenvolvimento de padrões de avaliação para ajudar os profissionais em práticas mais eficazes a este nível. A Associação reuniu os contributos de várias organizações e foi para além dos campos das Relações Públicas e Comunicação, olhou também para outras

¹⁵¹ Na Hipótese 1 procuramos perceber se os níveis de avaliação (PB2 do questionário) se relacionam com a utilização de métricas quantitativas (PB3), especificamente perceber se a hipótese de resposta 2 (*outputs*) é das mais mencionadas. E ainda perceber se a mensuração com AVE (PB3 e PB9) se relaciona com a apresentação de resultados com ROI (PB4) e vice-versa. Modelo e submodelos estão disponíveis no Anexo 32.

áreas como o marketing, a publicidade, a psicologia social e a administração pública, conseguindo uma proposta base mais adequada e completa de avaliação (Bagnall, s.d).

Para este *Framework* adaptou-se o modelo da *Kellogg Foundation – 1998/2004*, para incluir *inputs*, atividades, *outputs*, *outtakes* e impacto (ver Quadro 3.8), e o modelo da Universidade de Wisconsin Extension, que separa os termos do modelo acima em efeitos a curto, médio e longo-prazo, resultando no modelo *Integrated Evaluation Framework*, que integra todos os conceitos em cima e ainda a matriz de comunicação-persuasão de McGuire adaptados às necessidades da comunicação e das Relações Públicas (Bagnall, s.d). “O *Integrated evaluation framework* da AMEC proporciona a consistência e credibilidade para organizações de quaisquer dimensões, mas que pode ser personalizada em casos e objetivos específicos”¹⁵² (Bagnall, s.d, online).

Quadro 3.8 - *Integrated Evaluation Framework*

Objetivos	Inputs	Atividades	Outputs	Outtakes	Outcomes	Impacto
Objetivos de organização	Audiência Estratégia	Definir o tipo de atividades	Número de artigos Número de pessoas alcançadas Cobertura de uma mensagem	Percentagem de pessoas que perceberam a mensagem	Conversão Vendas	Reputação Membros novos

Fonte: Adaptado de Bagnall, e Hender (2017, online).

3.6. Presente que permite pensar o futuro da avaliação nas Relações Públicas

Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019), de acordo com as diferentes abordagens e avanços na mensuração e avaliação das RP, analisaram as propostas mais recentes – Princípios de Barcelona¹⁵³, de 2010 e revisto em 2015, *Framework* de avaliação da AMEC¹⁵⁴, de 2016, *Framework* DPRG/ICV¹⁵⁵, usado na Alemanha, em 2009, e *Framework* GCS¹⁵⁶, usado no Reino Unido, em 2015, e mostraram que são essenciais porque permitem fazer comparações, implementar práticas consolidadas de mensuração e avaliação e demonstrar o valor e

¹⁵² N.T. “AMEC’s integrated evaluation framework provides a consistent and credible approach that works for organisations of all sizes but which can be tailored to very specific user cases and objectives” (Bagnall, s.d, online).

¹⁵³ *Barcelona Declaration of Measurement Principles*.

¹⁵⁴ *AMEC Integrated Evaluation Framework (IEF)*, uma ferramenta online de planeamento das atividades de RP e implementação dos Princípios de Barcelona. Inclui um conjunto de 7 pontos: objetivos, *inputs*, atividades, *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto na organização.

¹⁵⁵ DPRG/ICV - *Deutsche Public Relations Gesellschaft / International Controller Association*.

¹⁵⁶ GCS – *The Government Communication Service*.

credibilidade das RP. Porém, são propostas que apenas têm lugar na teoria e não na prática, pelas condicionantes de cada país e pelos desafios.

Mantém-se uma preocupação para profissionais, sobretudo no que diz respeito aos obstáculos da definição de planos estratégicos de RP, por falta de métricas que permitam definir *insights* válidos. Uma preocupação que, à margem do mais recente evento da AMEC, se mostra ligeiramente diferente – considera-se que os profissionais têm as ferramentas à disposição, mas que não fazem uso das mesmas (Chodor, 2020). Falta método aos profissionais e, sobretudo, definição de um guia de avaliação (Johnson, 2020).

Baerns, em 1995, na Alemanha, publicou um livro sobre a mensuração e avaliação nas RP, antes da *German Public Relations Association* (DRPRG) e da *German Association of Public Relations Agencies* (GPRA) publicarem uma brochura sobre o tema e sistematizarem, após conferência com diferentes profissionais de RP e comunicação, uma proposta de práticas avaliativas baseadas em diferentes níveis de impacto (ver Quadro 3.9).

Quadro 3.6 - Framework de DPRG

Níveis de impacto	Input	Output		Outcome		Outflow
Tipo de mensuração	Recursos	Output interno	Output externo	Outcome direto	Outcome indireto	Criação de valor
Indicadores	Colaboradores Tarefas Despesas Custos pessoais Custos com <i>outsourcing</i>	Eficiência Qualidade Orçamento Gestão de orçamento Falhas Legibilidade Satisfação dos clientes internos	Cobertura mediática Conteúdo Clipping Visitas <i>Downloads</i> Taxa de impacto <i>Share of voice</i>	Percepção Conhecimento Notoriedade Visitantes únicos Duração da sessão Leitores <i>Recall</i> Reconhecimento	Opinião Atitudes Emoção Comportamento Reputação Imagem de marca Estratégia Notoriedade dos colaboradores Intenção de compra Ideias inovadoras Participação	Impacto da estratégia Impacto nos ativos tangíveis e/ou intangíveis Vendas Projetos alcançados Redução de custos Reputação Valor de marca <i>Performance</i> dos colaboradores
Objeto mensurado		Organização <i>Media/Canais</i>		<i>Media/Canais</i>	<i>Stakeholders</i>	Organização

The diagram below the table illustrates the communication process flow over time. It consists of a horizontal timeline with three main stages indicated by arrows pointing to the right:

- Início do processo de comunicação:** This stage covers the transition from the **Input** column to the **Output** columns.
- Processo de comunicação:** This stage covers the transition from the **Output** columns to the **Outcome** columns.
- Resultados do processo de comunicação:** This stage covers the transition from the **Outcome** columns to the **Outflow** column.

Fonte: Adaptado de Buhmann, A., Macnamara, J., Zerfass, A. (2019, p. 8).

A ferramenta que consubstancia os contributos de vários profissionais, recolhidos ao longo de cinco anos, e oficializada em 2009, serve como procedimento de compromisso para as auditorias das organizações que integram departamentos de comunicação e RP (Buhmann, Macnamara e Zerfass, 2019). A equipa da DPRG reorientou a sua atuação, porém, em 2012, para outros campos da comunicação e RP, embora se saiba, por exemplo, que grupos de empresas que utilizam métodos partilhados para avaliar as RP utilizam este *framework*. São os casos da *Corporate Communication Cluster Vienna*¹⁵⁷ e da *WebXF*¹⁵⁸.

Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019) sistematizaram as diferentes propostas de mensuração e avaliação num quadro comparativo das ferramentas em análise: Princípios de Barcelona, *Framework* de avaliação da AMEC, *Framework* DPRG/ICV e *Framework* GCS.

¹⁵⁷ Grupo constituído, à data de 16.02.2020, por 20 empresas austríacas que controlam e otimizam a reputação das empresas através de diferentes métodos de mensuração e avaliação. É um cluster exclusivo em Viena. Disponível em: <https://www.cccv.at/>

¹⁵⁸ O *Web Excellence Forum*, da responsabilidade da Companion, é uma plataforma de avaliação da comunicação digital que utiliza, de forma adaptada, o *framework* DPRG/ICV. Disponível em: <https://companion.de/webxf-portrait/>

Quadro 3.6 - Características e comparação de diferentes modelos de M&A

	Barcelona Principles (2010 e 2015)	Integrated Evaluation Framework (IEF) (2016)	DPRG/ICV Evaluation Framework (2009)	UK GCS Evaluation Framework (2015)
Comensurável e definido	Sete princípios de melhores práticas ("dos" e "don'ts")	Conceitos e medidas relacionáveis num processo sistemático passo a passo de desenvolvimento inicial (pequeno grupo de especialistas) envolvendo possíveis futuros utilizadores	"Mainstreaming" de termos através da publicação de livros (oficiais) e <i>whitepapers</i> ("Dossiers") numa longa fase de mensuração e definição	Integra terminologias e conceitos desenvolvidos pela AMEC, PRIA, PRSA e IPR
	Linguagem das regras bastante 'suave' (E.g.: "preferida" a "recomendada")	Sintetiza modelos internacionais anteriores de mensuração e avaliação (M&A) de RP, bem como modelos lógicos de programas	A cooperação emergente entre o DPRG e o ICV concentrou-se em encontrar uma terminologia comum para "gerentes", "gestores/controladores" e "comunicadores" (foco na construção de consenso entre diversos grupos de profissionais; atravessando fronteiras disciplinares)	No entanto, estabelece uma terminologia própria, que difere dos modelos lógicos de programa e IEC da AMEC
	2010: nenhuma tentativa sistemática de unificar terminologia. Surgiram conceitos da conversa e dos fóruns.	S/ correspondência	Sintetiza modelos anteriores de M&A de RP desenvolvidos internacionalmente	S/ correspondência
	2015: grupo de trabalho focado em refinar a terminologia. No entanto, muitas sugestões para termos e conceitos proporcionais foram desconsideradas.	S/ correspondência	Termos e regras que se concentram mais nos conceitos do que em medidas e métodos	S/ correspondência
Trabalho analogico	A incorporação de modelos preexistentes (como objetivos SMART) foi sugerida (para a versão de 2015), embora não incluída	A recomendação de copiar modelos comuns de lógica de programa foi parcialmente desconsiderada	Forte influência das abordagens de gestão estabelecidas (por exemplo, balanced scorecard, mapas de estratégia, links de valor)	Ênfase em modelos lógicos de programas comuns (AMEC IEF)

	Conformidade explícita com os padrões gerais da pesquisa em ciências sociais (princípios 4 e 7), especificamente na versão de 2015	Explicitamente enquadrado como uma “operacionalização” dos Princípios de Barcelona	Influência dos conceitos de auditoria por meio do ICV (posteriormente denominado framework como “controlo de comunicação”)	S/ correspondência
	S/ referência	S/ referência	Atualmente vai-se além da adoção de conceitos legítimos (necessários para o consenso) e começam a substituí-los por termos mais "intuitivos" para os profissionais	S/ correspondência
Convocar	Desde 2003 "perde alianças" através de conferências do setor	Pequena equipa de especialistas para as etapas iniciais de desenvolvimento e um grupo mais amplo de especialistas e futuros utilizadores para aprimorar	Desenvolvimento de base	Trabalhar em estreita colaboração com académicos, como em seminários de desenvolvimento profissional e rever materiais de M&A
	2010: discussão de fórum aberto no ESM (precedida por uma longa “marcha de standards” nas comissões e task-forces do IRP), sem inclusão sistemática de especialistas relevantes, como académicos	Envolvimento de um "grupo consultivo académico", distribuição às organizações parceiras para testes	Esforços paralelos/independentes de consultores, profissionais e investigadores	Trabalhou em estreita colaboração com a AMEC
	2015: Grupo de trabalho internacional composto por especialistas, académicos/investigadores e organizações associativas	Forte confiança no grupo consultivo, pois muitos dos responsáveis envolvidos não são especialistas em avaliação	DPRG task force	Nomeação de um chefe de M&A para liderar todos os M&A do governo do Reino Unido (temporário)
	S/ referência	S/ referência	ICV task force	Nomeação de um Diretor de <i>Insights</i> a tempo integral (permanente)

	S/ referência	S/ referência	Congresso DPRG/ICV	S/ correspondência
	S/ referência	S/ referência	DPRG task force	S/ correspondência
	S/ referência	S/ referência	Congresso nacional anual (incluindo profissionais e acadêmicos)	S/ correspondência
Educar	2010: Nenhum conhecimento sistemático baseado nos princípios, apenas <i>summit</i> anual da AMEC	Summit anual da AMEC	Congresso Nacional Anual	Guia do utilizador 2015
	2015: Também lucraram com os esforços educacionais mais sofisticados que surgiram através do trabalho de padronização no AMEC	Ferramenta online gratuita	communicationcontrolling.de como base de recursos	Programa de desenvolvimento profissional para funcionários (ministrado por acadêmicos e investigadores profissionais)
	S/ referência	Banco de dados de recursos com casos, taxonomia, métodos etc.	Brochuras (alemão/inglês) e folheto	2018 <i>booklet/guidelines</i>
	S/ referência	Promoção do “Mês da Medição” como uma plataforma para educar sobre o IEF	Dois livros editados com casos	S/ correspondência
	S/ referência	Faculdade online (curso de e-learning)	Amplamente utilizado no ensino das RP de nível universitário nos países de língua alemã (livros didáticos)	S/ correspondência
	S/ referência	Certificado Internacional em Medição	ICV “kit de iniciação”	S/ correspondência
Trabalho simbólico	Uma “declaração” inicial assinada por atores seminiais, como IPR, PRSA, ICCO	A ferramenta online serve como um artefato que sublinha o valor prático do IEF	S/ correspondência	Em geral, o trabalho simbólico é menos central, pois a avaliação é obrigatória no GCS do Reino Unido
	"Penhor" subsequente	S/ correspondência	S/ correspondência	O GCS é exibido regularmente em palestras e em conferências de M&A no Reino Unido e internacionalmente

	Sem certificação	S/ correspondência	S/ correspondência	M&A no Gabinete do Primeiro Ministro
	Banner "Diga não aos AVEs"	S/ correspondência	Site conjunto de uma universidade e DPRG	S/ correspondência
	S/ referência	S/ referência	Declarações e aprovações publicadas em 2009 pela DPRG e ICV	S/ correspondência
	S/ referência	S/ referência	"Diretriz ICV" para gestores	S/ correspondência
	S/ referência	S/ referência	Aprovações oficiais de associações de RP na Alemanha, Áustria e Suíça e associações relacionadas (marketing, gestores administrativos)	S/ correspondência
	S/ referência	S/ referência	Prêmios de RP	S/ correspondência
Mudanças normativas	S/ referência	S/ referência	ICV task force mudou a framework para uma abordagem de gestão	O Conselho de Avaliação supervisiona ativamente as mudanças normativas ao rever as propostas de campanha para garantir a M&A adequada à estrutura

Fonte: Adaptado de Buhmann, A., Macnamara, J., Zerfass, A. (2019, p. 11 e 12).

Embora exista um conjunto de propostas de métodos e ferramentas de mensuração e avaliação à disposição dos responsáveis de comunicação e RP e do seu aprimoramento e atualização, o tema continua a ser debatido e controverso (Buhmann, Macnamara e Zerfass, 2019).

Apesar de existirem várias propostas de utilização, a aplicabilidade na prática não é realizada e o cerne do problema poderá estar nas recorrentes tentativas de apresentar novas propostas de mensuração e avaliação não mostrando a praticidade do modelo, ie, a sua aplicabilidade no trabalho corrente e diário.

Os esforços envidados pelos profissionais de RP e investigadores envolvidos nos processos de definição e implementação de ferramentas de mensuração e avaliação mostram-se infrutíferos quando se percebe que as mesmas não têm aplicação a nível internacional e a inexistência de um órgão regulador, como existe no Reino Unido, pode, nas opiniões de Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019), dificultar a efetiva utilização destas ferramentas uma vez que não existe o exercício do poder legal para a utilização.

Capítulo 4 – Método, desenho de pesquisa e enquadramento do problema

É intrínseco de toda e qualquer investigação recorrer a uma estratégia metodológica, não só porque conduz o investigador à escolha adequada dos métodos disponíveis para um estudo mais profícuo, como capacita para as limitações e promove a consciência e o saber fazer de uma investigação (Bryman, 2012). Procurámos por isso, neste Capítulo, apresentar um conjunto de subsecções capazes de demonstrar os elementos pertinentes numa estratégia, bem como o desenho que ponderámos para esta pesquisa. Começámos por elencar os critérios e normas de redação que nortearam toda a componente escrita, identificámos o epicentro do estudo, a pergunta de partida, as diferentes dimensões de análise, e as técnicas e instrumentos de pesquisa que seleccionámos, recorrendo a uma abordagem de métodos mistos para enriquecimento do estudo.

4.1. Critérios e normas de redação

Um projeto de investigação é um processo que exige rigor, disciplina, método, reflexão e foco. Não seria de menos continuar com a lista de adjetivos que corporizam um processo investigativo, implicando uma exigência e carga de trabalho absolutamente colossais, com vários avanços e recuos para o aperfeiçoamento das etapas e dos trabalhos.

É este o caminho de uma investigação que procura alcançar respostas para a problemática que se propõe estudar, reconhecendo não só as limitações encontradas ao longo do percurso como o modesto facto de que não somos detentores do saber absoluto porque *“em ciências sociais temos de nos proteger de dois defeitos opostos: um cientismo ingénuo que consiste em crer na possibilidade de estabelecer verdades definitivas e de adotar um rigor análogo ao dos físicos ou dos biólogos, ou, inversamente, um ceticismo que negaria a própria possibilidade de conhecimento científico. Sabemos simultaneamente mais e menos do que por vezes deixamos entender”* (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 20).

Sendo indubitável a capacidade não inata, porque objetivamente precisa, da procura e consolidação de conhecimentos, e não refém de estratos sociais para a produção de uma tese (Eco, 2010), é igualmente incontestável que todos podemos iniciar um percurso investigativo sem ter inicialmente os conhecimentos minuciosos para o efeito (Bell, 1993).

Será comum a todos o caos e as dúvidas investigativas no plano inicial dos trabalhos – a curiosidade de estudar sobre um determinado tema, o anseio pela sua utilidade em diferentes contextos e a inquietação do começo que, não raras vezes, nos destrona quando ainda nem começámos.

Mas a capacidade de evoluir de um contexto calamitoso para a construção de quadros metodológicos e teóricos que corporizem a problemática, depende exclusivamente dos investigadores. Podermos acrescentar valor ao mercado do saber (Almeida e Pinto, 1975) é justamente o propósito das investigações.

Arrisca-se alvitrar, ainda que fundamentado nas considerações de Bryman (2012, p. XXXV) que a etapa da pergunta de partida é das mais essenciais de todo o processo, no sentido do peso que comporta para o arranque da investigação.

Sustentados nos três atos do processo científico – rutura, construção e verificação - identificados por Paris, Moutons e Bordas, em 1968, Quivy e Campenhoudt (1998) enquadraram as diferentes etapas investigativas nos respetivos atos para explicar todos os procedimentos de forma simples e clara. A pergunta de partida constitui em si a fase chave do começo da investigação e, por isso, a etapa um dos procedimentos. Integrada no ato da rutura, uma espécie de quebra preconceitos, este primeiro estágio é um fio condutor que, ao longo das várias fases, pode ser alterado em função das leituras, das pesquisas e da exploração. A aceitação desta realidade, de constante procura e afinações da investigação, promove a resiliência dos investigadores e orienta para a continuidade dos trabalhos, sempre com vista à sua melhoria. É por isso que esta primeira etapa constitui o ponto de partida, como aliás a própria palavra descreve, que pode ser provisório ou definitivo.

O processo de construção de um projeto de investigação científico pressupõe um conjunto alargado de mestrias multidisciplinares que incluem o domínio da estrutura organizativa, do estilo de escrita e normas gráficas, da capacidade de composição criativa da tese, de arrumação e explanação de conceitos, de fluidez da redação e de lógica e cruzamento dos diferentes temas. Não menos essencial, sendo até talvez a capacidade mais relevante, é a aptidão da disciplina que permite o foco e evita a dispersão.

Nesta extensão, e de acordo com a evidência de organizar e estruturar esta investigação, compusemos este longo trabalho académico em quatro partes distintas, mas necessariamente interligadas, nomeadamente a Parte 1 que respeita ao enquadramento das Relações Públicas enquanto disciplina central desta investigação, o estudo sobre as funções e instrumentos das RP, bem como a mensuração e avaliação desta área enquanto objeto de estudo; a Parte 2 dedicada ao plano da investigação e métodos eleitos; e a Parte 3 dedicada à apresentação e análise de dados e à proposta de um modelo de avaliação das RP, numa vertente objetivamente

empírica do estudo; e, por último, a Parte 4 com as considerações e conclusões, que resultam de um trabalho teórico e empírico sustentado em bibliografia e análises qualitativa e quantitativa.

Trata-se de um trabalho de investigação que se estrutura em diferentes fases, como de resto todos os projetos de investigação e teses que se sugere sejam ordenados na conceptualização, construção e verificação (Pereira e Poupa, 2008).

Na conceptualização integram-se a identificação do problema, passo fundamental para a engrenagem do processo investigativo que se inicia; seguindo-se a exploração do problema identificado, que prevê o desbravar da bibliografia existente, e a exploração e identificação dos conceitos; a terceira e última etapa da conceptualização é a formulação do problema, numa lógica de fecho dos primeiros passos da construção conceptual do problema escolhido.

A construção, enquanto segunda etapa do construto académico, prevê justamente a construção do modelo de análise da tese para passar à última fase, da Verificação. Esta última inclui recolha e análise de informações e ainda as conclusões. Destas fases faz naturalmente parte um conjunto de trabalhos que se estruturam posteriormente em diferentes capítulos no índice de uma tese. O enquadramento teórico, que traça um mapa exaustivo do acervo disponível sobre a matéria é o ingrediente principal desta receita. Não menos importante seguem-se a metodologia, os resultados obtidos e a bibliografia da investigação (Idem, 2008).

Para que a organização e estrutura desta tese seja possível e se coadune com o conjunto dos critérios e normas de redação, é indispensável seguir o previsto nas normas de apresentação e harmonização gráfica para tese de Doutoramento do ISCTE-IUL¹⁵⁹, particularmente no que respeita aos procedimentos da (1) estrutura do trabalho académico; (2) composição gráfica; (3) referências bibliográficas e fontes; (4) dimensão do trabalho com as respetivas regras que cada tópico subjaz.

4.2. A pergunta de partida

Uma pergunta de partida bem formulada, clara e objetiva é, provavelmente, o passo mais importante de arranque da investigação e seguramente também o mais complexo porque dela depende toda a reflexão investigativa. Não obstante poder ser alterada ou ajustada ao longo do caminho investigativo, importa que seja o fio condutor do objeto de estudo e que resuma, de forma consistente, a preocupação do investigador, devendo começar pela definição da área de

¹⁵⁹ Disponível aqui - https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2020/09/24/1600946631661_Iscte_Normas_Graficas_2020.pdf

pesquisa, os aspetos relacionados com esta, levantar problemáticas relacionadas que a orientem e, por fim, seleccioná-la (Marx, 1997, como citado em Bryman, 2012).

Assim, e conforme enunciado na introdução desta investigação, definimos como pergunta de partida a questão - *Quais os mais adequados e eficazes métodos para avaliar os resultados das Relações Públicas na função das relações com os media em Portugal?*

Uma pergunta sustentada na revisão da literatura e que decorre do facto de não se ter ainda encontrado a solução capaz de dar resposta cabal à necessidade de as RP comprovarem o seu trabalho. Aliás, as diferentes edições dos *summits* organizados pela AMEC (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021) são disso prova.

De forma complementar definimos como objetivos de pesquisa teóricos: (1) caracterizar os modelos de avaliação já desenvolvidos de modo a traçar o retrato da temática na atualidade (2018-2020); (2) enriquecer as investigações académico-científicas sobre uma temática parca em estudos nacionais.

Para apoiar os objetivos de pesquisa teóricos, designámos objetivos de pesquisa práticos: (1) identificar ferramentas e métricas utilizadas na atribuição de valor aos resultados das Relações Públicas no seu trabalho com os *media*, nas empresas de comunicação e Relações Públicas e de Clipping, em Portugal; (2) entender como a mensuração dos resultados pode contribuir para um maior reconhecimento da profissão de Relações Públicas; (3) equacionar valores tangíveis em Relações Públicas; (4) descrever a mecânica de atuação das empresas no controlo dos resultados em Relações Públicas; (5) apontar soluções para medir a eficácia na função das relações com os *media*, aperfeiçoando o método de mensuração dos resultados e credibilizando o trabalho das Relações Públicas.

4.3. Dimensões de análise e estratégia de pesquisa

A pesquisa e análise bibliográficas, com as respetivas leituras atentas e aprofundadas das matérias, a exploração do tema através de entrevistas exploratórias e outros métodos de análise que materializem o corpo da investigação, constituem em si o processo de exploração. Neste sentido, e com o objetivo de definir e planear os trabalhos, organizando as diferentes leituras que naturalmente se seguiam, iniciámos esta etapa do processo com um cronograma de trabalhos¹⁶⁰ escalonado no tempo. Paralelamente definimos, na necessidade de organizar todo o acervo teórico que já havíamos recolhido, vários critérios para a escolha, pesquisa e leitura da literatura existente. Começámos por seguir o conjunto dos estágios propostos por Bryman (2012, p. 1)

¹⁶⁰ Ver anexo 1.

revisão da literatura, procurando fazer leituras profundas de artigos ou obras que são verdadeiramente indispensáveis, porque se percebe que existe um conjunto alargado de referências bibliográficas de algum modo repetitivas entre si; 2) conceitos e teorias que impulsionem a investigação; 3) definir a pergunta de partida, demonstrando o que efetivamente se pretende apurar com a investigação; 4) definir a amostra pertinente para o estudo; 5) recolha de dados para responder à pergunta de partida; 6) análise e interpretação dos dados para apuramento das conclusões.

O impulso foi dado pelo absoluto apoio da orientadora e Professora Doutora Sandra Martins Pereira na fase inicial da estruturação bibliográfica, pelos contributos dos vários professores ao longo do primeiro ano do ciclo doutoral e ainda pela cooperação entre colegas e parceiros de turma, que se prestaram à partilha de conhecimento e experiências em diferentes áreas da comunicação e das RP. Todo o acervo teórico foi organizado e dividido por temáticas, para mais facilmente auxiliar na sua diferenciação. Seguiram-se pesquisas por várias plataformas online, diretórios das bibliotecas de universidades e politécnicos portugueses¹⁶¹, pesquisas nos principais jornais e revistas para profissionais das áreas de comunicação e RP em Portugal¹⁶², artigos de revistas científicas e especializadas, associações e organizações que representam o setor ou estudam sobre os fenómenos da comunicação¹⁶³, atenção à bibliografia final das várias obras consultadas para fortalecer as referências iniciais e acautelar uma composição bibliográfica mais composta e robusta possível.

Numa fase posterior procurámos criar grelhas de leitura organizadas pelas referências bibliográficas a que reportam, principais conclusões/ideias, estudos ou dados apresentados e referências paralelas a outros autores. Fizemos as leituras iniciais¹⁶⁴, abandonando posteriormente, uma vez que optámos por outro tipo de registo de leitura e análise, manual, que, acreditamos, nos facilitou mais o processo de análise. Procurámos, inclusive, e porque acreditámos que simplificaria a abordagem, definir uma linha cronológica das matérias abordadas ao longo das décadas.

No contexto do tipo de abordagem apontada a esta investigação e independentemente do tipo – qualitativo ou quantitativo –, é importante que mostre e represente a verdade, ainda que o recurso a ambos os métodos seja preferível para o teste e verificação de todas as variáveis (Thomson, 2011). Assim, numa “*modelização de inspiração sistémica*” (Lessard-Hébert, Goyette

¹⁶¹ Pormenorização deste acervo no ponto 3.1 do Capítulo 3.

¹⁶² Marketeer, Meios&Publicidade e Briefing. Referência a estas pesquisas no ponto 3.1. do Capítulo 3.

¹⁶³ Pormenorização deste acervo no ponto 4.4.1.

¹⁶⁴ 12 leituras iniciais das obras de Watson e Noble (2007), Santos (2018), Raposo (2013), Pereira (2011), Dunne (2019), Watson (2012), Likely e Watson (2013), Lamme e Russell (2010), Thurlow (2016), Waddington (2018) e Yanaze, Freire e Senise (2013).

e Boutin, 2005, p. 15), propõe-se uma abordagem que vai para além da dicotomia qualitativo/quantitativo - o modelo quadripolar dividido em quatro polos: epistemológico, morfológico, teórico e técnico. O polo epistemológico permite a “*construção do objeto de conhecimento*” (Ibidem, p. 18) e integra a cientificidade e aspetos de paradigma e linguagem. O polo teórico tem por base a formulação de hipóteses, a definição dos conceitos e os resultados ou soluções apontadas à problemática. O polo morfológico relaciona-se com o objeto de conhecimento e a forma como os resultados são apresentados, ie, se os mesmos são expostos do ponto de vista da explicação ou compreensão. O polo técnico compreende a relação causal entre o objeto e a realidade, com recurso a diferentes técnicas: questionários, entrevistas, análise documental. Para o efeito, os polos teórico, morfológico e técnico são considerados nesta investigação como partes integrantes desta construção.

A distinção paradigmática assume particular relevância quanto ao posicionamento de uma investigação. No campo do paradigma teórico temos como possibilidades o positivismo, pós-positivismo, construtivismo, feminismo, modelos étnicos, modelos marxistas e modelos de estudos culturais (Aires, 2015), sendo que o paradigma positivista respeita à existência de uma só realidade, objetiva, sujeita às leis universais das ciências exatas e manipulável perante processos lógicos. Remete para realidades objetivas na ontologia, separa investigador e matéria na epistemologia e remete para métodos quantitativos na metodologia. Não sendo esta a nossa realidade, menos é nos paradigmas feminista, étnico, Marxista ou estudos culturais, porque dizem respeito, respetivamente, a critérios vivos/experiência, teorias emancipatórias ou até mesmo a práticas culturais. Genericamente, o paradigma positivista pressupõe a predefinição de categorias para analisar comportamentos, o paradigma interpretativo tem como base de formulação a ação, numa lógica de atribuição de “valor aos comportamentos observáveis” (Ibidem, p. 41) e o construtivista prevê a compreensão e observação da realidade, respeitando estudos interpretativos, numa lógica de ontologia relativista (Ibidem, 2015), sendo aqui efetivamente se adequa posicionar a presente investigação. Trata-se de uma posição ontológica em permanente construção, não sendo por isso definitiva (Bryman, 2012).

Nesta investigação é considerada a triangulação de métodos de onde resulta a utilização de várias técnicas para validar os contextos teórico e instrumental, ie, a combinação de métodos quantitativo e qualitativo (Flick, 2009), o que permite comprovar e testar com maior evidência os dados recolhidos e analisados. Um procedimento que, para o efeito do que se analisa, cruza as metodologias qualitativa, que integra dados não métricos e teorias, e quantitativa, que inclui dados métricos, teorias e processo.

Tendo, assim, por pressuposto que “nenhuma abordagem depende unicamente de um só método, da mesma forma que não exclui determinado método apenas porque é considerado

quantitativo, qualitativo ou designado por estudo de caso, investigação-ação, etc.” (Bell, 1997, p. 85), optámos pela utilização de uma metodologia mista - qualitativa e quantitativa (Thomson, 2011) para garantir maior fiabilidade do resultado final e cruzamento de várias opções metodológicas conducentes a uma visão mais aproximada da realidade. Entendeu-se determinante o recurso à triangulação de métodos, através de etapas quantitativas e qualitativas que certificassem a validade e fiabilidade dos dados analisados para que o resultado final fosse o da análise credível e rigorosa do objeto em estudo recorrendo, para o efeito, a uma metodologia que, na combinação de dois métodos e várias técnicas, permitisse tirar maior partido das potencialidades destas (Denzin, 2017).

No âmbito do campo empírico, o mesmo circunscreve-se ao território português, com a identificação das empresas consultoras de Comunicação e Relações Públicas¹⁶⁵ e empresas de Clipping existentes de norte a sul de Portugal, incluindo ilhas, com o marco temporal da atualidade.

4.4. Técnicas e instrumentos de pesquisa

As técnicas e instrumentos de pesquisa, coerentemente, seguem-se depois de colocadas as hipóteses, pois só será possível designar as técnicas com a definição clara e objetiva do projeto de investigação e das questões, objetivos e hipóteses que lhes são inerentes.

Para testar as hipóteses consideradas para uma investigação académica, podemos ter métodos de investigação social de várias ordens – entrevistas, inquéritos por questionário e análise de conteúdo – e objetivamente escolhidas e consideradas de acordo com as particularidades do campo de análise. Um inquérito por questionário selecionado para analisar e estudar uma única empresa ou um conjunto de entrevistas para analisar um universo alargado e extenso de empresas, a título de exemplo, são escolhas objetivamente escusadas de se fazer, uma vez que se trata de “análise imersiva de um campo restrito” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 186).

Sabendo que numa investigação científica as principais funções são a verificação, na lógica de teste das variáveis e hipóteses, e preditiva, no contexto experimental do estudo, existe um conjunto de etapas absolutamente vitais para a condução do processo e caminho investigativo e que nos apoiam nas funções da investigação, particularmente: 1) recolha de informação avulsa sobre a temática; 2) compilação do material recolhido; 3) seleção dos indicadores; 4) escolha

¹⁶⁵ A designação de empresas consultoras de Comunicação e Relações Públicas é assumida pela Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM) ao mencionar que representa este setor. Disponível aqui - http://apecom.pt/a_apecom/

adequada dos métodos; 5) resumo da literatura; 6) ajustes empíricos; 7) definição de conceitos; 8) escolha dos instrumentos; 9) respetivos ajustes; 10) e a validação (Ketele e Roegiers, 1993). Todas estas funções empíricas (Hill e Hill, 2009), uma vez que visam estudar um fenómeno. Subdividindo-se, porém, em investigação pura, aplicada e aplicável. Neste estudo considerámos a investigação aplicável, uma vez que nos propomos estudar factos e procurar soluções (Ibidem, 2009).

Numa analogia com uma viagem de carro, em lazer ou trabalho, Hill e Hill (2009) mostram como uma investigação deve ser conduzida e comparam o planeamento de uma viagem a todos os passos e fases necessárias à preparação e produção de uma investigação empírica. A escolha do tema, revisão da literatura, relações entre hipóteses são os passos que fazem parte do processo de investigação empírica. Os métodos e procedimentos permitem-nos, através dos objetivos traçados, orientar a investigação para o tipo de análise mais adequada (Pádua, 2004), nunca descurando a coerência entre os mesmos no âmbito do estudo da problemática (Azevedo e Esteves, 1998).

Assim, para além da definição do que estudar, de como recolher dados, analisá-los e interpretá-los e desenhar as conclusões com base no que foi apurado do ponto de vista empírico (Yin, 2011) é importante ter presentes os domínios do saber, fazer, ser e investigar enquanto competências necessárias para trabalhar a problemática com domínio e sentido científico (Freixo, 2011).

4.4.1. Pesquisa bibliográfica e análise documental

É essencial que nos mantenhamos distantes da dependência das leituras fugazes na ansiedade de procurar rapidamente respostas e evitemos o salto de degraus do processo investigativo sem consolidação e organização prévias. Tudo tem um princípio, meio e fim e, embora os caminhos nem sempre se façam a direito, é importante reconhecer que o regresso ao começo pode ser mais sensato do que a obstinação num caminho sem norte.

Neste ímpeto, e norteados pelos ensinamentos espelhados, procurámos ser ambiciosos, mas conscientes da importância dos fatores tempo, relevância e consolidação das matérias. Assim, e na lógica de moderação que se apresenta como a antítese da gula (Alighieri, 2011), uma pesquisa sobre a multiplicidade de trabalho científico feito e agregado pelas principais organizações, associações e instituições de Relações Públicas e Comunicação mundiais, internacionais e nacionais é evidentemente indispensável para perceber a dedicação, ao longo dos anos, a uma temática que continua a gerar controvérsia (Macnamara, 2006; Wallace, 2009; Jeffries-Fox, 2009; Jaine, 2014). Recolhemos informação junto de diferentes entidades e

organismos, até 2020, por continentes, 31 no total, e explorámos mais de 2800 artigos e produções científicas, cerca de 220 edições, das quais 126 dedicadas ao tópico de pesquisa mensuração e avaliação¹⁶⁶.

Na Europa, percorremos os *websites* e as publicações disponíveis online da *International Communication Consultancy Organization (ICCO)*¹⁶⁷, *Institute for Public Relations (IPR)*¹⁶⁸, *Public Relations and Communication Association (PRCA)*¹⁶⁹, Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM)¹⁷⁰, Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM)¹⁷¹, *Chartered Institute of Public Relations (CIPR)*,¹⁷² *European Communication Monitor (ECM)*¹⁷³, *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)*¹⁷⁴, *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC)*¹⁷⁵, *European Association of Communication Directors (EACD)*¹⁷⁶, *Public Relations Verband Austria (PRVA)*¹⁷⁷, *Swedish Public Relations Association (SPRA)*¹⁷⁸, *Public Relations Institute of Ireland (PRII)*¹⁷⁹, *German Public Relations Consultancies Association*

¹⁶⁶ Consultar Anexo 2 – Registo de associações de RP e publicações.

¹⁶⁷ A ICCO representa mais de 3 mil empresas em 66 países. Foi fundada em 1986. *Website* ICCO: <https://iccopr.com/>

¹⁶⁸ O IPR é um instituto fundado em 1956 e dedicado à produção de conhecimento na área das RP. *Website* IPR: <https://instituteforpr.org/>

¹⁶⁹ A PRCA é uma associação criada em 1969 com a designação Public Relations Consultants Association, mais tarde, em 2016, Public Relations and Communication Association, conta com mais de 12 mil membros. *Website* PRCA: <https://www.prca.org.uk/>

¹⁷⁰ A SOPCOM é uma associação criada em 1998 para investigar a área das ciências da comunicação. *Website* SOPCOM: <https://www.sopcom.pt/>

¹⁷¹ A APECOM, criada em 1989, é a associação que, em Portugal, representa o setor das empresas de comunicação e RP. *Website* APECOM: <https://apecom.pt/>

¹⁷² A CIPR conta com cerca de 10 mil membros e foi criada em 1948 para promover as boas práticas do setor. *Website* CIPR: <https://www.cipr.co.uk/>

¹⁷³ O ECM é uma plataforma aglutinadora de estudos transnacionais sobre comunicação estratégica desde 2007, organizada pelas associações European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) e European Association of Communication Directors (EACD) e conta com uma equipa de 5 investigadores e 22 investigadores e professores colaboradores. *Website* ECM: <https://www.communicationmonitor.eu/>

¹⁷⁴ A EUPRERA é uma associação focada exclusivamente no conhecimento produzido sobre a área das RP na Europa, fundada em 1959 e até ao ano 2000 designada CERP Education & Research. *Website* EUPRERA: <http://euprera.org/>

¹⁷⁵ A ADECEC é uma associação fundada em 1991 e que representa as principais empresas consultoras de RP em Espanha. *Website*: <http://adecec.com/>

¹⁷⁶ A EACD é uma associação que partilha de conhecimentos entre diretores de comunicação fundada em 2006. *Website* EACD: <https://eacd-online.eu/>

¹⁷⁷ A PRVA é uma associação criada em 1975 cujo objetivo principal é atuar na defesa e representação do setor das RP no país. *Website* PRVA: <https://prva.at/>

¹⁷⁸ A SPRA (Suécia) é uma associação que representa cerca de 1500 membros e foi fundada em 1950. Empenhada no reconhecimento da profissão e na defesa do setor, conta com delegações espalhadas pelo país. *Website* SPRA: <https://prsuiss.ch/>

¹⁷⁹ A PRII dedica-se a promover a prática da profissão de RP no país, nomeadamente o reconhecimento da profissão no contexto de negócio e na sociedade civil, formação dos profissionais e partilha de

(GPRA)¹⁸⁰, *Estonian Public Relations Association* (EPRA)¹⁸¹ e *Federazione Relazioni Pubbliche Italiane* (FERPI)¹⁸². Na América do Norte, encontramos a *Public Relations Society of America* (PRSA)¹⁸³ e a *Canadian Public Relations Society* (CPRS)¹⁸⁴. E na América Latina, a *Asociación de Relacionistas Profesionales de Puerto Rico* (ARPPR)¹⁸⁵ e o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP)¹⁸⁶. Na Ásia, listámos a *Shangai Public Relations Association* (SPRA)¹⁸⁷, a *Middle East Public Relations Association* (MEPRA)¹⁸⁸, o *Institute of Public Relations of Singapore* (IPRS)¹⁸⁹ e a *Public Relations Consultants Association of Malaysia* (PRCA)¹⁹⁰. Em África, explorámos a *Public Relations Society of Kenya* (PRSK)¹⁹¹, a *Public Relations Institute of Southern Africa* (PRISA)¹⁹² e a *African Public Relations Association* (APRA)¹⁹³. Na Oceania, investigámos a *Public Relations Institute of Australia* (PRIA)¹⁹⁴ e a *Public Relations*

experiências entre os mesmos. Criada em 1953, é membro da Global Alliance. *Website* PRII: <http://www.prii.ie/>

¹⁸⁰ A GPRA é uma associação que representa 36 empresas consultoras de RP e comunicação na Alemanha (cerca de 50% do mercado) e que define as boas práticas para o setor das RP, para além de potenciar a discussão das principais temáticas da área através de uma plataforma de troca de informação. *Website* GPRA: <https://www.gpra.de/>

¹⁸¹ A EPRA, constituída em 1996, é uma associação que promove as boas práticas do setor e que segue o Código de Ética adotado em Veneza. Conta com 100 membros ativos. *Website* EPRA: <http://www.epra.ee/>

¹⁸² A FERPI foi criada em 1970 e representa mais de 200 profissionais. *Website* FERPI: <https://www.ferpi.it/>

¹⁸³ A PRSA é uma organização com mais de 30 mil membros fundada em 1947. *Website* PRSA: <https://www.prsa.org/>

¹⁸⁴ A CPRS é uma organização constituída por 14 membros que, em cooperação, valorizam a profissão e atua na defesa do setor. Foi fundada em 1948. *Website* CPRS: <https://www.cprs.ca/>

¹⁸⁵ A ARPPR é uma organização criada em 1970 que se dedica ao desenvolvimento da profissão e RP no país. *Website* ARPPR: <https://relacionistas.com/>

¹⁸⁶ A CONFERP foi fundada em 1972 e tem como objetivos a regulamentação da profissão em alguns Estados do Brasil. Fiscalizam a prática no contexto ético da profissão e procuram o reconhecimento e valorização das RP. *Website* CONFERP: <http://www.con ERP4.org.br/>

¹⁸⁷ A SPRA (Shangai) foi criada em 1986 e foi a primeira associação de RP da China. Conta com mais de 200 associados e dedica-se sobretudo à defesa do setor. *Website* SPRA: <http://www.chspr.com/>

¹⁸⁸ A MEPRA é uma associação criada para representar os profissionais de RP e comunicação do Médio Oriente. Fundada em 2001 e com mais de 350 membros, é parceira do CIPR e membro da ICCO. *Website* MEPRA: <http://www.mepra.org/>

¹⁸⁹ O IPRS é um instituto criado em 1970 e que representa os profissionais de RP. *Website* IPRS: <https://www.iprs.org.sg/>

¹⁹⁰ A PRCAM é uma associação criada em 1999 e que se empenha na defesa do setor e na discussão das principais problemáticas desta área. *Website* PRCAM: <http://www.prcamalaysia.org/>

¹⁹¹ A PRSK é uma associação fundada em 1971 com o objetivo de representar os vários profissionais de RP do país e garantir que a ética e deontologia da profissão. *Website* PRSK: <https://www.prsk.co.ke/>

¹⁹² A PRISA é um instituto fundado em 1957 que representa os profissionais de RP e diretores de comunicação na região sul de África. É membro da Global Alliance. *Website* PRISA: <https://www.prisa.co.za/>

¹⁹³ A APRA, fundada em 2008, é a sucessora da Federation of African Public Relations Associations (FAPRA), criada em 1975 no Quênia, e pretende promover a interação e ideias e união dos profissionais do setor das RP em todo o continente. É parceira do IPRA, da Global Alliance e da ICCO. *Website* APRA: <https://www.afpra.org/>

¹⁹⁴ A PRIA foi fundada em 1949 para representar o setor das RP. *Website* PRIA: <https://www.pria.com.au/>

*Institute of New Zealand (PRINZ)*¹⁹⁵. Internacionalmente, analisámos a *International Public Relations Association (IPRA)* e a *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*¹⁹⁶, uma espécie de “Nações Unidas das Relações Públicas” (Soares, 2011, online).

Na Europa

Na Europa, o ECM, na Alemanha, apoiado e em cooperação com a EACD, na Bélgica, tem listadas 197 publicações, entre livros e relatórios (13), artigos em jornais e capítulos em livro (52), artigos científicos (27), apresentações académicas (50) e apresentações profissionais (55). Desta produção académico-científico, destacam-se sete investigações respeitantes à mensuração e avaliação (Zerfass, Vercic, Verhoeven, Moreno, Tench, 2015; Zerfass, Vercic e Volk, 2016 e 2017; Zerfass e Volk, 2016; Zerfass, 2016a e 2016b; Zerfass, 2017). A primeira publicação da ECM dedicada ao tema resulta de um estudo feito em 2015, baseado nas respostas de 2253 profissionais de 41 países e mostra que, comparado com os estudos dos cinco anos anteriores, os resultados mantêm-se idênticos – mais de 80% faz mensuração através de Clipping. É demonstrativo de como os profissionais continuam a concentrar-se nos canais e nos meios e menos na estratégia e nos objetivos. Porém, há um dado animador – mais de 35% avalia o impacto da comunicação nos contextos tangível e intangível (Zerfass, Vercic, Verhoeven, Moreno, Tench, 2015).

Apesar dos esforços de inúmeros investigadores e associações, os vários estudos e publicações revelam que a prática avaliativa está ainda num estado muito inicial e que será necessário os profissionais aplicarem na realidade o que na teoria já foi recorrentemente estudado (Zerfass, Vercic e Volk, 2017). Apenas um em cada quatro profissionais sabe efetivamente calcular o valor de uma marca, pelo que é premente o desenvolvimento de competências avaliativas e a utilização desses *insights* para redefinir estratégias (Zerfass e Volk, 2016; Zerfass, 2016a e 2016b e Zerfass, 2017).

Na Eslovénia, a produção científica produzida pela EUPRERA, apoiada pela *Global Alliance*, regista mais de 500 artigos nos 24 volumes do *Journal of Communication Management* desde 1996. Trata-se de uma publicação que resulta dos vários *papers* apresentados por diversos autores no congresso anual da EUPRERA. Sobre a mensuração e avaliação em RP, encontram-se 26 *papers* submetidos, apresentados e publicados (Macnamara, 2015; Buhmann e Ingenhoff, 2015; Carroll, Huang-Horowitz, Weberling McKeever e Williams, 2014; Ragas, Laskin e Bruschi,

¹⁹⁵ A PRINZ foi criada em 1957 para representar o setor das RP. Conta com mais de 1350 membros *Website* PRINZ: <https://www.prinz.org.nz/>

¹⁹⁶ A Global Alliance é uma confederação que reúne várias associações do setor e que representa 280 mil investigadores e profissionais no mundo. *Website* Global Alliance: <https://www.globalalliancepr.org/>

2014; Marsh, 2010; Vos, 2009; Fairchild, 2006; Yang e Grunig, 2005; DeSanto e Moss, 2004a e 2014b; Jo, Childers e Brunner, 2004; Black e Härtel, 2002; Hon e Brunner, 2002; Philips, 2001; OConnor, 2001; Skerlep, 2001; Macleod, 2000; Hill, 1998; Moreno, Navarro, Moddeda, Fuentes-Lara, 2019; Volk e Buhmann, 2019; Kim e Cappella, 2019; Nothhaft e Stensson, 2019; Romenti, Murtarelli, Miglietta e Gregory, 2019; Gilkerson, Swenson e Likely, 2019; Ruler, 2019; Buhmann, Likely e Geddes, 2018).

Em Portugal, a SOPCOM, que integra as revistas *Comunicando*, *Estudos de Jornalismo*, *Vista e História da Comunicação*, entre as várias edições de todas as publicações, apenas tem uma referência às RP. A primeira – *Comunicando* – conta já com 9 edições e dedica-se ao subtema das RP na edição de 2014 (*Os Desafios da Investigação em Ciências da Comunicação: debates e perspectivas de futuro*). Azeredo, Dantas, Oliveira, Travassos e Sandes (2014) analisam o retrato da produção científica das RP no Brasil com base em 5196 citações e 5614 autores citados.

A revista *Estudos de Jornalismo* conta com 12 edições e nenhuma inclui artigos dedicados às RP. O mesmo acontece com a revista *Vista*, que vai na sua 5ª edição e é sobretudo dedicada à cultura visual. A revista portuguesa *História da Comunicação*, que conta com 5 edições, é maioritariamente dedicada aos temas do jornalismo, pelo que também não existem referências às RP. Dos 11 congressos que a SOPCOM já realizou, também nenhum tem como tema principal as RP.

O IPR, em Londres, integra estudos e publicações próprias no IPR *Centers of Excellence*, designadamente os IPR *Signature Studies*, *Behavioral Insights Research Center*, *Digital Media Research Center*, *IPR Measurement Commission*, o *Organizational Communication Research Center* e o *PR Journal*. O IPR *Signature Studies*, com 36 estudos publicados, reúne dois trabalhos dedicados ao tema da mensuração e avaliação (Stacks e Shannon, 2013 e Hon e Grunig, 1999). O primeiro, um dicionário sobre os principais conceitos na área da mensuração e avaliação (Stacks e Shannon, 2013) e, o segundo, sobre a importância de mensurar as relações por se acreditar que o objetivo primordial das RP é justamente construir relações a longo prazo. Medir o sucesso através de mudanças de comportamento, entendimento das mensagens veiculadas, em vez de apenas medir campanhas e estratégias implementadas num curto espaço de tempo. Controlo mútuo¹⁹⁷, confiança¹⁹⁸, satisfação¹⁹⁹, compromisso²⁰⁰, relação de troca²⁰¹ e relação comum²⁰² são os indicadores que Hon e Grunig (1999) recomendam que se avaliem para, mais

¹⁹⁷ N.T. "Control Mutuality."

¹⁹⁸ N.T. "Trust."

¹⁹⁹ N.T. "Satisfaction."

²⁰⁰ N.T. "Commitment."

²⁰¹ N.T. "Relationship exchange."

²⁰² N.T. "Communal relationship."

do que medir eficácia de campanhas, medir sucesso das relações e percepções das mensagens divulgadas a longo prazo.

No *Behavioral Insights Research Center* consta um total de 20 artigos, mas nenhum com referência à mensuração e avaliação. O *Digital Media Research Center* reúne 328 estudos, dos quais sete pertencem a uma categoria específica de investigações sobre mensuração em RP. A maioria dedicada à avaliação em redes sociais (Smith, Smithe Knighton, 2018; Jin, Lin, Gilbreathe Lee, 2017; Hopp e Gallicano, 2016; Ehrlich, 2015; Yang e Kang, 2015; Itai, Guy, Bitt e Ryan, 2014), embora com um artigo que propõe um quadro avaliativo da métrica ‘relações’ apresentado por Geddes (2013a). Já o *IPR Measurement Commission* reúne um total de 202 artigos divididos por 28 tópicos de pesquisa, sendo 22 dedicados ao tema da mensuração e avaliação (Kochaar, 2017; Hugley, 2017; Lindenmann, 2005; Likely, Rockland e Weiner, 2011; Paine, 2019a; Paine, 2019b; Likely, Buhmann e Geddes, 2018; Grupp, 2010; Jeffries-Fox, 2011a; Jeffries-Fox, 2011b; Weiner e Bartholomew, 2011; Weiner, Arnorsdottir, Lang, Smith e Rockland, 2019; Likely, 2019; Paine, Watts e Jeffrey, 2011; Jeffrey, Michaelson e Stacks, 2011; Paine, 2015; Geddes, 2013b; Geddes, 2013c; Anderson, Hadley, Rockland e Weiner, 2011; Lindenmann, 2011; Coletti, 2011; e Paine, 2011).

O *Organizational Communication Research Center* integra uma lista de 13 áreas de pesquisa com um total de 375 artigos e um dedicado à mensuração e avaliação em RP (Meng e Bruger, 2012). Meng e Berger (2012) realizaram 13 entrevistas a profissionais de comunicação e revelaram que 46% dos inquiridos não utiliza métricas para avaliar o desempenho das organizações. Desconhecimento e orçamento insuficiente são os principais motivos apontados para a falta de avaliação.

Já o *PR Journal*, cuja primeira edição foi em 1989, conta com 114 edições e mais de 570 artigos científicos. Destes, oito são dedicados ao tema da mensuração e avaliação (Michaelson e Macleod, 2007; Seltzer e Miltrook, 2009; Michaelson e Stacks, 2011; Bowen e Stacks, 2013; Shannon e Stacks, 2013; Laskin, 2016; Michaelson, Stacks e Clark, 2017; Bajalia, 2020).

A ADECEC, em Espanha, reúne sete estudos de várias matérias ligadas à RP, mas apenas um é dedicado à mensuração e avaliação. O estudo realça a importância desta prática e mostra o conjunto dos sete Princípios de Barcelona que devem nortear a avaliação (Adecec, *n.d*).

A ICCO, no Reino Unido, produz, anualmente e desde 2013, os *World Reports*. Desde esse ano que, no contexto dos grandes desafios da profissão, os entrevistados consideram, como terceira preocupação, a área da mensuração e avaliação – referem que o facto de não existirem métricas suficientemente convincentes dos resultados e efeitos das RP leva a que os clientes não invistam nesta área (ICCO, 2013). Em 2013 (ICCO, 2013) é na América Latina que a preocupação mais se evidencia, enquanto que, em 2014, é no Reino Unido (ICCO, 2014). Em

2015 na América do Norte (ICCO, 2015), em 2016 (ICCO, 2016) no Reino Unido e Emirados Árabes Unidos e, em 2018 e 2019 Europa (ICCO, 2018), América do Norte e Reino Unido. O Reino Unido tem sido o que mais se tem mostrado preocupado, ao longo dos anos, com a evolução desta área.

Enquanto área de crescimento, a mensuração e avaliação estavam em crescente expansão em 2014 (ICCO, 2014), mas passou para o fim da lista em 2015 (ICCO, 2015) e voltou a retomar o 4º lugar - de 11 áreas, na expectativa de crescimento, em 2016 (ICCO, 2016). Em 2018-2019 (ICCO, 2018) desce ao 5º lugar naquele que é um relatório que integra outras variáveis de análise e mostra-nos que a maioria dos continentes representados no estudo desconhece o motivo pelo qual usa o AVE, desconhece o AMEC *Integrated Evaluation Framework* ou até os guias de boas práticas de mensuração da AMEC/ICCO/PRCA. Embora, porém, cerca de 40% no total dos inquiridos tenha mostrado conhecer os Princípios de Barcelona (ICCO, 2018). No último World Report disponível, em 2020 (ICCO, 2020), não surge enquanto área de crescimento, mas antes em área de investimento expectável.

Nas instituições APECOM, em Portugal, SPRA, na Suécia, IPRA, no Reino Unido, PRII, na Irlanda, EPRA, na Estónia, e FERPI, em Itália, não existe qualquer produção científica registada nos seus *websites*.

Na América do Norte

No Canadá, a CPRS não regista produção própria ou apoiada. Já a PRSA, nos Estados Unidos da América, conta com as publicações *Strategies & Tactics*, num total de 30 edições, mas nenhuma ou qualquer artigo é dedicado ao tema da mensuração e avaliação. Em conjunto com o IPR, no Reino Unido, porém, produzem o PR Journal, com 114 edições e mais de 570 artigos científicos (análise detalhada dos artigos de mensuração e avaliação em Na Europa).

Na América Latina

No Brasil e Porto Rico, respetivamente, as instituições Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP) e *Asociación de Relacionistas Profesionales de Puerto Rico* (ARPPR) não têm produção própria ou apoiada, pelo que se apura e consta nos *websites* próprios. Reúnem informação sobre o setor, associados e formações/eventos de cariz informativo para os tecidos associativos que representam ou têm funções que não se coadunam no propósito da associação ou instituição, com a produção científica.

Em África

A PRSK, no Quênia, conta com algumas publicações próprias, nomeadamente a *PR Digest*, jornal trimestral, e o *State of PR in Kenya Report*, relatório periódico de análise do setor no país²⁰³. A última edição do jornal *PR Digest*, a única disponível, conta com um artigo dedicado à mensuração e avaliação (Jeptoo, 2020) onde se aborda a dimensão da análise de dados para antecipar iniciativas mais competitivas e tendências com base em pesquisas de sentimentos e tom – positivo, negativo ou neutro. O objetivo passa por garantir a maior otimização das estratégias de RP e apurar os resultados obtidos. No *State of PR in Kenya Report*, a PRSK apurou que, não obstante a importância da análise dos dados referenciada por Jeptoo (2020), 71% das empresas consultoras em Comunicação e RP avaliam os programas estratégicos de RP que executam, que a maioria (68%) apenas faz uma análise através das redes sociais e que 65% segue as recomendações da Declaração de Princípios de Barcelona²⁰⁴. Porém, 57% dos profissionais de empresas consultoras de RP considera que existem constrangimentos orçamentais para a mensurar e avaliar o resultado dos objetivos traçados e trabalho realizado.

Na PRISA e na APRA, África do Sul e Nigéria respetivamente, não consta qualquer produção científica.

Na Oceânia

A PRIA, na Austrália, integra o *Asia Pacific Public Relations Journal* com 18 volumes e 139 artigos publicados. No 17º volume, o artigo de Chung e Taneja (2016) é dedicado à análise do comportamento nas redes sociais como forma de mensuração e avaliação dos comportamentos dos públicos e introduzem o conceito de *institutionally effective audience* (IEA), uma espécie de auxiliador na transição da tradicional avaliação para as técnicas mais recentes, no meio digital. Concluem que houve um considerável progresso – de uma avaliação de *outputs* para *outcomes* – entre 2001 e 2013, mas que será difícil deixar de avaliar com base nos *outputs*.

Já a PRINZ, na Nova Zelândia, tem como publicação periódica, mensalmente, o PRINZ e-Report, uma publicação que reúne as principais e atuais notícias sobre a intervenção do

²⁰³ O último relatório tinha sido produzido 8 anos antes, em 2011. A partir de 2019 a PRSK definiu que todos os anos, em novembro, vão lançar um balanço anual do estado do setor no país.

²⁰⁴ A Declaração de Princípios de Barcelona é um conjunto de recomendações para a mensuração e avaliação em RP proposta em 2010 pela AMEC, PRSA, IPR, ICCO e Global Alliance. Disponível aqui - <https://amecorg.com/barcelona-declaration-of-measurement-principles/>

instituto, as últimas novidades do setor e a atualização dos novos membros que integram a PRINZ. Não se trata de uma publicação de caráter científico.

Na Ásia

As associações SPRA, na China, a MEPRA, nos Emirados Árabes Unidos, a IPRS, em Singapura, e a PRCA, na Malásia, não têm produção própria ou apoiada, pelo que se apura e consta nos websites próprios. Reúnem informação sobre o setor, associados e formações/eventos de cariz informativo para os tecidos associativos que representam ou têm funções que não se coadunam, naquilo que é o propósito da associação ou instituição, com a produção científica. Assim sendo, percebe-se o continente asiático é o único que não reúne produção científica através das suas associações ou instituições.

4.4.2. Entrevistas exploratórias a informantes especializados

As entrevistas exploratórias a informantes especializados resultaram de um procedimento considerado e adotado para esta investigação com o intuito de testar modelos e teorias, na sequência das leituras iniciais realizadas e analisadas na primeira fase de conceção do projeto e de produção teórica, de capacitar para o que estaria a ser feito do ponto de vista das práticas avaliativas nas empresas de Comunicação e RP e de Clipping em território nacional, bem como auxiliar na construção do inquérito por questionário, fase metodológica seguinte. Este procedimento permitiu apontar para a problemática da investigação. Se as leituras fazem balanço de conhecimentos, as entrevistas servem para nos reposicionar no campo investigativo porque podem trazer contributos essenciais e dos domínios prático e empírico. Complementam-se e permitem, diremos, certificar o caminho seguido no enquadramento teórico, constituindo-se como uma fase de descoberta.

Neste contexto podemos ter vários tipos de entrevistados, divididos por categorias, como investigadores ou professores, testemunhas privilegiadas ou os considerados “interlocutores úteis” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 71), ie, os próprios visados do estudo, e justamente o que considerámos para as nossas entrevistas exploratórias.

O discurso, como fonte e como processo, constitui um elemento essencial na análise das entrevistas exploratórias. A primeira análise do discurso enquanto fonte de informação impõe-se no contexto não da testagem de hipóteses ou de construção de dados, mas antes como apontamentos de reflexão para nos certificarmos do caminho escolhido e de alguns ajustes

necessários à problemática estudada. Pontos que podem ser convergentes ou divergentes e constituem a diferença, podendo ajudar a comprovar ou refutar as escolhas feitas. Já o discurso como processo supõe a existência de uma linha de pensamento que constitui a entrevista como um processo. Para a exploração propriamente dita das entrevistas é importante perceber que esta é uma “*função essencialmente heurística*” (Ibidem, 1998, p. 81) e que, por vezes, pode até descurar uma análise de conteúdo mais profunda.

4.4.2.1. Guião de entrevista

Para a construção dos guiões das entrevistas apoiámo-nos no conjunto das leituras realizadas até à data da definição das perguntas orientadoras e definimos o número de questões que considerámos mais adequado, não sendo demasiado exaustivo, mas cumprindo o propósito de abarcar o tema nas suas várias abordagens e necessidades. Quisemos dar a liberdade de expressão necessária aos entrevistados para ajudar à fluidez da entrevista. Os guiões²⁰⁵ foram elaborados a 7 de dezembro de 2018²⁰⁶, cerca de cinco meses antes da realização das entrevistas, devidamente fundamentados pelas leituras realizadas até à data de fecho dos guiões²⁰⁷, nomeadamente Hon e Grunig (1999), Grupp (2010), Towers (2010), Murray e White (2004), AMEC (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018).

Definimos dois tipos de guião – para as empresas consultoras de Comunicação e RP e para empresas de Clipping -, ainda que com semelhanças, tendo por pressuposto os *core business* distintos entre estas empresas. Com uma composição idêntica no que aos campos diz respeito, os guiões compuseram-se da seguinte forma:

- parte a) respeitante à preparação, planificação e realização, por sua vez dividida na apresentação do âmbito do estudo, enquadramento da investigação, objetivos da mesma, tipo de entrevistados, variáveis de análise, legitimação, prazo para a realização, duração da entrevista, condições para a realização e consentimento – esta última com a apresentação do termo de consentimento a cada entrevistado²⁰⁸;

- parte b) com o guião da entrevista propriamente dito, que inclui os dados biográficos, e o contexto de avaliação de resultados nas relações com os *media* – aspetos sobre as funções do

²⁰⁵ Guião para empresas de Comunicação e RP, guião para empresas de Clipping e Termo de Consentimento disponíveis nos Anexos 3, 4 e 5.

²⁰⁶ Num desvio de cerca de 2 meses face ao cronograma apresentado no projeto de investigação defendido em julho de 2018 - entre setembro e outubro.

²⁰⁷ Os guiões foram alvo de sucessivos melhoramentos e foram revistos e concluídos a 21 de maio de 2019, antes do começo das entrevistas.

²⁰⁸ Termo de consentimento no Anexo 5.

clipping, ferramentas utilizadas, tangibilidade, medição e eficácia dos resultados, utilização do AVE, valorização e importância do serviço, condicionalismos, relevância dos estudos e formações, potenciais necessidades e em falta.

Definimos 19 questões no guião das empresas de Clipping e 20 perguntas no guião das empresas consultoras em Comunicação e RP, aditando nesta última a questão *Na gestão e organização dos departamentos da agência, quanto tempo dedicam ao trabalho de clipping?*

Os guiões foram finalizados em maio de 2019, com ligeiras afinações, para iniciar as ditas entrevistas exploratórias.

4.4.2.2. Seleção dos informantes especializados

Para a escolha dos entrevistados tivemos como critério inicial, para com rigor e fundamentação definir os nossos interlocutores, começar pela pesquisa das associações representantes dos setores da Comunicação e RP e também de Clipping, uma vez que são as áreas visadas no nosso tema e pergunta de partida, nomeadamente a Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM)²⁰⁹ e a Associação Portuguesa de Empresas de Clipping (APEC)²¹⁰. Considerou-se pertinente avançar com entrevistas a representantes destas associações, que nos mostrassem uma visão do mercado atual e permitissem apontar algumas questões do estado da arte.

Identificadas as associações representantes de ambos os setores, cabia-nos fazer o contacto direto com as mesmas. O primeiro contacto com a APECOM foi efetuado a 24 de fevereiro de 2019, com um pedido de apoio na identificação dos primeiros associados da instituição, mas, não tendo obtido resposta²¹¹, optou-se pelo critério de escolha dos primeiros seis representantes dos Corpos Sociais para o biénio, à data, 2017-2019 da associação, tendo-se excluído o conselho fiscal e os vogais da mesa da assembleia geral. Numa amostra não probabilística por conveniência (Bäckström, 2008), contactámos no dia 25 de abril de 2018, o

²⁰⁹ A APECOM é a Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas que nasceu no ano 1989 e a única que representa as empresas de comunicação e RP em Portugal. Membro da *International Communication Consultancies Organization* (ICCO), a APECOM tem cerca de 30 associadas (o número tem vindo a oscilar ao longo dos anos). Disponível em: <http://apecom.pt/>

²¹⁰ A APEC é a Associação Portuguesa de Empresas de Clipping que aparentemente representará o conjunto das empresas de clipping a operar em Portugal. Aparentemente dizemos uma vez que apenas nos é possível perceber que a referida associação foi constituída a 28 de janeiro de 2011, através do registo no sítio Raciús. Não tem plataformas próprias e não consta qualquer informação sobre a associação através das pesquisas online que realizámos. Informação disponível aqui - <https://www.racius.com/apec-associacao-portuguesa-de-empresas-de-clipping/>

²¹¹ Vários e-mails enviados com reforço dos pedidos de apoio por e-mail nos dias 07 e 12 de março, 10 de abril de 2019 e ainda contactos telefónicos sem sucesso.

presidente, à data, Carlos Matos, da Llorente&Cuenca (LLYC)²¹², os vice-presidentes, Rodrigo Viana de Freitas, da Central de Informação²¹³, e Teresa Figueira, da Lift Consulting²¹⁴, os vogais Ana Torres Pereira, da M Public Relations²¹⁵, e José Franco, da CorpCom²¹⁶, e o presidente da mesa da assembleia geral, Rodrigo Saraiva, da Ipsis²¹⁷. À exceção da representante da Lift, todos os interlocutores contactados responderam positivamente.

Por ordem temporal, as entrevistas decorreram nas seguintes datas: entrevista realizada a 15 de maio de 2019 com Ana Torres Pereira, da M Public Relations²¹⁸; entrevista realizada a 23 de maio de 2019 com Tiago Vidal, da Llorente&Cuenca (mandatado por Carlos Matos)²¹⁹; entrevista realizada a 27 de maio de 2019 com José Franco, da CorpCom²²⁰; entrevista realizada a 5 de junho de 2019 com Rodrigo Viana de Freitas, da Central de Informação²²¹; entrevista realizada a 6 de junho de 2019 com Rodrigo Saraiva, da Ipsis²²².

O primeiro contacto²²³ por e-mail com a APEC foi efetuado a 26 de maio de 2019 com apresentação do projeto de investigação e com a solicitação de disponibilidade e autorização para entrevista. A resposta chegaria no final do mês de maio, 31, com a recomendação de realizar a entrevista com o “especialista em análise de comunicação e reputação da Cision” (Santos e Ferreira, 2019, e-mail) e vice-presidente da Cision Portugal²²⁴ Uriel Oliveira. O contacto foi estabelecido e a entrevista veio a realizar-se a 19 de junho de 2019²²⁵.

À APEC, na pessoa do Engenheiro José Santos, solicitámos ainda a identificação de outras empresas de Clipping a operar em Portugal²²⁶. A APEC continuava a não ter, à data de 27 de novembro de 2020, *website* com a identificação destas empresas tal como, por exemplo, tem a APECOM²²⁷, sendo por isso mais difícil a identificação destas empresas. Assim, demos por

²¹² Disponível em: <https://www.llorenteycuenca.com/pt/>

²¹³ Disponível em: <https://centraldeinformacao.pt/>

²¹⁴ Disponível em: <https://lift.com.pt/>

²¹⁵ Disponível em: <http://www.mpublicrelations.pt/>

²¹⁶ Disponível em: <https://www.corpcom.pt/>

²¹⁷ Disponível em: <https://www.ipsis.pt/>

²¹⁸ Para verificação da entrevista completa, consultar o Anexo 6.

²¹⁹ Para verificação da entrevista completa, consultar o Anexo 7.

²²⁰ Para verificação da entrevista completa, consultar o Anexo 8.

²²¹ Para verificação da entrevista completa, consultar o Anexo 9.

²²² Para verificação da entrevista completa, consultar o Anexo 10.

²²³ O primeiro contacto por e-mail antecedeu um contacto telefónico para confirmar o e-mail do representante da associação – Engenheiro José Santos, também diretor gerente da empresa de Clipping Cision.

²²⁴ Disponível em: <https://www.cision.pt/>

²²⁵ Para verificação da entrevista completa, consultar o Anexo 11.

²²⁶ Solicitação feita/reforçada várias vezes por e-mail – 9 de novembro de 2019, 12 de junho e 27 de setembro de 2020 – para além dos vários contactos telefónicos feitos, mas sem sucesso.

²²⁷ Disponível em: <https://apecom.pt/>

terminada a escolha e o número final de entrevistas exploratórias a informantes especializados – 6 – no contexto das dificuldades enunciadas a respeito das tentativas de contacto com a APEC.

4.4.2.3. Protocolo da entrevista

As entrevistas realizadas obedeceram a uma marcação presencial em função da disponibilidade dos entrevistados. No dia e hora marcados, cada entrevistado assinou um termo de consentimento informado, esclarecido e livre para participação em estudos de investigação.

O termo de consentimento informado reunia um conjunto de informações sobre a investigação que permitia esclarecer objetivamente o âmbito do estudo ao entrevistado. Incluiu o título do estudo, enquadramento e explicação da investigação, confidencialidade e investigador responsável. Assim, os entrevistados garantiram a exclusividade da informação ao serviço deste estudo.

Foi ainda referido o tempo estimado de duração da entrevista – cerca de uma hora – e todas as entrevistas foram realizadas à porta fechada, entre entrevistado e entrevistador.

Nem sempre foi possível respeitar o guião base definido em todos os entrevistados, porque uma vez que se considerou pertinente dar um certo grau de liberdade aos entrevistados, através de perguntas semiabertas, a ordem nem sempre foi seguida e outras questões acabaram por surgir.

As entrevistas foram gravadas via aplicação de gravador de voz de um *smartphone*, num total de mais de seis horas de gravações. As mesmas foram transcritas manualmente.

4.4.2.4. Quadro de codificação

A análise de conteúdo assume particular importância nesta investigação no que é a tela de arranque da análise do objeto de estudo na ótica de informantes especializados e por se ter objetivamente decidido pela via das entrevistas. O processo de reflexão das entrevistas pressupõe, após transcrição, a respetiva codificação para a análise de conteúdo (Bardin, 2011). Para que tenhamos a perceção clara do nosso fio condutor através da análise de Bardin (2011), representamos graficamente o desenvolvimento de pesquisa deste autor que é referência na matéria.

Procurámos, desta forma, fazer uma análise às entrevistas através das três fases identificadas pelo autor: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretações.

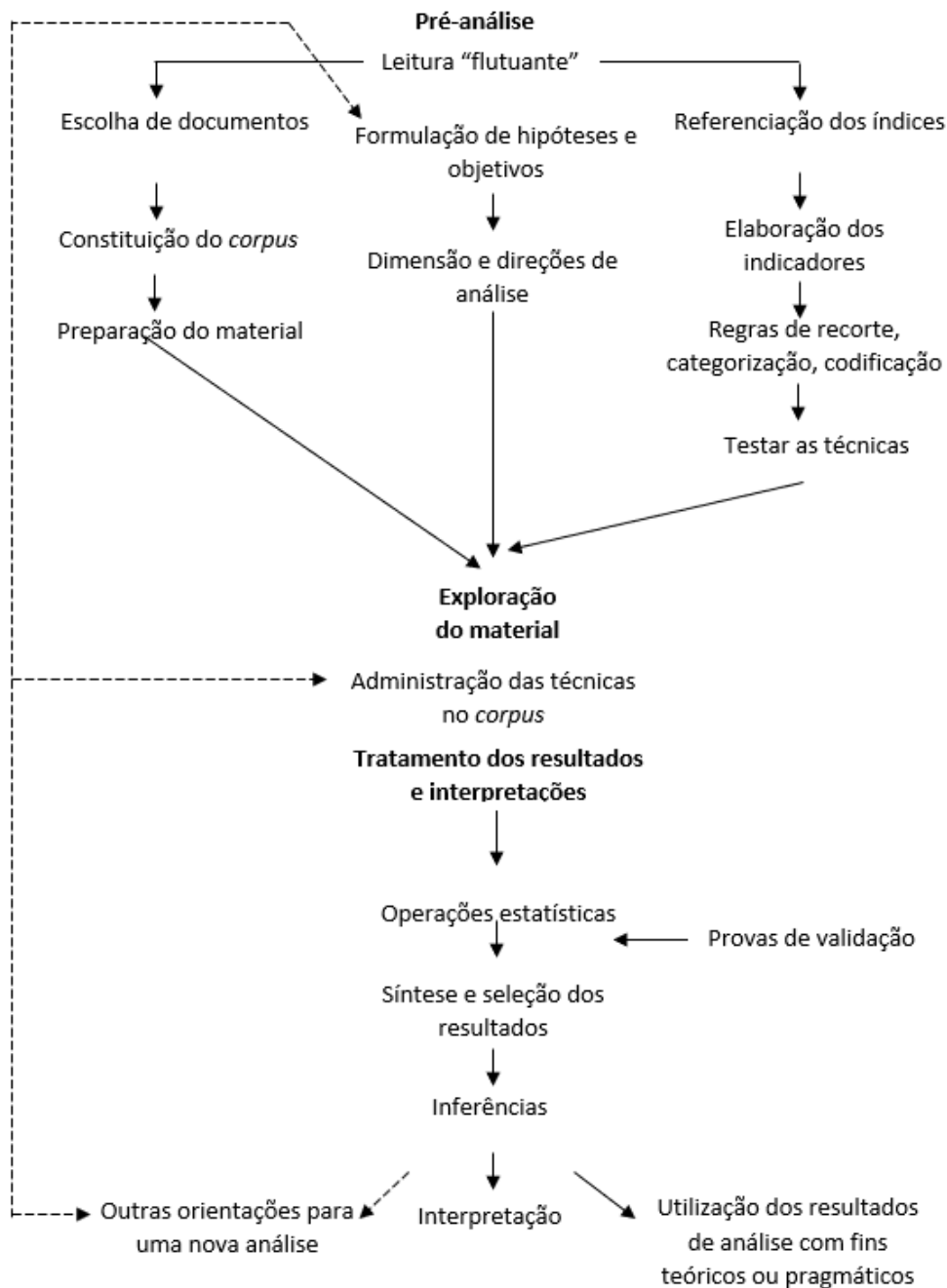


Figura 4.1 - Desenvolvimento de pesquisa

Fonte: Adaptado de Bardin (2011, p. 132).

Para a codificação e análise de conteúdo tivemos também como orientação a linha mestra de Schreier (2012), a metodologia QCA²²⁸, que permite a sistematização do material qualitativo recolhido. É um método de construção baseado em interpretações dos significados que possibilita a classificação de todo o material recolhido por categorias num quadro de

²²⁸ QCA – *Qualitative Content Analysis*, que, em tradução livre, será “Análise de Conteúdo Qualitativo”

codificação. Objetivamente é uma forma de darmos sentido aos nossos dados, conseguir extrair o seu proveito para a investigação e construir todo o processo de significação dos dados.

A metodologia QCA é passível de ser utilizada em diferentes materiais – dados visuais, verbais, que requeiram interpretação, dados oriundos de documentos e outras fontes, bem como entrevistas, *focus groups* e outros – e permite-nos, primeiro, traduzir todos os significados da entrevista e definir as categorias de codificação e, segundo, classificar as diferentes partes da entrevista em categorias. Pressupõe um conjunto de passos para conduzir a análise e que começa por decidir qual a pergunta de partida, definir o tipo de material, construir um quadro de codificações que inclua categorias e subcategorias, definir unidades de codificação e revisitar; analisar a consistência e validar a codificação, transformar a informação em unidades de análise, e, por fim, interpretação do material (Schreier, 2012, pp. 5 e 6).

A construção de um quadro de codificação é o que nos possibilita sistematizar os dados porque, através das várias categorias que definimos, conseguimos interpretar os nossos dados e analisá-los à luz do nosso objeto de estudo.

Assim, para a codificação e análise de conteúdo das entrevistas exploratórias recorreremos à plataforma NVivo²²⁹, um programa que consente a codificação de caracteres de um texto proveniente de vários tipos de fontes – fotografias, áudio, documentos e outros arquivos – de uso intuitivo e flexível, com facilidade de configuração dos dados (Richards, 2002). Uma ferramenta de auxílio para a análise dos dados que admite encontrar novas formas de analisar os dados, que sem *software* não seria possível (Bazeley e Jackson, 2013), uma vez que permite gerir, consultar e visualizar os dados, gerir ideias e obter relatórios dos dados. Não obstante se reconheçam as vantagens da utilização de um *software* de apoio à análise dos dados, o mesmo reúne algumas preocupações identificadas por Bazeley e Jackson (2013): pode distanciar os investigadores; promove a exclusão de algumas análises; aproximar de abordagens quantitativas em vez de qualitativas; criar uma abordagem própria.

Apesar disso, e reconhecendo as potencialidades e auxílio de um programa para análise a efetuar, adotámos um conjunto de procedimentos para apoiar na categorização necessária para a posterior análise de conteúdo. Sabendo ser nosso objetivo estudar as seis entrevistas a informantes especializados, que constituem o *corpus* de análise, e perceber de que forma conseguimos depreender sobre os mais adequados e eficazes métodos para avaliar os resultados das RP na função das relações com os *media* em Portugal, transcrevemos todas as

²²⁹ O NVivo é uma plataforma desenhada para analisar dados qualitativos e que integra um conjunto de ferramentas que permitem organizar, armazenar e explorar textos, dados, de vários tipos de documentos. Permite criar categorias para analisar os dados e obter resultados e conclusões dessas análises. Disponível aqui - <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

entrevistas, fizemos uma revisão e criteriosa análise das mesmas, e introduzimos todos os documentos produzidos na plataforma de forma a identificar as diferentes categorias.

O guião das entrevistas foi definido de acordo com diferentes tópicos inerentes ao estudo da problemática, pelo que as categorias acompanham naturalmente a base dessas mesmas perguntas. As categorias e subcategorias da codificação, conduzidas e definidas de acordo com as perguntas criadas para a entrevista aos informantes especializados, não reúnem exclusivamente partes das respostas correspondentes às perguntas que originaram as categorias. Integram todos os recortes independentemente da pergunta a que se referem.

Aqui é importante realçar que as categorias (igualmente designadas de dimensões) do nosso quadro de codificação, de acordo com a metodologia QCA, são o centro nevrálgico de toda a presente análise. É o que nos apoia na definição do que consideramos efetivamente importante no contexto da investigação e permite manter a direção certa e não dispersar com a quantidade de material e de novos dados nas entrevistas. É, igualmente, relevante salientar que as unidades de codificação foram inspiradas na metodologia QCA – não devem ser complexas nem grandes (Schreier, 2012).

Como primeiro procedimento deste processo optámos por fazer a divisão das categorias tendo por base as perguntas formuladas em guião, ie, fizemos a caracterização da categoria através da classificação das entrevistas. Cada ‘nó’ respeita por isso a ‘cada pergunta’, tendo sido estabelecidas as seguintes: tarefas e funcionamento do *clipping*; ferramentas para mensuração; avaliação de resultados; tangibilidade dos resultados; tipo de análises; avaliação em *media relations*; avaliação de *outputs*, *outtakes* e *outcomes*; eficácia do AVE; importância da avaliação na estratégia; tempo dedicado ao *clipping*; valorização do serviço de *clipping* pelos clientes; condicionalismos da avaliação; importância de estudos sobre a avaliação; reconhecimento da profissão; caminhos de melhoria; formação e interesse pela avaliação; cursos sobre avaliação. Um total de 17 categorias respetivamente subdivididas.

Fizemos um extenso trabalho de aprofundamento das unidades de análise (entrevistas) para poder identificar as unidades de recorte e subdividir as categorias nomeadas, conforme quadro apresentado em baixo.

Quadro 4.1 - Categorização das entrevistas exploratórias em NVivo

Categorias/'Nós'	Subcategorias
Tarefas e funcionamento do <i>clipping</i>	Inexistência do departamento Alerta de notícias Avaliação <i>Listening</i> ativo Monitorização

	Relatórios Serviço subcontratado
Ferramentas para mensuração	Cision IM Processo semiautomático Manchete Marktest <i>Media Monitor</i>
Avaliação de resultados	AVE Objetivos/KPIs Variável
Tangibilidade dos resultados	Número de notícias Relações com <i>stakeholders</i> Intangíveis Tangíveis
Tipo de análises	Quantitativa Ambas Qualitativa
Avaliação em <i>media relations</i>	Combinação de meios <i>Clipping</i> Depende de multiplicidade de fatores Dificuldade em avaliar Objetivos
Avaliação de <i>outputs, outcomes e outtakes</i>	Avaliação integrada Avaliação separada Estudos sociológicos <i>Outputs</i> <i>Outcomes</i> <i>Outtakes</i>
Eficácia do AVE	Minimalista Esotérica Desadequada e ineficaz Redutora Única métrica Métrica de conforto
Importância da avaliação na estratégia	Depende da valorização do cliente Importante Fundamental Regra 80-20 Tarefa obrigatória
Tempo dedicado ao <i>clipping</i>	Muito tempo Variável
Valorização do serviço de clipping pelos clientes	Pouco valorizado Indisponível para pagar

	Valorizado Variável
Condicionalismo da avaliação	Falta de profundidade Ferramenta desadequada Orçamento Sem instrumentos reais
Importância de estudos sobre a avaliação	Menu de objetivos Necessidade de estudos de reputação Útil
Reconhecimento da profissão	Importância cresce Mudança de atitude Igualdade de métodos Necessidade de práticas eficazes
Caminhos de melhoria	Medição completa Modelo adequado <i>Success fee</i> Protagonismo <i>Standards</i> União do setor Valorização
Formação e interesse pela avaliação	Sem interesse Desajustadas ao mercado Com interesse Pontualmente
Cursos sobre avaliação	Internamente Formação e estudos AMEC Estudos ICCO e <i>Global Alliance</i> Formação APECOM

Na primeira categoria definida – *Tarefas e funcionamento do clipping* – pretendemos explorar a dinâmica que envolve o funcionamento deste departamento/área dentro da empresa e as tarefas inerentes. Considerámos o ponto de partida necessário para o entendimento da envolvência e mecanismos de trabalho na operação deste serviço. Para apoiar esta análise, considerámos relevante subdividir a categoria e detalhar os principais aspetos inerentes, nomeadamente:

- Inexistência do departamento – serve para inferir ou apontar pistas sobre a importância que este serviço tem dentro da empresa e/ou porventura apontar para o facto de a empresa não ter dimensão suficiente que justifique a existência de um departamento exclusivamente dedicado. Possivelmente ainda mostrar-nos que a dinâmica da operação prevê que todos os colaboradores incorporem estas tarefas porque avaliam continuamente o seu trabalho;

- Alerta de notícias – esta subcategoria mostra-nos uma das funções inerentes ao serviço prestado e constitui em si um indicador do que aparentemente e sobejamente se mede nesta área – a função das relações com os *media*;

- Avaliação – denota uma das tarefas intrínsecas à monitorização pela necessidade de robustecer o desenho estratégico dos planeamentos de comunicação e RP, podendo apontar alternativas ao caminho seguido para conduzir e potenciar à eficácia da prática avaliativa;

- *Listening* ativo – no seguimento da subcategoria anterior, esta procura igualmente perceber parte da dinâmica da monitorização de *clipping* e da eficácia potencialmente inerente pelo tipo de funções intrínsecas;

- Monitorização – a informação sobre se as empresas monitorizam permite-nos, uma vez mais, não só inferir sobre uma das funções do departamento como também apontar para o tipo de monitorização realizada. Mais, provavelmente vai mostrar-nos se esta monitorização é feita de uma forma quantitativa, pelo número de resultados obtidos, ou se é acompanhada por uma avaliação também qualitativa;

- Relatórios – esta subcategoria é de igual preponderância, como de resto consideramos todas as designadas, e pode eventualmente dar-nos a noção de como são feitos os relatórios. Cabe a possibilidade de também nos esclarecer sobre a relevância desta área ou apenas cumprir necessidades dos clientes para os quais as empresas trabalham;

- Serviço subcontratado – a subcategoria de serviço subcontratado será porventura a que mais poderá denotar uma de duas (ou porventura ambas) possibilidades: transferência de um serviço para uma empresa exclusivamente dedicada e que faz sobejar tempo, crucial para as empresas, para avaliar concisamente e com maior dedicação, ou, por outro lado, subcontratar porque se reconhece que outras empresas fazem o trabalho de monitorização com maior eficácia.

Na segunda categoria definida – *Ferramentas para mensuração* – entendemos importante analisar o conjunto das ferramentas utilizadas pelas empresas para as tarefas inerentes à mensuração. Subdividimos respetivamente nas empresas identificadas como prestadoras do serviço de *clipping*, ie, em regime de *outsourcing*: Cision, IM, Manchete, Marktest e *MediaMonitor*. E integrámos ainda a subcategoria Processo semiautomático, uma vez que as tarefas inerentes à monitorização, em contexto quantitativo, podem presumivelmente ser um processo automatizado por recorrer a sistemas informatizados.

A categoria que ocupa o terceiro lugar – *Avaliação de resultados* – pressupõe que consigamos perceber a forma como os resultados são efetivamente avaliados e quais as práticas às quais os informantes especializados recorrem para medir. As subcategorias AVE,

objetivos/KPIs e variável foram criadas para designar a forma de avaliação, ie, ao que se recorre para avaliar na função das relações com os *media*.

A quarta categoria – *Tangibilidade dos resultados* – pressupõe o entendimento do conjunto das áreas/dinâmicas que se consideram tangíveis no seio das RP. Se se crê que maioritariamente os resultados são, ou precisam ser, quantitativos, o que pode nesse caso ser considerado tangível? Para nos auxiliar nas respostas e na identificação do que constitui a tangibilidade dos resultados, definiu-se um conjunto de quatro subcategorias: número de notícias, relações com *stakeholders*, intangíveis e tangíveis.

A categoria cinco respeita ao *Tipo de análises* e integra as subcategorias quantitativa, qualitativa e ambas. A mesma foi designada para apurar sobre o tipo de práticas de avaliação nos âmbitos quantitativo e qualitativo, respetivamente em contexto de valor numérico e/ou mais subjetivo.

A sexta categoria – *Avaliação em media relations* – permite inferir sobre o tipo de avaliação feita numa função específica que são as *media relations*. Para percebermos a forma como a avaliação é feita precisamos definir subcategorias relevantes no apoio a esta noção, nomeadamente: combinação de meios, *clipping*, depende de multiplicidade de fatores, dificuldade em avaliar e objetivos. Cada uma destas subcategorias tem objetivamente o propósito de contribuir para a noção de como se faz avaliação nesta função.

Avaliação de outputs, outcomes e outtakes constitui a sétima categoria e procura demonstrar a forma como a avaliação é encarada e/ou ao que recorre na prática avaliativa em termos de dimensões quantitativa e qualitativa. Para apoiar esta categoria, definimos as subcategorias avaliação integrada, avaliação separada, estudos sociológicos, *outputs*, *outcomes* e *outtakes*. As subcategorias identificadas permitem designar os recursos, os resultados, os efeitos e a integração ou separação de todas estas extensões de avaliação.

A oitava categoria – *Eficácia do AVE* – pressupõe inferir sobre a utilização e respetiva eficácia do AVE enquanto métrica de análise e de avaliação de resultados. Numa perspetiva de apoio ao estudo da categoria, definimos seis subcategorias: minimalista, esotérica, desadequada e ineficaz, redutora, única métrica e métrica de conforto. Estas permitirão ter uma melhor perceção da forma como esta métrica é vista aos olhos dos informantes especializados.

A importância da avaliação na estratégia constitui a nona categoria e antecipa o grau de relevância da avaliação no contexto dos componentes integrantes de uma estratégia de RP. Cinco subcategorias foram designadas para apoiar esta categoria, nomeadamente: depende da valorização do cliente, importante, fundamental, regra 80-20 e tarefa obrigatória.

Tempo dedicado ao clipping é a décima categoria que prevê analisar a duração da tarefa através das subcategorias muito tempo e variável.

A décima primeira categoria - *Valorização do serviço de clipping pelos clientes* – inclui as subcategorias pouco valorizado, indisponível para pagar, valorizado e variável e pretende antever o que pressupõe a valorização deste serviço.

Seguidamente propomos definir a categoria *condicionalismo da avaliação* por se considerar que objetivamente pode existir um conjunto de fatores que condicionam a prática avaliativa, nomeadamente falta de profundidade, ferramenta desadequada, orçamento e sem instrumentos reais. Subcategorias que definimos para apoiar a décima quarta categoria.

A décima terceira categoria – *Importância de estudos sobre a avaliação* – foi definida para perceber a relevância atribuída às investigações feitas na avaliação. Menu de objetivos, necessidade de estudos de reputação e útil são as subcategorias que entendemos apontar para melhor entender o grau de importância dos estudos feitos sobre a avaliação.

A décima quarta categoria – *Reconhecimento da profissão* – pressupõe a perceção sobre a forma como a profissão de RP pode ser vista e reconhecida no contexto da avaliação. Para apoiar nesta tarefa de análise, assinalámos as subcategorias: importância cresce, mudança de atitude, igualdade de métodos e necessidade de práticas eficazes.

Caminhos de melhoria constitui a décima quinta categoria, apoiada pelas subcategorias medição completa, modelo adequado, *success fee*, protagonismo, *standards*, união do setor e valorização. Categoria e subcategorias que foram designadas para melhor perceber o interesse (ou a falta deste) na componente formativa para a prática da avaliação. Se os informantes especializados consideram importante a educação sobre as melhores práticas a realizar.

Formação e interesse pela avaliação constitui a décima sexta categoria apoiada pelas subcategorias sem interesse, desajustadas ao mercado, com interesse e pontualmente.

Por último, mas não menos importante, a décima sétima categoria – *Cursos sobre avaliação* – e respetivas subcategorias: internamente, formação e estudos AMEC, estudos ICCO e *Global Alliance*. A mesma, na sequência da categoria anterior, pretende responder ao tipo de cursos aos quais estes informantes recorrem no contexto da formação.

Salienta-se que este quadro de codificação resultou de um duplo trabalho no sentido em que, conforme recomendado por Schreier (2012), o material em análise foi codificado duas vezes em momentos diferentes. Definimos inicialmente as categorias e subcategorias diretamente no material de análise (entrevistas) e construímos um quadro provisório. Distanciámo-nos temporalmente e revisitámos o quadro posteriormente para construir o final. Fortalecemos o quadro de codificação com os ajustes necessários após revisão de todo o material analisado. Melhorámos, sobretudo, as subcategorias inicialmente definidas e demos o

quadro por concluído, resultando no que acima explanámos e o que no subcapítulo seguinte refletimos e apresentamos em detalhe.

4.4.2.5. Análise descritiva do conteúdo para enquadramento do problema de estudo

A análise que se apresenta neste subcapítulo resulta da opção metodológica, numa primeira fase, de submeter o tema desta investigação à análise e reflexão de informantes especializados²³⁰. A sua posterior transcrição²³¹ e codificação²³² servem de ponto de partida para a análise descritiva a que vamos proceder, bem como à construção do inquérito por questionário, segunda fase metodológica desta investigação.

Antes, porém, cumpre assinalar que a reflexão sobre os pressupostos definidos para a potencial resposta à pergunta de partida²³³, levou-nos a explorar e identificar, através do recurso à *word frequency* do NVivo, os termos mais recorrentemente verbalizados pelos entrevistados, não só para avaliar padrões comuns, como também para nos permitir complementar a primeira categorização numa análise de conteúdo *data driven*. Testámos os termos mais comuns de diferentes formas para conseguirmos delimitar mais e melhor os resultados e apresentar todas as variáveis consideradas pertinentes de examinar, nomeadamente as cinco mais frequentes, com comprimento mínimo de 10 sílabas, e palavras derivadas: cliente, avaliação, resultados, trabalho e *clipping*. Os resultados foram relevantes, uma vez que se mostraram significativos para a complementaridade da primeira análise de avaliação, conforme Quadro 4.2 em baixo.

Quadro 4.2 - Grelha de codificação por frequência (5 + com mínimo de 10 sílabas)

²³⁰ Ver subcapítulo 4.4.2.2.

²³¹ Consultar Anexos 6 a 11.

²³² Consultar Anexo 12 e ver subcapítulo 4.4.2.4.

²³³ Pressupostos: (1) As ferramentas de medição de retorno de investimento são sobretudo de ordem quantitativa; (2) O reconhecimento da profissão de Relações Públicas é coadjuvado por práticas eficazes de medição de resultados; (3) A tangibilidade dos resultados das Relações com os Media dependerá do tipo de prática avaliativa que é desenvolvida; (4) A eficácia das Relações com os Media é medida no contexto do desenho estratégico de comunicação das organizações, do cumprimento dos objetivos traçados e da perceção das organizações na sequência do trabalho efetuado pelas Relações Públicas .

Palavra	Critérios de consulta	Percentual ponderado (%)	Contagem	Unidade de recorte	Entrevista c/ maior nº de referências
Cliente	As 5 mais frequentes, com comprimento mínimo de 10 e palavras derivadas	1,19	176	E1-31.E2-31.E3-26.E4-33.E5-24.E6-33	E4
Avaliação		0,63	93	E1-9.E2-19.E3-9.E4-19.E5-24.E5-7.E6-30	E6
Resultados		0,6	88	E1-12.E2-19.E3-15.E4-14.E5-9.E6-12	E2
Trabalho		0,55	81	E1-18.E2-10.E3-10.E4-15.E5-18.E6-14	E1 e E5
Clipping		0,47	69	E1-15.E2-9.E3-4.E4-16.E5-10.E6-15	E4

Maioritariamente, os entrevistados orientam o seu discurso praticamente em função do cliente, do que é definido para o mesmo, do que são os seus objetivos e do que os mesmos valorizam. Mais do que a valorização do serviço que possa ser feito pelos profissionais de RP, os entrevistados manifestam a sua opinião tendo por base o que os clientes das diferentes agências de RP consideram mais relevante. Por esse motivo, a palavra cliente é a que mais se repete ao longo das entrevistas, com uma diferença consideravelmente distante em relação às restantes palavras mais frequentes: avaliação, resultados, trabalho e *clipping*. Estas palavras mais pesquisadas demonstram a forma como os entrevistados resumem, ainda que os resultados das entrevistas não se cinjam apenas a estas, a operação da mensuração e avaliação de resultados em RP. Ressalve-se que a necessidade de fazer referências a estes termos deverá ser intrínseca à necessidade de explicar o que está envolvido na operação laboral respeitante ao *clipping*, à avaliação e a todo o trabalho inerente. Já a palavra resultados é igualmente frequente, uma vez que infere sobre a necessidade, de resto identificada por todos os entrevistados, de mostrar dados concretos de resultados obtidos (veremos mais à frente de que modo) aos respetivos clientes.

Numa perspetiva diferente, mas imagetivamente mais clara de apreender, representamos em baixo a árvore de palavras afeta ao Figura 4.2 em cima apresentado. Uma exposição que nos apraz fazer para perceber a dimensão, em imagem, das palavras utilizadas e da repetição feita de forma permanente destes termos nas entrevistas.



Figura 4.2 - Árvore de palavras frequentes (5 + com mínimo de 10 sílabas)

Ainda na sequência mais global do que representam as entrevistas realizadas a informantes especializados, e antes de particularizarmos a análise a efetuar sobre cada uma das categorias propostas e respetivas subcategorias, apresentamos também o que considerámos ser uma observação relevante – resultados da codificação do sentimento. Recordando a abordagem particularmente negativa que é feita ao AVE²³⁴ e com a manifesta recomendação de não utilização, bem como teorização do objeto de estudo, mas constatando a não aplicação em contexto prático²³⁵, quisemos perceber se o resultado a apurar junto dos diferentes entrevistados se poderia compadecer com uma certa carga negativa associada ao objeto de estudo. Assim, procurámos analisar o sentimento de cada uma das entrevistas, conforme Quadro em baixo.

Quadro 4.3 - Resultados da codificação automática do sentimento

Entrevistas a informantes especializados	A: Muito negativo	B: Moderadamente negativo	C: Moderadamente positivo	D: Muito positivo
1: Arquivos\E1.Ana Torres Pereira -MPublicRelations	0	4	10	0
2: Arquivos\E3.José Franco - CorpCom	0	4	7	0
3: Arquivos\E5.Rodrigo Saraiva - Ipsis	0	4	5	0
4: Arquivos\E4.Rodrigo Viana de Freitas - Central de Informação	0	2	4	0
5: Arquivos\E2.Tiago Vidal - Llorente Cuenca	0	7	6	0

²³⁴ Ver subcapítulos 3.3.2., 3.5.2., 3.5.4. e 3.5.5. do Capítulo 3.

²³⁵ Ver subcapítulo 3.6. do Capítulo 3.

6: Arquivos\\E6.Uriel Oliveira - Cision	0	7	16	0
--	---	---	----	---

O Quadro 4.3 encontra-se dividido nas várias entrevistas a informantes especializados²³⁶ e respetiva codificação automática do sentimento, nomeadamente: *muito negativo*, *moderadamente negativo*, *moderadamente positivo* e *muito positivo*. Da análise da tabela conseguimos perceber que os dois polos opostos - muito negativo e muito positivo – não têm qualquer referência codificada, uma vez que estes sentimentos não foram identificados. Conseguimos identificar que a maioria das entrevistas (cinco) são moderadamente positivas, estando duas delas amplamente destacadas – entrevistas a Ana Torres Pereira e a Uriel Oliveira.

A única que se destaca por ser moderadamente negativa é a entrevista a Tiago Vidal. Refira-se que a negatividade não está representada na forma como a avaliação é encarada, mas antes pelas práticas avaliativas que se consideram erróneas no setor das RP, particularmente na função das *media relations*. O entrevistado é um defensor acérrimo “*de um modelo capaz de espelhar diferentes realidades, os diferentes canais e os diferentes KPIs*”²³⁷. Os restantes, cujas entrevistas são moderadamente positivas, relativizam a visão negativista da temática - ou são mais descrentes (casos dos entrevistados Ana Torres Pereira, José Franco, Rodrigo Saraiva e Rodrigo Viana de Freitas) ou consideram ter a fórmula que conduz à demonstração de resultados mais objetivos e que é um modelo importante de mensuração e avaliação (caso do entrevistado Uriel Oliveira).

Particularizando o estudo, e encetando a análise pela primeira categoria definida – *tarefas e funcionamento do clipping* -, denota-se, pelo Quadro 4.4, que os entrevistados associam as tarefas e o funcionamento do *clipping* ao serviço subcontratado, uma das subcategorias definidas, tendo em conta que maioritariamente recorrem a serviços de *outsourcing* para prestar este serviço. Não obstante, quatro entrevistados referiram não existir um departamento específico de *clipping* dentro da empresa, enquanto três assinalaram a produção dos relatórios como tarefa inerente ao *clipping*. Alerta de notícias, avaliação e *listening* ativo foram as subcategorias que identificámos como sendo as funções executadas no *clipping*. Estas últimas aparentam um certo desapeço, cremos, no que respeita à quantidade e tipo de tarefas inerentes ao funcionamento do *clipping*. Não se detalha o tipo tarefa-análise, por exemplo, de recortes de artigos, de tipo de mancha, de cor, tom, mensagem, página, tipo de meio, entre outros. Porém, entende-se, porventura, que esta ausência de explicação poderá relacionar-se

²³⁶ Ver Anexos 6 a 11.

²³⁷ Ver entrevista a Tiago Vidal no Anexo 7.

com o facto de a maior parte dos informantes atestarem que têm este tipo de serviço subcontratado.

Quadro 4.4 – Análise da categoria 1 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 1	Subcategoria	Referências
Tarefas e funcionamento do clipping	Inexistência do departamento	4
	Alerta de notícias	1
	Avaliação	1
	<i>Listening</i> ativo	1
	Relatórios	3
	Serviço subcontratado	8

No âmbito da categoria *ferramentas para mensuração*, conforme Quadro 4.5, todos os entrevistados (seis) identificaram a Cision, empresa de monitorização e *clipping*, como a principal prestadora de serviços a cada uma das empresas de comunicação e RP. Este resultado denuncia a necessidade de as empresas recorrerem a outros prestadores de serviço por uma de três aparentes razões: é uma empresa especializada na área, pelo que, no reconhecimento do trabalho prestado, se compreende o motivo da subcontratação; os clientes das empresas de comunicação e RP contratam diretamente o serviço por reconhecerem a importância dos alertas diários de notícias sobre os temas selecionados; não se justifica, para a empresa de comunicação e RP ter um departamento próprio e recursos humanos afetos às tarefas diárias inerentes ao *clipping*.

Não obstante, registámos também quatro referências na identificação da prestadora de serviço de monitorização e *clipping*, IM, ie, uma agência de comunicação e RP que subcontrata o serviço desta empresa, reconhecendo a importância de colaborar com uma empresa que se dedica exclusivamente a este serviço e que permite uma visão dos resultados diariamente. Registámos ainda duas referências à Manchete, também uma empresa prestadora do serviço de monitorização e *clipping*, uma à Markest, empresa de estudos de mercado, e uma referência também à subcategoria processo semiautomático. Esta última resulta da identificação do tipo de processo e suportes utilizados para fazer a monitorização.

Quadro 4.5 - Análise da categoria 2 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 2	Subcategoria	Referências
Ferramentas para mensuração	Cision	6
	IM	4
	Processo semiautomático	1
	Manchete	2
	Marktest	1
	<i>Media Monitor</i>	4

A categoria seguinte, a terceira, numa lógica causal entre as anteriores e esta, é a *avaliação de resultados*. Composta pelas subcategorias AVE, Objetivos e Variável, conseguimos depreender, pelo Quadro 4.6, que existe uma quantidade considerável de referências ao AVE – 15, para melhor precisar. A menção repetida desta subcategoria denota a necessidade de explicar se se utiliza o AVE, e de que forma, no contexto da avaliação e resultados. Existe unanimidade em reconhecer que o AVE é o valor da publicidade, mas a sua utilização se mantém, existindo um consenso em acreditar-se que esta avaliação manter-se-á pela inexistência de alternativas. E ainda por ser a única forma de se atribuir valor aos resultados gerados com as notícias, em número, mancha, entre outros fatores de análise. É uma quantidade de referências expressiva sabendo que todos os entrevistados fizeram referência e admitiram utilizar, apesar de não concordarem com a sua utilização. Esta constatação dá-nos uma noção de como o setor se encontra refém de uma forma de mensurar acomodada. Já a subcategoria objetivos foi mencionada oito vezes, sendo revelador da forma como conduzem a avaliação dos resultados obtidos, ie, definem primeiro os objetivos que devem nortear a estratégia definida para o cliente e de acordo com estes realiza-se a avaliação. Na subcategoria variável, registamos uma referência, tendo o entrevistado considerando que os resultados variam em função de vários fatores e clientes.

Quadro 4.6 - Análise da categoria 3 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 3	Subcategoria	Referências
Avaliação de resultados	AVE	15
	Objetivos	8
	Variável	1

A dimensão e análise que naturalmente se segue é a *tangibilidade dos resultados*, uma categoria identificada para apurar se os resultados obtidos no trabalho realizado pelas empresas de comunicação e RP é quantificável. A subcategoria tangíveis foi a que registou maior número de referências (cinco), sem dúvida para se assentir que a tangibilidade é possível no contexto dos resultados apurados. Consideram que existe sempre, pelo menos, uma componente quantificável. Não obstante registamos três referências na subcategoria intangíveis, denotando que o *networking*, as relações profissionais e a reputação não são tangíveis. Número de notícias e relações com *stakeholders* registam apenas uma referência e ambos são a identificação do que este entrevistado²³⁸ considera ser a tangibilidade dos resultados.

²³⁸ Ver entrevista a Ana Torres Pereira no Anexo 6.

Quadro 4.7 - Análise da categoria 4 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 4	Subcategoria	Referências
Tangibilidade dos resultados	Número de notícias	1
	Relações com <i>stakeholders</i>	1
	Intangíveis	3
	Tangíveis	5

Para avaliarmos a tipologia de análises feitas pelos informantes especializados temos a categoria *tipo de análises*, conforme Quadro 4.8. Percebemos que existe algum equilíbrio na distribuição das análises de tipo quantitativo, subcategoria com duas referências, e qualitativo, subcategoria com três referências. Os entrevistados que afirmaram fazer análise quantitativa, referem também fazer análise qualitativa, por ser complementar à avaliação. Percebe-se a importância dos dois tipos de análises pela prevalência da subcategoria ambas, que registra um total de seis referências. Não só a componente quantitativa é importante, como também a qualitativa, por permitir que a avaliação possa ser mais completa e que inclua uma visão analítica que os dados, por si só, não dão.

Quadro 4.8 - Análise da categoria 5 das entrevistas a informantes especializados

Categoria	Subcategoria	Referências
Tipo de análises	Quantitativa	2
	Ambas	6
	Qualitativa	3

Verificamos e analisamos um conjunto de categorias que nos permitiram perceber as tarefas, ferramentas, avaliação, tangibilidade e tipo de análises e mensuração de uma forma global. A categoria seis vem, por seu turno, particularizar a análise em relação ao objeto de estudo – *avaliação em media relations*, conforme Quadro 4.9. Esta dimensão denota a preocupação em estudar de forma particular as *media relations* enquanto uma das funções das RP. Dividimos nas subcategorias combinação de meios, *clipping*, multiplicidade de fatores, dificuldade em avaliar e objetivos, sendo que onde se registaram mais referências foi na subcategoria objetivos (com um total de três referências à necessidade de definir objetivos concretos para poder fazer avaliação nesta função). Destaca-se o peso e relevância atribuídos aos objetivos, tendo em conta que também foi mencionado na categoria avaliação de resultados. Cremos que existe necessidade de as empresas se escudarem e nortear as suas estratégias tendo por base os objetivos. Não menos importantes são as subcategorias que registaram duas referências – combinação de meios e multiplicidade de fatores – e também uma referência – *clipping* e dificuldade em avaliar.

Quadro 4.9 - Análise da categoria 6 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 6	Subcategoria	Referências
Avaliação em <i>media relations</i>	Combinação de meios	2
	<i>Clipping</i>	1
	Multiplicidade de fatores	2
	Dificuldade em avaliar	1
	Objetivos	3

A sétima categoria pormenoriza a avaliação em *media relations*, designadamente *avaliação de outputs, outtakes e outcomes*. No cômputo das subcategorias registamos um equilíbrio entre as seis designadas: avaliação integrada, *outputs* e *outcomes*, com duas referências cada, e avaliação separada, estudos sociológicos, e *outtakes*, com uma referência cada. Em suma, os entrevistados referem a importância de integrar várias formas de avaliação – quantitativa, qualitativa e de mudança de comportamentos. Com menor número de referências, mas igualmente preponderante no contexto da análise, temos a avaliação separada, estudos sociológicos, e *outtakes*, que denotam a preocupação de as empresas desenvolverem a avaliação de diferentes modos, conforme Quadro 4.10.

Quadro 4.10 - Análise da categoria 7 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 7	Subcategoria	Referências
Avaliação de <i>outputs, outtakes e outcomes</i>	Avaliação integrada	2
	Avaliação separada	1
	Estudos sociológicos	1
	<i>Outputs</i>	2
	<i>Outcomes</i>	2
	<i>Outtakes</i>	1

Na oitava categoria *eficácia do AVE* as subcategorias designadas demonstram maioritariamente o tipo de observações feitas pelos entrevistados: minimalista, esotérica, desadequada e ineficaz, redutora, única métrica e métrica de conforto. Registamos seis referências na subcategoria única métrica, o que faz transparecer a ideia de que os entrevistados consideram não existir alternativa à utilização do AVE enquanto métrica de análise quantitativa de resultados na área das *media relations*. Registamos três referências na subcategoria desadequada e ineficaz e duas referências em métrica de conforto. Minimalista, esotérica e redutora são subcategorias que registam uma referência cada. Em suma, estes níveis de análise mais não são do que expressões utilizadas pelos entrevistados e que serviram para mostrar como a métrica AVE é percebida aos olhos dos informantes. É curioso percebermos que

todos reconhecem a sua inadequação face à demonstração e resultados, mas todos utilizam porque consideram não existir alternativa.

Quadro 4.11 - Análise da categoria 8 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 8	Subcategoria	Referências
Eficácia do AVE	Minimalista	1
	Esotérica	1
	Desadequada e ineficaz	3
	Redutora	1
	Única métrica	6
	Métrica de conforto	2

A nona categoria foi designada *Importância da avaliação na estratégia* e serve o propósito de perceber a relevância dada ao objeto de estudo e entender se, o comodismo aparentemente gerado pela noção de existência de uma única forma de mensurar está diretamente relacionado com a menor ou maior importância dada à avaliação. Para melhor compreender esta categoria, designámos cinco subcategorias: valorização do cliente, importante, fundamental, regra 80-20 e tarefa obrigatória. É na subcategoria fundamental que registamos o maior número de referências, o que nos demonstra claramente que o alegado comodismo não é compatível com a valorização atribuída à avaliação. Supõe-se existirem outros fatores que conduzem os profissionais à percepção de não existência de outras alternativas, como a falta de tempo ou a relevância deste serviço no quadro da atividade das empresas de comunicação e RP. Destaque para o facto de registarmos quatro referências à subcategoria valorização do cliente. Percebe-se que, embora importante e fundamental, também depende da relevância atribuída pelo cliente. Com três referências registamos a subcategoria regra 80-20 e com uma cada, as subcategorias tarefa obrigatória e importante. É curioso perceber o oposto das respostas, que tanto se verifica na importância quanto na relevância dada por terceiros – os clientes -, levando a que se refira que é uma tarefa obrigatória.

Quadro 4.12 - Análise da categoria 9 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 9	Subcategoria	Referências
Importância da avaliação na estratégia	Valorização do cliente	4
	Importante	1
	Fundamental	5
	Regra 80-20	3
	Tarefa obrigatória	1

Para a categoria 10 – *tempo dedicado ao clipping* – analisa-se o fator tempo, ie, quanto se ocupa nas análises, monitorização e avaliação. Definimos as subcategorias muito tempo e variável e percebemos que o maior registo se verificou na primeira subcategoria. Os informantes revelaram que o trabalho é constante, diário, e por isso consome demasiado tempo, daí a subcategoria muito tempo registar o maior número de referências, conforme Quadro em baixo. É, em suma, o que permite analisar se as estratégias estão a ser bem-sucedidas e se o caminho seguido está a ser positivo no contexto dos objetivos designados.

Quadro 4.13 - Análise da categoria 10 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 10	Subcategoria	Referências
Tempo de dedicado ao clipping	Muito tempo	3
	Variável	1

A décima primeira categoria – *valorização do serviço de clipping* –, conforme Quadro em baixo, decorre naturalmente das anteriores e da necessidade de entender a importância dada a esta área. Tem uma ligação estreita com a categoria 9, justamente porque uma das subcategorias – *valorização do cliente* – reitera a análise de que a avaliação tem tão mais importância quanto maior é a valorização atribuída pelo cliente. Assim, nesta décima primeira categoria, para conseguirmos analisar a escala de importância atribuída pelos clientes das empresas em estudo, definimos as subcategorias: pouco valorizado, indisponível para pagar, valorizado e variável. Se na categoria 9 conseguimos perceber que a subcategoria *valorização do cliente* foi a segunda a registar mais referências (quatro), com esta categoria em análise (11ª), percebemos que, com três referências no total, a subcategoria *valorizado* mostra-nos o apreço dos clientes por este serviço. No entanto, analisando em pormenor as unidades de recorte, percebe-se a anuência das respostas ainda que com uma conjunção adversativa, ie, os entrevistados não se mostram totalmente confiantes na valorização do serviço. As restantes subcategorias registaram uma referência cada e são igualmente reveladoras do estado geral da perceção sobre a avaliação.

Quadro 4.14 - Análise da categoria 11 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 11	Subcategoria	Referências
Valorização do serviço de clipping pelos clientes	Pouco valorizado	1
	Indisponível para pagar	1
	Valorizado	3
	Variável	1

Se pretendemos perceber o contexto geral da avaliação, e o que lhe está associado, precisamos igualmente inferir sobre os seus condicionalismos. Por isso, na décima segunda categoria analisamos os *condicionalismos da avaliação*. Uma dimensão que cumpre o propósito de estudar os eventuais entraves na avaliação coadjuvada pelas subcategorias: falta de profundidade, ferramentas desadequadas, orçamento e sem instrumentos reais.

Aparentemente, pelo número de referências registadas (2), o orçamento será o principal entrave na avaliação. Os clientes não têm predisposição, tampouco estão disponíveis para pagar, embora valorizem o serviço e reconheçam a sua importância. Aparenta ser um contrassenso e denota um dilema na gestão do trabalho entre empresa e cliente. Se os profissionais de comunicação e RP não conseguirem demonstrar um resultado mais profundo do seu trabalho, será mais árdua a tarefa de reavaliar estratégias e de fazer reconhecer o potencial do que fazem. Falta de profundidade, ferramentas desadequadas e sem instrumentos reais são as subcategorias que reforçam a indisponibilidade de os clientes para suportar os custos de uma avaliação mais profunda e profícua para o seu próprio negócio. São subcategorias que registam uma referência cada, conforme Quadro em baixo, mas que por si só revelam as principais dificuldades em avaliar.

Quadro 4.15 - Análise da categoria 12 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 12	Subcategoria	Referências
Condicionalismos da avaliação	Falta de profundidade	1
	Ferramentas desadequadas	1
	Orçamento	2
	Sem instrumentos reais	1

Com a *importância de estudos sobre avaliação*, a décima terceira categoria, pretendemos analisar a pertinência dada pelos entrevistados a investigações feitas nesta área particular. Procura-se aferir o eventual acompanhamento de estudos e atribuição de relevância a este campo, pela aposta feita numa busca constante de informação. Maioritariamente consideram útil – subcategoria com quatro referências -, ainda que também se considere que há necessidade de estudos de reputação e de ter um menu de objetivos – subcategorias com uma referência cada, conforme Quadro em baixo. Em suma, os informantes consideram importante, mas reconhecem ainda algumas carências nesta área.

Quadro 4.16 - Análise da categoria 13 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 13	Subcategoria	Referências
	Menu de objetivos	1

Importância de estudos sobre avaliação	Necessidade de estudos de reputação	1
	Útil	4

A décima quarta categoria – *reconhecimento da profissão* – revela-nos que há um crescimento da importância das RP, compatível com o reconhecimento da profissão se existirem práticas eficazes de avaliação. Os informantes consideram que a mudança de atitude, igualdade de métodos e necessidade de práticas eficazes (subcategorias com uma referência cada) são o que se considera necessário para promover o reconhecimento da profissão. Se as práticas avaliativas forem eficazes, então naturalmente existe uma valorização que contribui para o reconhecimento do setor.

Quadro 4.17 - Análise da categoria 14 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 14	Subcategoria	Referências
Reconhecimento da profissão	Importância cresce	2
	Mudança de atitude	1
	Igualdade de métodos	1
	Necessidade de práticas eficazes	1

Caminhos de melhoria constituem a categoria de análise seguinte – 15ª - e permitem apontar para as trajetórias a seguir, sugeridas pelos informantes especializados, para aperfeiçoar ou contribuir para a melhoria das práticas avaliativas. A subcategoria modelo adequado foi a que mais registou referências – três (Quadro em baixo). Percebe-se então que os entrevistados estão expectantes com um modelo capaz de responder às necessidades de demonstração de resultados e de avaliação das estratégias. Revelam, porém, que é necessária maior valorização, união do setor (duas referências cada), medição completa, protagonismo, *standards* e eventualmente um modelo assente no *success fee* (subcategorias com uma referência cada). Resumindo, considera-se que um modelo e *standards* capazes de abarcar as necessidades avaliativas, mas que seja aceite e praticado por todo o setor, contribuirá para o reconhecimento da profissão.

Quadro 4.18 - Análise da categoria 15 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 15	Subcategoria	Referências
Caminhos de melhoria	Medição completa	1
	Modelo adequado	3
	<i>Success fee</i>	1
	Protagonismo	1
	<i>Standards</i>	1
	União do setor	2
	Valorização	2

A penúltima categoria – *formação e interesse pela avaliação* – e as respetivas subcategorias – sem interesse, desajustadas ao mercado, com interesse e pontualmente – permitem inferir sobre o acompanhamento que os entrevistados fazem da existência de formações sobre avaliação das RP e respetivo interesse demonstrado. Embora consigamos perceber que têm interesse nas formações, a maioria não as frequenta por falta de tempo ou porque considera desajustada. Esta análise leva-nos a crer que as práticas podem também ser menos eficazes ou com menor expressão e valorização do cliente porque as próprias empresas de comunicação e RP não conseguem acompanhar e assistir às formações que existem nesta área.

Quadro 4.19 - Análise da categoria 16 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 16	Subcategoria	Referências
Formação e interesse pela avaliação	Sem interesse	1
	Desajustadas ao mercado	1
	Com interesse	3
	Pontualmente	2

Com a última categoria, 17 – *cursos sobre avaliação* - pretendemos perceber se, participando em formações e tendo interesse na área da avaliação, que tipo de cursos seriam realizados. Maioritariamente fazem formação e estudos AMEC (cinco referências), mas também formação APECOM, internamente (duas referências) e estudos ICCO e *Global Alliance* (uma referência), conforme Quadro em baixo.

Quadro 4.20 - Análise da categoria 17 das entrevistas a informantes especializados

Categoria 17	Subcategoria	Referências
Cursos sobre avaliação	Internamente	2
	Formação e estudos AMEC	5
	Estudos ICCO e <i>Global Alliance</i>	1
	Formação APECOM	2

4.4.3. Inquérito por questionário a representantes das empresas consultoras de Comunicação e Relações Públicas e empresas de Clipping em Portugal

Para o procedimento da recolha dos dados e do recurso aos instrumentos de observação, optámos pela observação indireta através de entrevistas e questionário. Para este último tivemos em atenção ao conjunto de etapas identificadas por Bryman (2012, p. 185), nomeadamente: tópicos a incluir, literatura relacionada com o tema, formulação de questões, saber se uma pesquisa social é adequada, bem como o tipo de população a inquirir, o tipo de questionário, saber se existe uma base de dados que possa ser utilizada, tamanho da amostra,

forma de envio, tipo de perguntas e revisão das mesmas, fecho do questionário, amostra definida, envio, acompanhamento, codificação, análise estatística, interpretação e cruzamento com as hipóteses e pergunta de partida.

O inquérito por questionário, além de testar e verificar as hipóteses permite também fazer correlações entre os dados obtidos, devendo ser selecionado quando se tem um considerável número de pessoas a interrogar e a representatividade da população é um item a considerar. Mais ainda, quando se trata de fenómeno social, opinião, comportamento ou outros. Reúne em si a vantagem de quantificar os dados.

O desenho do questionário constitui uma estrutura relativamente vasta por integrar um conjunto de questões éticas, de planeamento, tipologia, sensibilidade, simplificação, sequencialidade, verbalidade, *layout*, formas de apresentação, condução do questionário, praticidade, administração e processo (Cohen, Manion e Morrison, 2007). Do ponto de vista ético, o termo de consentimento, garantia de confidencialidade, reação do inquirido, direito de não preencher campos que considerem inadequados, beneficência, garantia de não prejudicar, sensibilidade das questões e outros fatores do questionário são alguns dos itens a ter em consideração neste campo. Já os objetivos, população a inquirir, conceitos, escalas e formas de medição, refinar e finalizar o questionário são etapas do processo de planeamento necessários para a prossecução do questionário. Para a sua operacionalização, a clareza, forma, necessidade e lógica das questões fazem parte desta etapa igualmente crucial no processo.

A ordem e o equilíbrio do questionário são determinantes para a cooperação do inquirido que se porventura sente algum género de intrusão ou irritabilidade pode renunciar ao questionário. Para isso Cohen, Manion e Morrison (2007) propõem iniciar o questionário com questões mais factuais, seguindo-se perguntas fechadas, de escalas de classificação, por exemplo, e por fim as questões abertas, que procuram pontos de vista sobre o tema. A estrutura do questionário, com a devida numeração e organização das questões, é também decisiva no âmbito da demonstração de clareza do *layout* do questionário.

Após concluído o questionário, seguindo o conjunto dos critérios e recomendações para uma eficiente ferramenta de recolha de dados e investigação, o passo seguinte, como de resto todos o são, é determinante na recolha final dos dados. A forma como apresentamos o questionário aos nossos inquiridos, como despertamos o interesse e explicamos os objetivos é essencial para entenderem a mais-valia da colaboração. A apresentação deve ser constituída pelos dados do investigador, objetivos de pesquisa, importância da mesma, motivo da seleção dos inquiridos, forma de preenchimento, assegurar confidencialidade, informar sobre a forma de divulgação dos resultados, mostrar disponibilidade para, através de meio de contacto

devidamente identificado, aceitar receber observações ao instrumento de recolha de dados, e, claro, não menos importante, o devido agradecimento pela participação (Ibidem, 2007).

Para começo de implementação do questionário e distribuição final à amostra, o pré-teste cumpre a função de testar e validar, por parte da amostra, o instrumento. É necessário testar a clareza, validade, formato das questões, identificar redundâncias, duração, estrutura, categorias de respostas e complexidade. Realce-se ainda que a forma como o questionário é aplicado – por telefone, por entrevista, internet, telefone, por e-mail ou carta – pode comprometer ou alavancar a taxa de resposta.

O planeamento de qualquer questionário pressupõe um conjunto de etapas essenciais para este processo, especificamente: listagem das variáveis, definir as perguntas que avaliam cada variável das hipóteses, definir uma primeira versão das perguntas, escolher as técnicas estatísticas para ensaiar as hipóteses, definir hipóteses operacionais, aprimorar as perguntas de acordo com as hipóteses formuladas, testar as perguntas finais, elucidar as instruções de respostas, designar as secções ou blocos (Ibidem, 2007).

Para o desígnio desta investigação, o questionário foi realizado de acordo com o acervo teórico que até à data havia sido analisado, nomeadamente as teorias, métodos e propostas relacionados com a temática em estudo, bem como do que resultou das entrevistas a informantes especializados. Foram registos importantes e determinantes para a estruturação do questionário. A organização em blocos foi feita de acordo com a própria estrutura das perguntas e respostas das entrevistas iniciais e tendo em conta a quantidade de perguntas que justificavam a arrumação em diferentes partes. Serve igualmente para minimizar a falta de respostas e dar-lhe fluidez no preenchimento (Hill e Hill, 2009). A respetiva estrutura e questionário pré-definido foi submetido à apreciação da orientadora e da coordenadora, e ainda feito um pré-teste aos entrevistados da primeira fase metodológica desta investigação.

Cohen, Manion e Morrison consideram que *“quanto maior for a amostra, mais estruturado, fechado e numérico o questionário pode ter de ser, e quanto menor for a amostra, menos estruturado, mais aberto e baseado em palavras o questionário deve ser”*²³⁹ (2007, p. 320). O tipo de perguntas, se abertas ou fechadas, influi igualmente na forma como o questionário se vai comportar junto dos inquiridos, reunindo em ambas as suas vantagens e desvantagens.

A realização do inquérito por questionário pressupõe a existência de um ponto de partida da amostra que pretendemos para dar seguimento ao envio do mesmo, pelo que, arrogada esta necessidade, teríamos de passar inevitavelmente para a criação de um mapa/lista das empresas

²³⁹ N.T. “the larger the size of the sample, the more structured, closed and numerical the questionnaire may have to be, and the smaller the size of the sample, the less structured, more open and word-based the questionnaire may be.”

consultoras de Comunicação e Relações Públicas e empresas de *Clipping* existentes em Portugal, uma vez que foi o público identificado.

O questionário foi feito através da plataforma Qualtrics²⁴⁰, o *software* escolhido entre as várias plataformas disponíveis online por se apresentar como uma ferramenta intuitiva, de fácil utilização e clara o suficiente para uma tarefa já de si com algum grau de complexidade, e enviado por e-mail para a lista de contactos reunidos para o nosso universo de análise.

4.4.3.1. Construção do inquérito por questionário

O questionário foi organizado em sete blocos e um total de 39 questões²⁴¹. Organizámos em blocos de acordo com todo o acervo teórico analisado e tendo com referência a estrutura de temáticas abordadas na entrevista aos informantes especializados. Os blocos são constituídos por: Introdução; A. Serviço de *clipping*; B. Mensuração e avaliação; C. Formação; D. Ética e caminhos futuros; E. Caracterização da organização. Os mesmos integram um conjunto alargado de questões estreitamente ligados aos blocos respetivos.

No bloco A – *serviço de clipping* – incluímos as questões: Caracterize o serviço de *clipping* na sua empresa; Quantas pessoas estão envolvidas em tarefas de avaliação dos resultados das relações com os *media* na sua empresa? Quantas horas por dia dedicam em média ao serviço e às tarefas de *clipping*? A que meios recorrem para pesquisas inerentes à recolha de *clipping*? Qual o(s) setor(es) de atividade/área económica para o(s) qual(ais) faz mais pesquisas/*clipping*? Com que frequência avalia os resultados gerados na função das relações com os *media*?

Para o bloco B – *mensuração e avaliação* – considerámos os diferentes níveis de avaliação de Lindenmann (1993), o *Integrated Evaluation Framework* da AMEC (2016), as reflexões de Wylie e Slovacek (1984), Broom e Dozier (1990), Dozier e Repeer (1992); Blissland (1990), Jeffrey (2006), Yanaze, Freire e Andrade (2013), Likely (2012), Heath (2005), Huang (2009), Thurlow (2016), Blázquez (2016) e Macnamara (2016b), as investigações de Simmons e Watson (2006), Hon e Grunig (1999) e de Macnamara (1999) sobre o ROI, as razões para não utilizar o AVE da AMEC (2019) e as propostas de sistematização de Buhmann, Macnama e Zerfass (2019).

Assim, integrámos as questões: Como considera a mensuração e avaliação de resultados no trabalho de um RP? De entre vários níveis de avaliação de resultados de PR possíveis, quais os

²⁴⁰ Qualtrics é um *software* americano criado em 2002 que permite criar questionários online de forma simples e clara, distribuir para a o universo/amostra de estudo, bem como garante a possibilidade de gerar relatórios dos dados obtidos sempre que o investigador pretenda. Reúne um conjunto de funcionalidades que permitem operacionalizar a ferramenta de forma intuitiva. Disponível aqui - <https://www.qualtrics.com>

²⁴¹ Ver Anexo 30.

que mais desenvolve? Recorre ao AVE (*Advertising Value Equivalent*) para mensurar o trabalho que faz um RP? Utiliza o ROI (*Return on Investment*) para comprovar o trabalho que faz em RP? Utiliza outras métricas, processos ou ferramentas de mensuração e avaliação de resultados em RP? A avaliação de resultados em RP que mais desenvolve. A *International Association for Measurement and Evaluation* (AMEC) apresentou algumas razões para não usar o AVE. Indique o seu nível de concordância²⁴². Num plano de comunicação e RP, considera que a avaliação de resultados deve constar em²⁴³. Qual o grau de importância da avaliação dos resultados em RP para o cliente português? Indique as razões da sua opção. O que considera serem recursos tangíveis em RP? Organize, por ordem de 1 a 7, os procedimentos a seguir para mensurar com eficácia.

Para o bloco C – *formação* – analisámos as obras de Grunig (1989), Cutlip, Center e Broom (1985), Macnamara (1990), Lindenmann (1993), Noble e Watson (1999), Watson (2001a) e Watson (2011b), CIPR (2011) e AMEC (2019) para incluir o seguinte grupo de questões: Segue ou aplica algum modelo ou técnica específica de mensuração e avaliação das RP proposto por especialistas da área ou alguma associação do setor? É feita uma aposta na formação contínua da equipa sobre modelos e técnicas de mensuração e avaliação em RP? Assinale as instituições de referência na área da avaliação das RP cujas propostas conhece. Tem conhecimento de formações ministradas por estas associações? Acompanha o trabalho feito pela AMEC? Conhece os sete princípios de Barcelona, estipulados em 2010, com revisões em 2015 e 2020, que estabelecem as práticas mais adequadas na avaliação de resultados em Relações Públicas?

No bloco D – *ética e caminhos futuros* – contemplámos um conjunto de perguntas baseadas nas propostas da AMEC (2010), Yanaze, Freire e Andrade (2013), Hon (1998), Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019): qual o grau de importância que atribui às seguintes afirmações? O que considera ser uma eficaz avaliação de resultados em relação aos *media*? O que considera que falta concretizar no campo da mensuração e avaliação das RP em Portugal? Em situações de crise, como a atual situação gerada pela Covid-19, que aspetos consideram que alteram na mensuração e avaliação de resultados das RP?

No bloco E – *caracterização da organização* – integrámos as questões: descreva a atividade da sua empresa? Qual o código de atividade económica (CAE) no qual se inclui a sua empresa? Qual o seu cargo na empresa? A partir de que ano começaram a exercer a atividade no mercado português? Qual a origem do capital da empresa? Quantos funcionários têm?

²⁴² Conforme opções de resposta no Anexo 30.

²⁴³ Conforme opções de resposta no Anexo 30.

Foram consideradas, para algumas das respostas, escalas Likert, cujo grau, em diferentes níveis, é avaliado/escolhido em função da concordância ou importância que o inquirido manifesta face a uma determinada frase (Likert, Roslow e Murphy, 1993).

O questionário reuniu um conjunto relativamente alargado, mas necessário, de questões, que implicou cerca de 13 minutos de preenchimento.²⁴⁴

4.4.3.2. Universo de trabalho

As investigações pressupõem uma recolha de dados para análise, sendo o conjunto dos mesmos designado como amostra ou universo. O universo apresenta-se como o conjunto dos dados, na sua totalidade, e a amostra uma parte desse total. O universo, por sua vez, divide-se em universo alvo - total dos casos - e universo adquirido – total de casos para extrair conclusões (Hill e Hill, 2009). Neste contexto, seleccionámos o universo adquirido tendo em conta o apuramento da população total definida e a inquirir – todas as empresas de comunicação, RP e Clipping existentes em Portugal continental e ilhas.

A listagem foi criada pressupondo um conjunto de critérios de rigor e adequação para identificação da amostra, nomeadamente a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE REV. 3), através das empresas registadas no Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (SICAE)²⁴⁵, com os CAE principais 70210 (atividades de Relações Públicas e comunicação, correspondente à classe 7021, divisão 70 e secção M); 63110 (atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas, correspondente à classe 631, divisão 63 e secção K); 58290 (edição de outros programas informáticos, correspondente à classe 582, divisão 58 e secção J); e 73200 (Estudos de mercado e sondagens de opinião, correspondente à classe 732, divisão 73 e secção N); o diretório Pub&Com²⁴⁶, listagem de associados da APECOM²⁴⁷ e, numa fase inicial, previmos ainda integrar os associados da APEC²⁴⁸ para obter uma listagem o mais real possível de todas as empresas consultoras com serviço de Relações Públicas e de *Clipping* a operar em Portugal. Apesar de várias tentativas para chegar ao conjunto das empresas de *Clipping* associadas da APEC, o

²⁴⁴ Os dados apurados com o questionário apresentam-se no subcapítulo 5.1, 5.2 e 5.3 do Capítulo 5.

²⁴⁵ Disponível em: <http://www.sicae.pt/>

²⁴⁶ Disponível em: <http://publicidadecomunicacao.workmedia.pt/sectores/agencias-de-comunicacao-consultoria-e-relacoes-publicas/>

²⁴⁷ Disponível em: <http://apecom.pt/associados/>

²⁴⁸ Disponível em: <https://www.gescontact.pt/apec-associacao-portuguesa-de-empresas-de-clipping-509884024>

insucesso das mesmas levou-nos a redirecionar o critério da escolha destas organizações para todas as que se encontram licenciadas pela Visapress²⁴⁹.

O mapa foi então construído com os campos Denominação social/Nome, Tipo de empresa, Ano de constituição, NIPC (Número de Identificação de Pessoa Colectiva), CAE principal, Website/Rede social, *Clipping*, Localização ²⁵⁰, Contacto, CAE, Pub&Com, APECOM e APEC, permitindo-nos fazer um inventário o mais real possível de todas as empresas com serviços de Relações Públicas e/ou de Clipping a operar em Portugal.

Do cruzamento de associações do setor, plataformas de registo de atividades económicos e diretórios, apurou-se que existiam 805 empresas registadas à data de setembro de 2020. Destas, 133 foram criadas até 2006. No início desta investigação, em março de 2018, particularmente no que ao registo diz respeito, com o CAE 70210 existiam 470 empresas. Dois anos e seis meses após (setembro de 2020), a listagem chegou às 630 empresas, ou seja, mais 160 empresas. Uma média de 5 empresas criadas por cada mês. Foram criadas 154 empresas entre 2007 e 2012; 340 entre 2013 e 2018; e 133 entre 2018 e 2020. Nas restantes 45 não foi encontrada informação a respeito da data de constituição.

Das 633 empresas com CAE 70210, apenas 619 são empresas de Comunicação e RP. As restantes 104 são empresas de meios, clipping, eventos, marketing digital, marketing, comércio de bens alimentares, carreiras desportivas, gestão hoteleira, gestão, restauração e bebidas, ótica, *software*, catering, publicidade, perfumaria, cabeleireiros, *media*, distribuição, formação, blogues, informática, casamentos, artistas, náutica, revenda de imóveis, telecomunicações, turismo, contabilidade, gestão de mercados municipais, tecnologia, alojamento local, produção de vídeo, construção civil, têxtil, produtos de pesca, estudos de mercado, gestão de centros comerciais, design, escritórios, assessoria desportiva, formação, auditoria, *coaching*, maquinaria.

Das 619 identificadas como sendo empresas de Comunicação e RP e registadas com o CAE 70210, apenas 29 referem ter serviço de *clipping*.

Os registos no diretório Pub&Com, ainda que com empresas duplicadas, em novembro de 2019, eram de 199 (retirando os duplicados são, efetivamente, 169 empresas). Os mesmos registos (199) em setembro de 2020. Das 169 empresas registadas no diretório Pub&Com (excluindo os duplicados), na secção Empresas consultoras de Comunicação, Consultoria e Relações Públicas, encontramos 34 empresas que estão registadas no SICAE com o CAE 70210. As restantes 135 variam entre 24 CAE diferentes: 10310 (corresponde a preparação e

²⁴⁹ A VisaPress é a entidade responsável pela gestão dos direitos de autor de quais conteúdos jornalísticos publicados em qualquer suporte. Disponível em: <http://visapress.pt/>

²⁵⁰ Ver mapa no Anexo 31.

conservação de batatas), 46160 (corresponde a agentes do comércio por grosso de têxteis, vestuário, calçado e artigos de couro), 58190 (corresponde a outras actividades de edição), 59110 (corresponde a Produção de filmes, de vídeos e de programas de televisão), 62010 (corresponde a actividades de programação informática), 62020 (corresponde a actividades de consultoria em informática), 62090 (corresponde a outras actividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática), 63990 (corresponde a outras actividades dos serviços de informação, n.e.), 70220 (corresponde a outras actividades de consultoria para os negócios e a gestão), 73110 (corresponde a empresas consultoras de publicidade), 73120 (corresponde a actividades de representação nos meios de comunicação), 74100 (corresponde a actividades de design), 74900 (corresponde a outras actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, n.e), 82110 (corresponde a Actividades combinadas de serviços administrativos), 82300 (corresponde a organização de feiras, congressos e outros eventos similares), 82990 (corresponde a Outras actividades de serviços de apoio prestados às empresas, n.e.), 85591 (corresponde a formação profissional), 85593 (corresponde a outras actividades educativas, n.e.), 90030 (corresponde a criação artística e literária), 93192 (corresponde a outras actividades desportivas, n.e.), 93293 (corresponde a organização de actividades de animação turística), 93294 (corresponde a outras actividades de diversão e recreativas, n.e), 94110 (corresponde a actividades de organizações económicas e patronais) e 94995 (corresponde a outras actividades associativas, n.e.).

A APECOM conta com 27 associados e apenas 13 destes têm CAE 70210. A APEC não tem *website* e a Visapress tem identificadas as 7 empresas de Clipping licenciadas em Portugal.

Do total de 805 empresas listadas em setembro de 2020, independentemente do CAE de registo, 36 referem nos seus *websites* ter serviço de *clipping*. Destas, 7 são efetivamente empresas de *clipping*, 14 estão registadas com o CAE 70210 e são de comunicação e RP e 4 são associadas da APECOM. As restantes (15) estão registadas no diretório Pub&Com, sendo 1 associada da APECOM.

Em suma, no que importa para a nossa investigação, registámos 633 empresas com CAE 70210, 196 constantes no diretório Pub&Com, 27 associadas da APECOM e 7 empresas de Clipping licenciadas pela Visapress. Destas, registámos 104 tipos de atividade diferentes, interessando-nos apenas a tipologia de empresa consultora de Comunicação e Relações Públicas e empresas de *Clipping*. Nesta última tipologia identificámos 619 empresas. Cumpru-nos ainda, para obter os contactos diretos das empresas visadas no estudo, consultar os *websites*, redes sociais, ie, plataformas próprias destas empresas para apurarmos todas as que efetivamente seriam válidas para integrar a lista de envio do questionário. Apurámos que, das 619, apenas

170 tinham contactos disponíveis (via Facebook, LinkedIn ou *website*) e por isso seriam estas a constituir o nosso universo.

Das 170, cinco compuseram o número para o nosso pré-teste para apuramento da correta construção do questionário, da sua clara interpretação, possíveis erros na estrutura e/ou no seu conteúdo e demais sugestões que nos pudessem ser feitas para efeitos de melhoria. Subtraindo os inquiridos no pré-teste, ficámos com um universo de 165 empresas, tendo apurado, após envio, 159 empresas com contactos válidos.

Foram excluídas as empresas nas seguintes condições: tenham cessado atividade; não tenham qualquer *website* registado; tendo *website*, não têm identificado o serviço de *clipping*; as que reconhecidamente não desenvolvem uma atividade central em Relações Públicas.

O inquérito por questionário foi enviado no dia 6 de outubro de 2020 e esteve ativo durante seis meses. Efetuámos um total de 143 reforços, via e-mail e telefone, de pedido de preenchimento do questionário (entre 9 de outubro de 2020 e 16 de abril de 2021).

Das 159 empresas às quais enviámos o questionário, registámos inicialmente um total de 150 respostas válidas (referência à primeira questão – A1²⁵¹), o que evidenciaria uma muito boa amostra. Porém, constatámos que o N válido viria a corresponder afinal a 98 por três razões:

- a colocação das duas primeiras questões permitiram chegar à amostra com condições de responder ao questionário (150 na A1 e 126 na A2);
- na resposta à questão A2²⁵² registámos 18 respostas não se aplica, embora seja este um elemento determinante para o enquadramento dos dados;
- assinalámos 36 desistências de preenchimento do questionário na questão A2.

Assim, o N final apurado foi de 98, ie, uma percentagem de resposta de 77,8% (calculada por referência ao total de 126 na A2), o que representa uma taxa “muito boa” segundo Mangione (1995).

4.4.3.3. Pré-teste

Das 170 empresas a considerar para o envio do inquérito por questionário, seis foram inicialmente previstas para a fase de pré-teste. Enviámos para os representantes das seis

²⁵¹ A pergunta A1 pressupõe que o inquirido tenha a possibilidade de referir que não presta o serviço de clipping, sendo esta resposta igualmente importante e determinante no quadro de análise e interpretação dos resultados. Nesta pergunta registámos 150 respostas válidas e 30 desistências (180).

²⁵² Mesmo respondendo na questão A1 que não prestam o serviço de clipping, o inquirido pode ainda avançar para a questão seguinte (A2) e responder que não se aplica quando questionado sobre o número de pessoas envolvidas em tarefas de avaliação. Igualmente relevante no contexto da apreciação de que existem empresas onde os colaboradores não fazem avaliação de todo. Para melhor entendimento recomenda-se consultar o inquérito por questionário no Anexo 30.

empresas consideradas nas entrevistas a informantes especializados, embora a um deles não tenha sido possível responder uma vez que, à data, já não se encontrava a colaborar na empresa. Os restantes cinco²⁵³ responderam praticamente no *imediato*.

O pré-teste foi enviado no final de setembro de 2020 e respondido na mesma altura. No pré-teste não foi indicada qualquer alteração necessária, tendo os inquiridos ressalvado a pertinência do instrumento de pesquisa, bem como a sua clareza. Permitiu-nos, por isso, fazer o envio definitivo para os 165 inquiridos no dia 6 de outubro de 2020.

4.4.4. Entrevistas semiestruturadas

O inquérito por questionário cumpre um desígnio importante nesta investigação ao permitir testar o conjunto das hipóteses levantadas e permitir chegar a uma franja considerável do nosso universo de análise. A triangulação de métodos, porém, permite-nos consolidar, aprofundar, cruzar, comprovar e, cremos, melhorar a nossa investigação, pelo que é igualmente importante a realização das entrevistas neste estudo, consideradas para aportar riqueza e consubstanciar o estudo. A profundidade, o carácter interpretativo e a autenticidade que a entrevista representa são adjetivos que qualificam este método e que o tornam necessário numa investigação como a que se apresenta. Para o efeito, e uma vez que se pretendeu atribuir um certo grau de liberdade aos entrevistados, optámos por entrevistas semiestruturadas que, com auxílio de perguntas orientadoras da entrevista, permite a fluidez da entrevista entre investigador e entrevistado (Bryman, 2012).

Embora se reconheçam as vantagens da existência de um grau de profundidade e de flexibilidade consideráveis, também a entrevista, enquanto método, confere problemas e limites nomeadamente de técnicas pouco rigorosas e a ilusão da espontaneidade dos entrevistados (Bryman, 2012). Entenda-se que a entrevista é considerada uma ferramenta com um grau de flexibilidade elevado e de estímulos diversos – audição, visão e linguagem não-verbal (Cohen, Manion e Morrison, 2007) e deve ser de “carácter multilateral” (Ketele e Roegiers, 1993, p. 20), factual e com objetivos bem delineados.

A entrevista permite-nos “*explorar as perspetivas e perceções*” (Daymon e Holloway, 2002, p. 166), sendo mais do que uma conversa, com certo grau de complexidade, mas também flexibilidade. O processo pressupõe um planeamento prévio, mas a entrevista pode ser de vários tipos: abertas, estruturadas ou semiestruturadas. A primeira, que não pressupõe qualquer

²⁵³ Ana Torres Pereira, da M Public Relations, Tiago Vidal, da Llorente&Cuenca, José Franco, da CorpCom, Rodrigo Viana de Freitas, da Central de Informação e Uriel Oliveira, da Cision.

ordem ou procedimento, tem um grau de flexibilidade maior e permite conduzir a entrevista com maior liberdade promovendo riqueza do conteúdo. Tem um revés, porém, que Daymon e Holloway designam de taxa supérflua²⁵⁴ (2002, p. 170). As semiestruturadas, por seu lado, para além de serem as comumente utilizadas em metodologias qualitativas, preveem um planeamento de tópicos ou pontos-chave a percorrer. Desta forma, asseguramos um certo grau de liberdade e reduzimos a taxa supérflua. A entrevista estruturada segue rigidamente uma estrutura de perguntas que não permite a exploração de outras matérias, temas ou perspetivas para além do que foi definido para a pergunta-resposta.

As entrevistas reúnem em si várias vantagens, entre as quais a adaptabilidade (Bell, 1997), não só porque é uma técnica que nos permite uma recolha mais fiel do objeto de estudo, desde que naturalmente o guião seja compatível com o que se pretende estudar, como também porque permite avaliar um conjunto de outros fatores, como as posturas corporais, as reações, a recondução da entrevista ou a aplicação mais pormenorizada de determinada informação, num grau de complexidade e subjetividade maiores que consentem igualmente uma maior abrangência (Ibidem, 1997).

Reúnem igualmente limitações, nomeadamente de carácter interpretativo, pelo entrevistador, ou desadequado/incompleto, da parte do entrevistado (Pádua, 2004). Para minimizar as eventuais limitações que advenham da escolha errónea do tipo de entrevista, há que ter em consideração os vários tipos existentes, concretamente as entrevistas informais/convencionais, cujo modelo é mais flexível, com a possibilidade de as questões a colocar serem adaptadas ao entrevistado, mas com a desvantagem da estruturação dos dados e de menor sistematização (Cohen, Manion e Morrison, 2007); entrevistas estruturadas, com um guião previamente delineado para a entrevista, com a vantagem da condução objetiva da mesma, mas com a desvantagem da eventual perda de informação inconscientemente. Por último, a entrevista semiestruturada, uma técnica intermédia que permite um certo grau de liberdade na reorientação e reorganização da entrevista, mas também reúne em si limitações, objetivamente ao colocar em causa a pertinência das questões (Ibidem, 2007). Percebendo o tipo de entrevista mais adequado ao tipo de estudo desenvolvido, importa avaliar o contexto, definir o guião e estruturá-lo de forma a integrar todos os aspetos cruciais para a marcação e realização da entrevista, nomeadamente o enquadramento da investigação, os objetivos, o local e hora, o consentimento, a forma de gravação, a duração da entrevista e, decisivo, integridade, honestidade e sinceridade na concretização desta etapa (Bell, 1997).

²⁵⁴ N.T. "dross rate."

Optámos pelas entrevistas semiestruturadas para conseguirmos um certo grau de liberdade, ainda que auxiliadas por um guião de questões que nortearam as entrevistas. Acreditámos que entre 15 a 20 entrevistas seria uma amostra considerável, tendo por base o número de associados da APECOM – 25 à data de 14 de março de 2021. Uma vez que considerámos oportuna a manifestação de interesse no inquérito por questionário, conseguimos reunir um total de 18 interessados, embora tenhamos realizado, por fim, 15 entrevistas²⁵⁵.

Uma etapa crucial da fase da operacionalização do trabalho, tendo em conta que se pretende perceber quais os métodos utilizados, a razão da escolha destes, bem como a importância no seio da empresa e das organizações para as quais trabalham. Entende-se pertinente, igualmente, apurar a mais-valia da utilização de determinadas métricas em detrimento de outras, para a eficaz valorização de um trabalho considerado intangível e complexo de mensurar. Pretende-se, com estas entrevistas, uma caracterização dos métodos de avaliação das RP em Portugal.

O guião da entrevista foi definido e recorreu-se mais uma vez à plataforma NVivo, *software* de análise de dados qualitativos, para análise dos discursos. Definiram-se categorias e subcategorias conceptuais para análise dos dados recolhidos para análise multivariada com definição de perfis de discursos. As dimensões que estarão em análise, nas questões colocadas, serão sobretudo de ordem de caracterização de práticas de aplicação de métricas de análise de resultados em Relações Públicas; e padrões de utilização mais comuns para atribuição de valor.

4.4.4.1. Guião de entrevista

O guião das entrevistas semiestruturadas foi construído e suportado maioritariamente nos resultados do inquérito por questionário. Entendemos necessário que as perguntas a colocar aos entrevistados estivessem ancoradas aos dados alcançados na fase metodológica anterior para nos ser possível testar o que foi apurado junto das empresas de comunicação e RP e de Clipping. Foi necessário consolidar os dados, extrair as principais conclusões e tomar decisões que nos permitissem consolidar a investigação.

Assim, definimos um guião com dezoito questões e dividido em quatro blocos cujo teor foi não só fundamentado pelos dados como também auxiliado pelas leituras decorrentes até então, nomeadamente Harrison (s.d.a), Cutlip, Center e Broom (1952), Lindenmann (1993 e 2005), Macnamara (1992, 2016a e 2018), Paine (1995), Noble e Watson (1999 e 2015), Watson (2001

²⁵⁵ Detalhe do que motivou a realização, no fim, de apenas 15 entrevistas semiestruturadas no subcapítulo 4.4.4.3. Seleção de entrevistados.

e 2012), Gonring (2004), Heath (2005), Michaelson e Stacks (2006), Grupp (2010), CIPR (2011), Yanaze, Freire e Senise (2013), Thurlow et al. (2016), Hugley (2017), Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019), Bajalia (2020), Johnson (2020), Buerba (2020), Levine (2020), AMEC (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021).

A divisão foi feita em quatro blocos, especificamente: dados biográficos, para identificação dos intervenientes; mensuração e análises, para apuramento da forma como os entrevistados analisam o tipo de avaliação maioritariamente feita pelos inquiridos; importância e tangibilidade da M&A, para observar justamente a relevância atribuída a esta área; e, por fim, investigação e formação, para percebermos o alcance dos estudos e avanços já realizados no panorama da avaliação e mensuração.

O bloco mensuração e análises é composto por seis questões, o bloco seguinte – importância e tangibilidade da M&A - é constituído por 2 questões, e o terceiro bloco – investigação e formação – é composto por dez perguntas.

O guião foi finalizado em maio de 2021 para nos permitir realizar as entrevistas entre junho e julho do mesmo ano.

4.4.4.2. Protocolo da entrevista

Por força das circunstâncias geradas pela pandemia Covid-19, e estando todos, à data das entrevistas, num momento ainda particularmente delicado no panorama da saúde da população portuguesa, as entrevistas semiestruturadas, que constituem a última fase metodológica desta investigação, realizaram-se à distância, via plataforma Zoom. Decorreram entre 4 de junho e 12 de julho de 2021 e, sem exceção, foram todas feitas online. Evidentemente que nos preocupou as perdas que entrevistas à distância acarretam, nomeadamente de análise comportamental, de postura, de foco, de limitações de funcionamento de internet. Porém, a alternativa de adiar a realização das mesmas, não sabendo em que momento poderiam ser feitas, determinou a necessidade de as concretizar à distância.

Não obstante o formato diferente face às entrevistas a informantes especializados, as entrevistas semiestruturadas foram previamente marcadas consoante a disponibilidade dos entrevistados e decorreram sem anomalias ou quaisquer outros impedimentos. Aquando da confirmação da data e hora, submetemos o termo de consentimento informado que indicava igualmente, à semelhança do termo de consentimento partilhado com os informantes especializados, o título, enquadramento e explicação do estudo, bem como a confidencialidade dos dados.

O início de cada entrevista foi feito com pedido de autorização e respetiva confirmação para gravação da mesma através do recurso disponível para o efeito na plataforma Zoom. Referimos ainda o tempo previsto para a duração da entrevista, cerca de uma hora.

Na maior parte das entrevistas foi possível respeitar o guião previamente definido, apenas com alguns desvios por necessidade de esclarecimento de pontos pendentes ou pouco objetivos. De frisar que a própria entrevista podia ter desvios ao guião dado ser semiestruturada.

Todas as entrevistas foram transcritas de forma manual.

4.4.4.3. Seleção dos entrevistados

Com o *terminus* do inquérito por questionário (abril de 2021) e depois de recolhidos e registados os contactos de e-mail dos inquiridos, que manifestaram interesse em passar à fase seguinte, apurámos o seguinte:

- Obtivemos um total de 18 potenciais entrevistados;
- Destes, apenas foram entrevistados 15, tendo em conta que um dos inquiridos saiu da empresa onde trabalhava à data da resposta ao questionário; outro, após várias tentativas, declinou a entrevista pelo facto de ter uma agenda muito preenchida no espaço de tempo que considerámos razoável para o término desta fase (cerca de um mês); outro, não deu qualquer resposta às várias tentativas de contacto;
- Dos 15 entrevistados, um fez parte do leque das entrevistas a informantes especializados e, por isso, o que completou todas as fases metodológicas desta investigação²⁵⁶.

4.4.4.4. Constituição do quadro de codificação

Resume-se tudo, sem despeito, às hipóteses, aos seus indicadores e variáveis. É tudo quanto um investigador precisa observar para conduzir o seu estudo. Testar e verificar as hipóteses através de dados úteis.

O investigador deve circunscrever o campo de análise numa área de atuação específica e reduzida, e debruçar-se numa análise profunda de um contexto singular para não dar lugar à dispersão. Delimitar a população do estudo e recorrer a técnicas de amostragem, se adequado, é outro caminho a ser percorrido numa investigação. Para o efeito, optámos por estudar e considerar a totalidade das unidades definidas.

²⁵⁶ Entrevistado Tiago Vidal. Disponível no Anexo 7.

A análise de discurso distingue-se através dos diferentes eixos, como o relativismo-realismo, interno-externo ou quantitativo-qualitativo que, para o efeito, é o que nos compete analisar uma vez que foi o eixo considerado para esta investigação no que respeita à análise de conteúdo. A lógica de análise padronizada permite-nos relacionar palavras e conceitos embora desfavorável a análises complementares de contexto, por exemplo (Esteves e Azevedo, 1998). Para sabermos se devemos recorrer a um *software* de análise precisamos ter em conta o tipo de dados, a codificação, as funcionalidades, a exibição dos dados e as formas de relacionar os dados (Ibidem, 1998).

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento da informação que pressupõe a quantificação e análises de ocorrências, avaliativa, estrutural e do próprio conteúdo comumente utilizada nos estudos empíricos que remonta à década de 20 do século XX (Vala, 1986). Impõe a pormenorização dos procedimentos e prevê diferentes níveis de fenómenos, nomeadamente o descritivo, correlacional e causal. Permite testar as hipóteses recorrendo a um conjunto de indicadores, que podem ser linguísticos, avaliativos ou de frequências de palavras e que nos auxiliam na construção da análise de conteúdo, dividida por sua vez em diferentes etapas: definição de objetivos e quadro teórico, construção do *corpus*, categorização e indicação de unidades de análise (Ibidem, 1986).

A análise e interpretação do conteúdo depende de um conjunto de itens importantes a considerar, designadamente uma primeira análise aos dados, organização dos mesmos, codificar e categorizá-los, encontrar padrões, interpretar os dados, confirmar e sustentar com outras informações teóricas necessárias e, por fim, observar através de *software* específico para a finalidade da análise de dados qualitativos (Daymond e Holloway, 2002).

Já Bardin (2011) propõe duas linhas de análise distintas, mas complementares, na ótica do enriquecimento do processo de estudo das entrevistas. A “decifração estrutural” (Ibidem, p. 95) é o primeiro nível, de análise do material, da espontaneidade do discurso, da estrutura temática e discursiva. Sugere dividir pela análise temática, repartindo a informação por temas, características intrínsecas ao tema, análise sequencial, análise das oposições, análise da enunciação e esqueleto da entrevista. Já a organização deve ser feita em três momentos diferentes, nomeadamente a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados finais, inferindo e interpretando (Ibidem, p. 123).

No contexto das unidades de registo, é relevante fazer os recortes de acordo com a categorização, que pode ser tanto a frase, como a palavra ou o tema, cujo comprimento pode ser variável e conter vários fragmentos. O que Bardin designa de “núcleo de sentidos” (2011, p. 135).

No âmbito da categorização, Bardin (2011) propõe que, para um conjunto alargado de categorias, tenhamos em atenção alguns atributos. A exclusão mútua é uma das qualidades que as categorias devem ter, no sentido da pertença do elemento e do conteúdo a uma única categoria. Não pode gerar dúvidas entre duas ou mais categorias. Intrínseca à exclusão mútua está a homogeneidade que se relaciona com a organização das categorias. A pertinência, objetividade e produtividade são igualmente qualidades muito importantes e cruciais para as inferências e análise.

A codificação é um passo absolutamente fundamental na análise dos dados, uma vez que nos permite organizar os mesmos, através de dimensões/categorias, como também interpretar o fenómeno em estudo através dos dados. Trata-se de um processo criativo que nos ajuda a separar o que importa analisar do que pode ser secundário para a análise do fenómeno. Uma espécie de rótulos que simplificam o entendimento das evidências (Ibidem, 2011). As categorias permitem dar sentido ao conteúdo avaliado e interpretado.

Existe ainda um conjunto de tarefas que deve ser feito no contexto da análise de todas as informações, nomeadamente o teste das hipóteses, a avaliação da relação entre variáveis e ainda a comparação dos resultados com as hipóteses (Bryman, 2012). Estas operações preveem ainda, entre outras, a análise de conteúdo. Permite, através de diferentes fontes de informação, verificar frequências, termos, discurso.

Neste sentido, optámos por unidades de recorte não formais que privilegiam a seleção do que é inerente às categorias e subcategorias identificadas. Definimos um conjunto de dezanove categorias e cento e cinco subcategorias que nos permitiram analisar as entrevistas com maior grau de profundidade. As categorias foram definidas de acordo com as questões colocadas e com as respostas apuradas (Quadro 4.21).

Quadro 4.21 - Categorização das entrevistas semiestruturadas em NVivo

Categoria	Subcategoria
Serviço de monitorização de <i>media relations</i> em <i>outsourcing</i>	Depende dos clientes
	Depende dos recursos humanos
	Plataforma própria
	Mais-valia
	Credibilidade da empresa de Clipping
	Sim
<i>Outsourcing</i> de resultados favorece tempo para análise qualitativa	Ganho de tempo para outras áreas
	Qualitativo quantificável
	Sim
	Depende do cliente

Vantagens do <i>outsourcing</i>	Automatização e especialização Custo Recursos humanos Tempo <i>Know-how</i> <i>Media value</i> Abrangência
Análise maioritária de <i>outputs</i>	Abordagens diferentes Não é errado Depende do cliente É difícil É necessário Errado nas <i>media relations</i>
Avaliar diariamente	Alertas diários Depende dos clientes Equipas e tempo Não fazemos Depende do projeto
AVE inapropriado para medir	Os clientes pedem Comodismo do setor Valores desadequados Não é o valor de comunicação Errado Educação Tem de ser reavaliado
Valorização do serviço pelo cliente	Sim Indisponível para pagar Falta educação
Medir reputação, notoriedade e confiança	É difícil Vê-se e percebe-se Intangível Estudo de mercado e de notoriedade Pelo número de notícias É possível
Reconhecimento da profissão através da avaliação	Sim Não sei É difícil
Acompanhamento de sessões AMEC sobre mensuração em 2020	Não Desconheço a AMEC Sim Conheço a AMEC
Educação é dilema do setor	Sim Avaliação não é uma prioridade

	<p>Associações não se divulgam</p> <p>É essencial</p> <p>Falta de tempo</p>
Certificado internacional AMEC	<p>Temos conhecimento</p> <p>Não conhecemos</p>
Adotar modelo de M&A já existente	<p><i>Framework</i> da AMEC</p> <p>Sim</p> <p>Modelo interno</p> <p>Inviável</p>
Falta de modelo ou de interesse do setor	<p>Não há interesse</p> <p>Clientes não valorizam</p> <p>AMEC não se dá a conhecer</p> <p>Falta conhecimento</p> <p>Falta de tempo</p> <p>Falta de vontade</p>
Avaliação carece de investigação	<p>Falta de promoção</p> <p>Falta de interesse</p> <p>Educação é o problema</p> <p>Falta de tempo</p> <p>Falta uma associação</p> <p>Contrassenso</p>
Desconhece-se existência de formação	<p>Área fechada</p> <p>Falta de tempo</p> <p>Associações não se divulgam</p> <p>Expectável</p> <p>Dramático</p> <p>Dimensão e profissionalização</p>
Órgão regulador evita uso do AVE	<p>Sim</p> <p>Já existe</p> <p>Depende da valorização do cliente</p> <p>Não sei</p> <p>Devem ser as associações</p> <p>Não concordo</p>
Modelo global e reconhecido para avaliar com eficácia	<p>Sim</p> <p>Não funciona</p> <p>Depende da aceitação de agências e clientes</p> <p>Com adaptações</p> <p>Evangelização</p> <p>Setor nada faz</p>
Modelo inclui <i>outputs, outtakes, outcomes</i> e impacto	<p>Sim</p> <p>Devem existir objetivos</p> <p>Já existe o <i>framework</i> AMEC</p>

Tipo de públicos
Ações
Canais
Não são só notícias
Deve ser coerente
Clientes querem AVE
Análise de conteúdo e forma
Ética, *governance* e transparência
Reputação
Falta *budget*

Para além das categorias listadas, fizemos um trabalho extenso de escolha de subcategorias que permitiram auxiliar a identificação nas unidades de recorte das entrevistas.

Reforça-se que a investigação está necessariamente ancorada a um conjunto de hipóteses²⁵⁷ que, de resto, foi ponto de partida na definição das categorias e subcategorias para a última fase metodológica.

Na primeira categoria definida - *Serviço de monitorização de media relations em outsourcing* – procurámos explorar se os inquiridos monitorizam os resultados do trabalho em *media relations* recorrendo a serviço externo especializado ou se, porventura, o desenvolvem internamente. Permite-nos apurar se o serviço é reconhecido como parte integrante e importante no contexto das *media relations*.

A segunda categoria - *Outsourcing de resultados favorece tempo para análise qualitativa* – permite-nos apurar se o serviço de *clipping* prestado externamente propicia a existência de tempo para outra análise igualmente importante e que não só a quantitativa. Por isso, possibilita-nos perceber a importância atribuída às análises qualitativas.

A categoria seguinte - *Vantagens do outsourcing* – relaciona-se naturalmente com as anteriores e ajuda-nos a perceber se os inquiridos reconhecem a importância de um serviço de monitorização externo que, sendo especializado e, em princípio, com efetiva cobertura e fiabilidade por recorrer a equipamentos automatizados para a monitorização, pode apoiar e justificar o trabalho do RP na função em estudo.

Na categoria quatro - *Análise maioritária de outputs* – pretendemos apurar se as empresas equacionadas nesta investigação avaliam os resultados sobretudo no contexto quantitativo. Esta dimensão apoia a análise de que é necessário recorrer a *outputs* para fundamentar o que é feito nas *media relations*.

²⁵⁷ Consultar os subcapítulos 3.2.2., 3.5.6, 3.3.1 e 3.3.3.

A quinta categoria - *Avaliar diariamente* – apura a regularidade da prática de avaliação e com a sexta - *AVE inapropriado para medir* – pretendemos analisar o entendimento dos inquiridos na utilização de uma métrica que aparentemente pertence à publicidade.

Na sétima categoria - *Valorização do serviço pelo cliente* – procurámos entender a importância atribuída à mensuração e avaliação e; na oitava categoria - *Medir reputação, notoriedade e confiança* – analisamos a eventual intangibilidade da avaliação.

A nona categoria - *Reconhecimento da profissão através da avaliação* – explora a provável ligação entre a avaliação e o reconhecimento do profissional de RP.

Já com a décima - *Acompanhamento de sessões AMEC sobre mensuração em 2020* – procurámos entender até que ponto os nossos inquiridos acompanham os principais desenvolvimentos e tendências relacionados com a matéria em estudo.

A décima primeira categoria - *Educação é dilema do setor* – pretende avaliar se a eventual falta de conhecimento por parte dos inquiridos constitui um problema relacionado com esta matéria.

Com a categoria seguinte - *Certificado internacional AMEC* – procuramos entender se os inquiridos têm conhecimento da existência de um documento que reconhece as práticas de mensuração e avaliação.

Com a décima terceira categoria - *Adotar modelo de M&A já existente* – quisemos apurar se os nossos inquiridos porventura adotam algum modelo já definido de mensuração e avaliação e na categoria seguinte - *Falta de modelo ou de interesse do setor* – procurámos perceber se o que os inquiridos consideram que falta é um modelo capaz de cumprir os propósitos do trabalho prestado ou se, por outro lado, o que se percebe é que o setor não tem interesse nesta matéria e consideram mais pertinente outras áreas das RP.

A décima quinta categoria - *Avaliação carece de investigação* – pretende provar a forma como se entende a área da avaliação e se se considera que é parca em estudos. Permitirá perceber a atenção que os inquiridos poderão ou não ter e dedicar a esta matéria.

Na décima sexta - *Desconhece-se existência de formação* – vamos procurar relacionar com a categoria anterior. Se os inquiridos desconhecerem as principais formações existentes significará que, à partida, não poderão alegar que a avaliação não tem investigação.

Na décima sétima categoria - *Órgão regulador evita uso do AVE* – entendemos analisar se a solução para não se utilizar o AVE enquanto métrica poderá passar pela existência de um órgão regulador.

A penúltima categoria - *Modelo global e reconhecido para avaliar com eficácia* – procuramos que os inquiridos identifiquem o que consideram que é um modelo ideal para mensurar e avaliar da forma mais eficaz possível.

Por último, com a décima nona categoria - *Modelo inclui outputs, outtakes, outcomes e impacto* – quisemos confirmar se os indicadores mencionados são suficientes e adequados para medir e avaliar.

Capítulo 5 – Apresentação de resultados

No penúltimo capítulo da nossa investigação procuramos apresentar todos os resultados apurados nos diferentes métodos selecionados para testar as hipóteses do estudo. Iniciamos com um enquadramento do panorama da avaliação das RP, recuperamos a apresentação das diferentes hipóteses de investigação para as comprovar com os dados recolhidos, exploramos todos os dados apurados através da triangulação dos mesmos e, por fim, apresentamos uma análise do conteúdo das entrevistas e refletimos sobre estas.

5.1. Enquadramento do panorama da avaliação das RP

Esta etapa constitui em si uma visão importante no panorama do setor e no enquadramento desta investigação, bem como o ponto de partida para a fase seguinte através da identificação das empresas, *mediante* interesse manifestado, a participar nas entrevistas semiestruturadas. Realce-se igualmente que procurámos fortalecer a investigação num panorama mais amplo da visão do setor, de resto como em todo o fio condutor deste estudo, ainda que com propósitos distintos.

Começamos com a caracterização das empresas que fizeram parte do estudo e percebemos que a maioria das empresas (81,7%) tem o código de atividade económica que nos interessava inquirir – 70210, a par do 36110 e 73200 que também se dedicam às funções inerentes a *clipping* (Quadro 5.1).

Quadro 5.1 - Código de Atividade Económica (CAE) da empresa (N=60)

CAE	N	%
70210 - Atividades de Relações Públicas e comunicação	49	81,7
63110 - Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas	3	5,0
73200 - Estudos de mercado e sondagens de opinião	2	3,3
Outro	6	10,0

Quanto ao cargo exercido na empresa, 43,3% respondeu ser CEO ou diretor (Quadro 5.2), sendo particularmente importante para a análise por serem os tomadores das decisões.

Quadro 5.2 - Cargo exercido na empresa (N=60)

Cargo na empresa	N	%
CEO	26	43,3
Diretor	18	30,0
Coordenador de equipa	5	8,3
Consultor Sénior	6	10,0
Consultor Júnior	2	3,3
Outro	3	5,0

No que respeita ao tempo em exercício de atividade (Quadro 5.3), foi possível aferir que a maior parte das empresas foram criadas a partir de 2001, registando desde este ano até 2022 um *boom* na criação de empresas de comunicação, RP e *clipping*. Reparámos, igualmente, que entre 1900 e 2000, um período maior (100 anos) face ao anterior analisado (21 anos), apenas se regista criação de 18 empresas. Aqui confirmamos que a listagem das empresas que originou a definição do universo e onde registámos o ano de constituição se coaduna com esta conclusão²⁵⁸ (Quadro 3).

Quadro 5.3 - Ano de constituição da empresa no mercado português (N=57)

Ano de criação da empresa	N	%
1900-1950	1	1,8%
1951-2000	17	29,8%
2001-2022	39	68,4%

Apurámos que as empresas são de capital maioritariamente português (86,7%), sendo pouco expressiva a presença de empresas que indicaram ter capital inteiramente estrangeiro (10%) ou com participação de capital português e estrangeiro (3,3%).

Quadro 5.4 - Origem do capital da empresa (N=57)

Origem do capital	N	%
Capital inteiramente português	52	86,7%
Capital inteiramente estrangeiro	6	10,0%
Tem participação de capital português e estrangeiro	2	3,3%

No que respeita ao número de funcionários da empresa, indicador que pode ser particularmente importante para percebermos a dimensão do nosso universo, concluímos que um terço das empresas em análise têm entre 1 e 5 funcionários.

²⁵⁸ Conforme subcapítulo 4.5.3.2.

Quadro 5.5 - Número de colaboradores da empresa (N=60)

Número de funcionários	N	%
Entre 1 e 5	20	33,3%
Entre 6 e 10	17	28,3%
Entre 11 e 20	12	20,0%
Mais de 20	11	18,3%

Quando os inquiridos foram convidados a descrever a atividade da sua empresa detetou-se alguma dificuldade, o que aparentemente pode ser explicado pelo facto de não existir um regulador do setor ou ordem profissional. Consultoria, Relações Públicas, agência, assessoria, prestação de serviços ou apenas a identificação do setor ou das áreas trabalhadas são as referências registadas nas respostas dos inquiridos (Quadro 5.6).

Quadro 5.6 - Atividade da empresa (N=59)

Atividade da empresa	N	%
Agência (marketing, comunicação, Relações Públicas)	16	27,1%
Assessoria (comunicação mediática, imprensa, RP, <i>branding</i> , criação de conteúdos, organização de eventos de grande público e corporativos, ativações de marca, design e produção de conteúdos e de materiais, gestão de redes sociais, campanhas eleitorais)	6	10,2%
Consultoria (comunicação, orientação e assistência operacional a empresas ou organismos em matérias de Relações Públicas, 360, RP, gestão de crise e <i>lobby</i> , integrada, monitorização e análise/avaliação de <i>media</i>)	18	30,5%
Serviços (comunicação, marketing, <i>media training</i> , produção de conteúdos e vídeos, <i>media relations</i> , RP, assessoria, eventos, marketing digital, social <i>media</i> , <i>clipping</i> , publicidade, <i>software</i>)	19	32,2%

Em seguida analisa-se o contexto de incidência de uma das fases integrantes e pertinentes das RP e o foco da nossa investigação, que passa pela monitorização e avaliação dos resultados das relações com os *media*.

Começámos por procurar caracterizar o serviço de *clipping* prestado pelas empresas e concluímos que a maioria recorre ao serviço externamente (Figura 5.1). É bastante expressiva, aliás, a quantidade de empresas que optam por esta forma de prestação do serviço em *outsourcing*. Apenas uma fatia reduzida não presta o serviço de *clipping* (9,5%).



Figura 5.1 - Caracterização do serviço de *clipping* na empresa (N=126)

Concluimos que a maioria das empresas tem entre 2 e 5 pessoas afetas a estas funções. Apenas 15,1% referiu ter mais de 5 pessoas nestas operações, o que nos leva a equacionar que poderá tratar-se de empresas com maior número de colaboradores ou exclusivamente dedicadas a esta atividade de *clipping*.

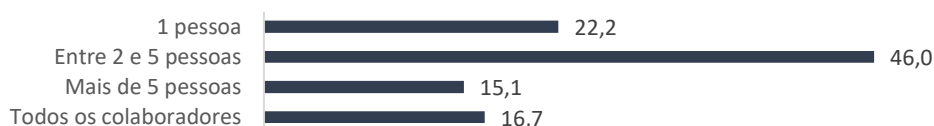


Figura 5.2 - Número de pessoas envolvidas em tarefas de avaliação de resultados das relações com os *media* (N=126)

No que respeita ao número de horas que dedicam, em média e por dia, às tarefas de *clipping*, concluimos que a maioria despende entre 31 minutos e 1h00 (36,3%) ou entre 1h01 e as 3h00 (31,9%),

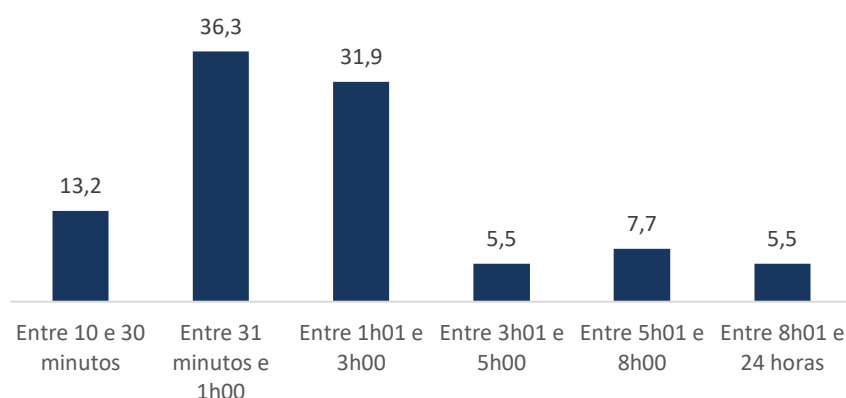


Figura 5.3 - Número de horas dedicadas em média, por dia, ao serviço e às tarefas de *clipping* (N=91)

Já no âmbito dos meios aos quais as empresas recorrem para pesquisas inerentes à recolha de *clipping*, as empresas responderam maioritariamente que recorrem a plataforma própria do prestador de serviço (70,5%), ou seja, socorrem-se de uma empresa especializada para este trabalho, o que de algum modo condiz com o que concluimos no Figura 5.4, cuja prestação é

feita maioritariamente em regime *outsourcing*. Para além deste dado, concluímos igualmente que os inquiridos (58,9%) recorrem a diferentes motores de busca na internet para prestar este serviço aos seus clientes.

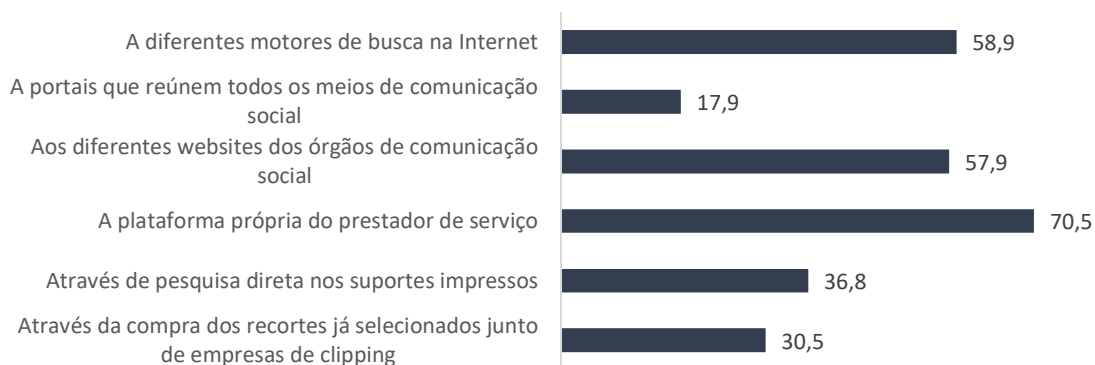


Figura 5.4 - Meios para pesquisas e recolha de *clipping* (N=95)

Quando questionados sobre os setores de atividade económica para os quais a prestação de serviço de *clipping* é mais recorrente, foi mais referido o institucional (65,6%), embora os setores de produto e consumo (57%), turismo, restauração e hotelaria (49,5%), finanças/economia (45,2%) e ciência e tecnologia (40,9%) tenham registado respostas expressivas.

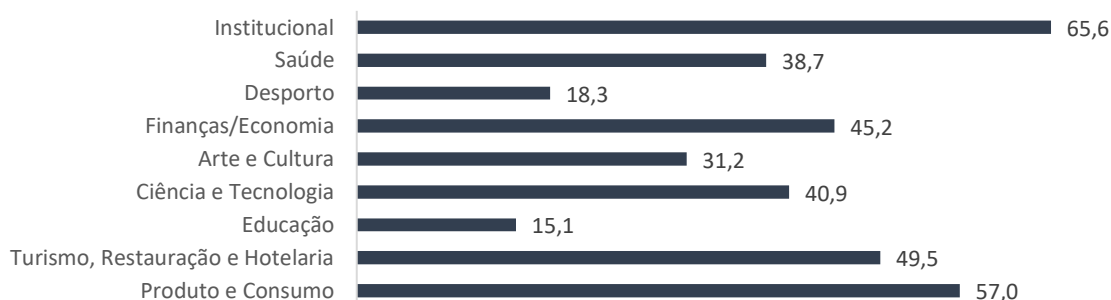


Figura 5.5 - Pesquisas/clipping por setor de atividade económica (N=93)

Concluída a análise respeitante aos campos que definimos como caracterização da organização e serviço de *clipping*, percebemos globalmente que a maior parte das empresas desenvolve atividade de RP e comunicação, que os inquiridos são maioritariamente CEO, que as empresas foram constituídas entre 2001 e 2022, de capital português e com até dez colaboradores. Prestam o serviço de monitorização através de *outsourcing*, têm entre 2 a 5 pessoas na operação, recorrem a plataforma própria do prestador do serviço e operam sobretudo na área institucional.

A dimensão da mensuração e avaliação permitiu-nos apurar a forma como são encaradas as tarefas inerentes a esta área das RP, importância atribuída e procedimentos utilizados. Neste sentido conseguimos perceber (Figura 5.6) que a quase totalidade (90,5%) avalia através da quantificação, ie, *outputs*. A avaliação qualitativa – *outcomes* – é pouco expressiva no conjunto dos resultados analisados.

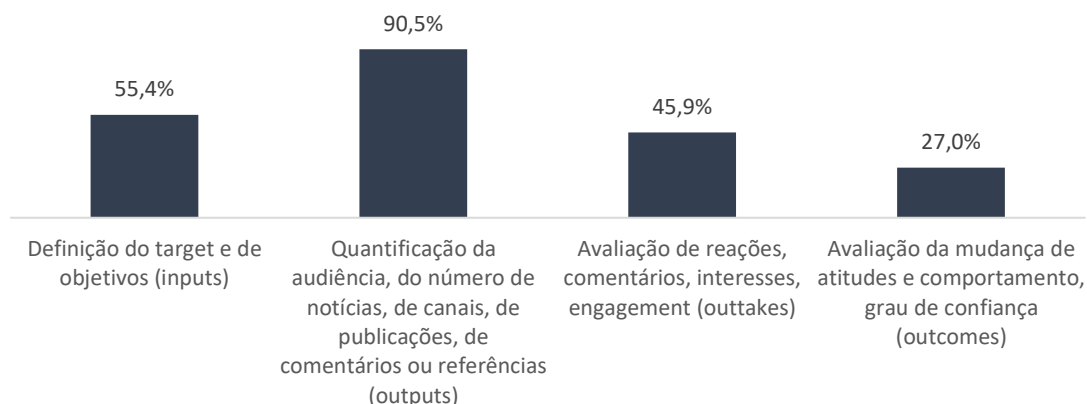


Figura 5.6 - Níveis de avaliação mais desenvolvidos (N=74)

Também com o objetivo de compreendermos quais os recursos considerados tangíveis em RP, concluímos que o *engagement* (79,1%) e os resultados (74,6%) são os mais expressivos, em detrimento de recursos como experiência (22,4%) ou *goodwill* (37,3%), conforme Figura 5.7.

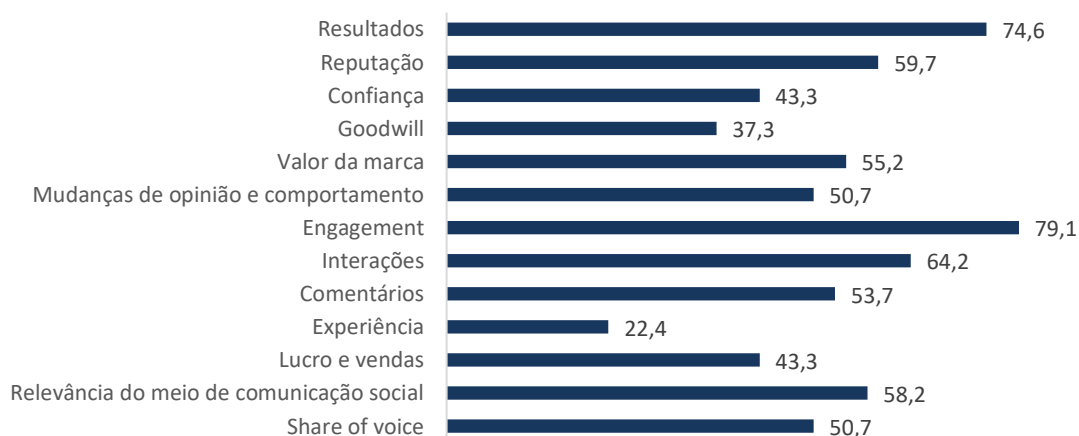


Figura 5.7 - Recursos tangíveis em RP (N=67)

No âmbito dos procedimentos seguidos para mensurar com eficácia, 51,6% considera que se deve começar por preparar o plano de comunicação, posteriormente definir objetivos e audiências (48,4%), escolher os KPIs (46,8%), escolher as ferramentas (61,3%), recolher os dados (62,9%), desenhar gráficos (69,4%) e criar o relatório final (85,5%), conforme Gráfico 7. Uma conclusão que vai ao encontro da reflexão de Blázquez (2016) quanto à organização dos

procedimentos: 1) preparar o plano de comunicação; (2) definir objetivos e audiências; (3) escolher os KPIs; (4) escolher as ferramentas; (5) recolher os dados; (6) desenhar gráficos; (7) criar o relatório final (Figura 5.8).

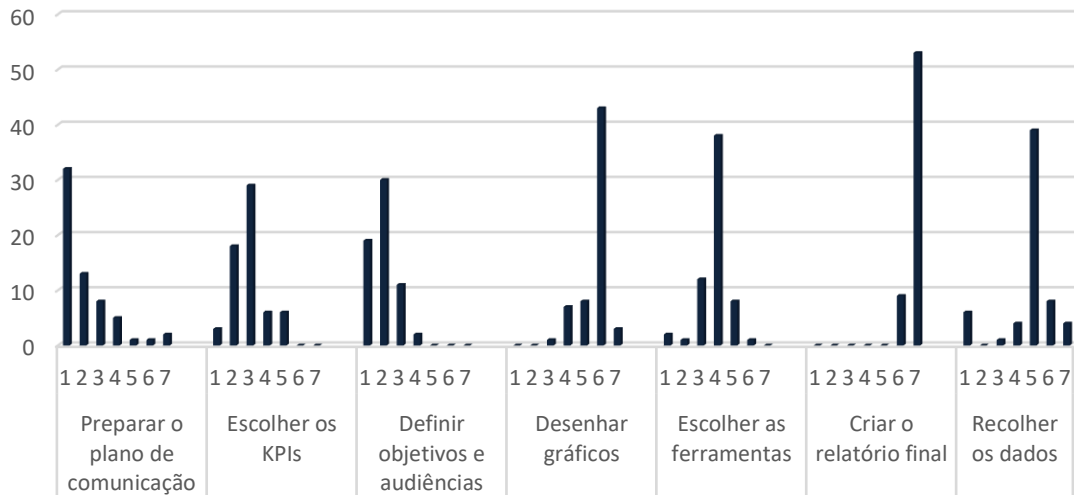


Figura 5.8 - Procedimentos para mensurar com eficácia (N=62)

Sobre se existe uma aposta na formação sobre modelos e técnicas específicas de mensuração e avaliação foi possível apurar que 69,2% aposta em formações, e que apenas 15,4% vai a congressos (nacionais e internacionais) da área, (Figura 5.9). Uma vez que a AMEC organiza um *summit* global todos os anos, depreendemos pelos resultados que não é prioritário assistir e/ou participar nestes eventos.

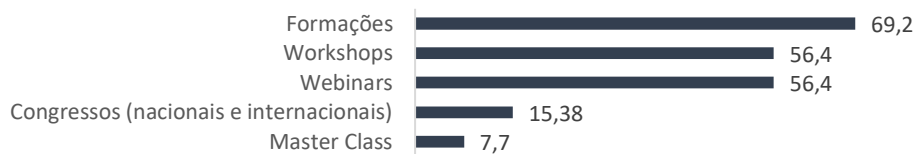


Figura 5.9 - Formação sobre modelos e técnicas de mensuração e avaliação (N=39)

Concluimos ainda que a instituição de referência mais conhecida é a APECOM – Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (79,7%). Provavelmente porque o nosso universo é português. Curiosamente percebemos que uma pequena parte (22,0%) conhece a AMEC, a principal instituição a dedicar-se aos tópicos da mensuração e avaliação (Figura 5.10). Apuramos ainda que apenas 16,7% acompanha o trabalho da AMEC, que 25,8% não tem conhecimento de formações ministradas pelas associações identificados e ainda que 36,4% não conhece os sete princípios de Barcelona (Figura 5.11).

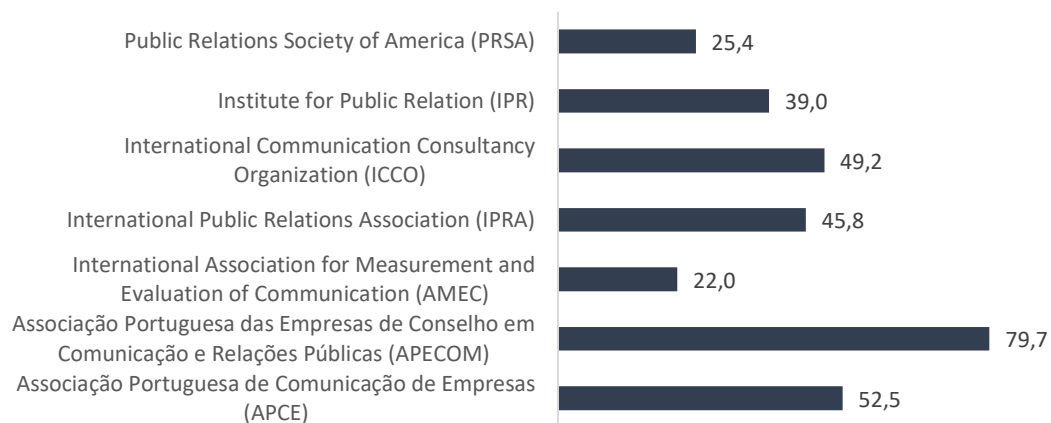


Figura 5.10 - Instituições de referência na área da avaliação (N=59)

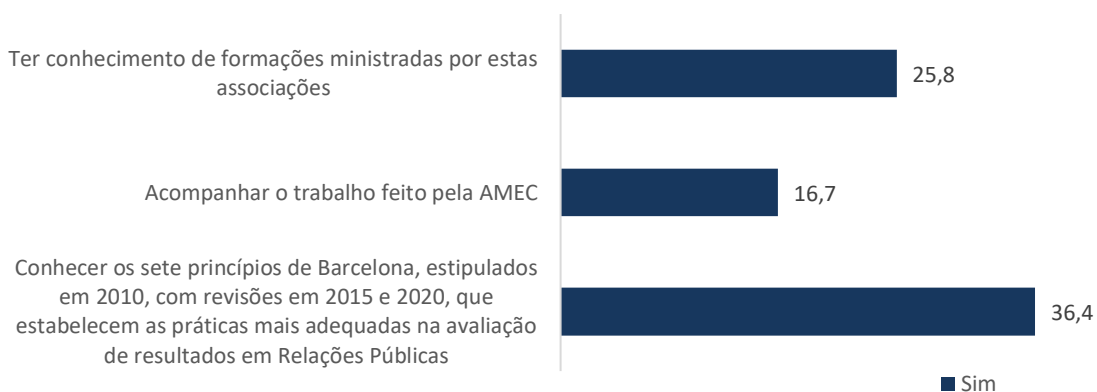


Figura 5.11 - Acompanhamento do trabalho das instituições (N=66)

5.2. Validação das hipóteses

Neste subcapítulo são reportados os resultados da validação das hipóteses de investigação usando os dados apurados no inquérito por questionário.

Recapitulamos as hipóteses de investigação²⁵⁹:

- A Hipótese 1 (H1) admite que os níveis de avaliação estão relacionados com a utilização de métricas quantitativas e também que a mensuração com AVE e a apresentação de resultados com ROI estão associadas;
- A Hipótese 2 (H2) pressupõe que o reconhecimento da profissão é influenciado pelas práticas eficazes de mensuração através da frequência da avaliação. Esta poderá, por sua vez, influenciar diretamente a avaliação e consequentemente contribuir para as vantagens e importância da avaliação e análise à mensuração e avaliação. Por fim, perceber se impacta nos recursos tangíveis;

²⁵⁹ Conforme representação gráfica no Anexo 32.

- A Hipótese 3 (H3) afirma que a percepção sobre a mensuração e avaliação impacta na utilização de métodos quantitativos, qualitativos ou ambos e influencia no tipo de metodologia utilizada;
- A Hipótese 4 (H4) admite que a eficácia da avaliação impacta no grau de importância de determinadas afirmações e é influenciado pelo que se considera que falta neste campo das RP.

5.2.1. Ferramentas de medição são sobretudo quantitativas (H1)

Recordando que a AMEC apresentou mais de duas dezenas de razões para não usar o AVE²⁶⁰ e que, através da Declaração de Princípios de Barcelona (proposta em 2010 e revisitada em 2015 e 2020) conseguimos perceber, num campo apenas teórico, que as ferramentas de medição são sobretudo quantitativas (Hipótese 1). Já num cenário prático, de contexto profissional, através do cruzamento de variáveis, procurámos perceber se esta hipótese se valida e se se comprova em contexto nacional.

Dada a multiplicidade de razões que enquadram o desaconselhamento de utilização do AVE, começou por ser aplicada uma Análise de Componentes Principais (ACP). Sendo um método de análise multivariada que permite proceder a uma *Data Reduction* propusemos a identificação de dimensões latentes (componentes principais no contexto da ACP). Verificada a adequabilidade da matriz de *input* (KMO=0.79), foram extraídas quatro componentes principais que combinam as diferentes razões avaliadas e que explicam 68,9 % da variância global. No Quadro 5.7 estão destacados os pesos mais elevados dos itens em cada uma das componentes extraídas.

A componente 1 (28,5%) remete-nos para a irrelevância da métrica, a componente 2 (16,1%) refere-se à ambiguidade, a componente 3 (14,4%) caracteriza a classificação da métrica e a componente 4 (9,9%) representa a inadaptabilidade e exiguidade da métrica.

²⁶⁰ Conforme descrito no subcapítulo 3.5.6.

Quadro 5.7 - Dimensões que enquadram o desaconselhamento de utilização do AVE

	Componentes principais			
	1 Irrelevância da métrica	2 Ambiguidade de conceitos	3 Classificação da métrica	4 Inadaptabilidade e exiguidade da métrica
Medir apenas o AVE conduz a uma avaliação errada dos resultados	.764	.194	.156	.182
O AVE está em declínio	.763	.168	.112	-.028
O AVE é uma "métrica de vaidade"	.746	.379	-.152	-.187
O AVE não tem em consideração o <i>target</i>	.734	.091	.272	-.066
O AVE não reflete os objetivos traçados	.709	.097	.407	.075
A utilização do AVE não é feita de forma harmoniosa e uniformizada entre as organizações	.703	.091	.012	.307
Publicidade e Relações Públicas não devem ser confundidas	.063	.883	-.029	.078
Custo (contexto económico) e valor (retorno de investimento) são conceitos diferentes	.255	.819	.175	.147
A avaliação de resultados de RP deve refletir o planeamento e objetivos de comunicação traçados	.430	.542	.160	-.005
O AVE é uma métrica quantitativa	.028	.142	.900	.030
É uma métrica que apenas mede <i>outputs</i>	.353	.019	.781	-.124
É o número de vezes que o nome da marca surge numa notícia que determina o valor económico a atribuir à mesma	.059	.013	.202	-.821
Os AVE não são o valor de comunicação	.247	.308	.230	.630
% de variância explicada (Total = 68,9%)	28,5%	16,1%	14,4%	9,9%

Nota. O item «O AVE por si só desconsidera outros critérios de avaliação» não foi considerado nesta solução por não saturar em nenhuma das componentes principais. Foi aplicada sobre as componentes a rotação ortogonal varimax.

No caso da primeira componente conseguimos perceber, através dos itens com maior peso, que as afirmações negativas correspondentes às razões identificadas pela AMEC para não usar o AVE denotam a irrelevância métrica. Também no caso das componentes 2 e 3 concluímos que

as dimensões estão relacionadas com as razões que desaconselham o uso da métrica. Esta constatação para além de evidenciar o longo trabalho da AMEC na tentativa de erradicar o AVE, também corrobora as teses de Harrison (s.d.a), Michaelson e Stacks (2006) e Grupp (2010) de que o AVE não deve ser utilizado como métrica para as RP.

Dado que, à exceção da componente 4, as componentes 1, 2 e 3 evidenciaram ter consistência adequada (Quadro 5.8), procedeu-se à construção de três novas variáveis compósitas que vieram a ser usadas na análise de associações com outros indicadores.

Quadro 5.8 - Medidas descritivas e consistências das dimensões que enquadram o desaconselhamento de utilização do AVE

Dimensões	Média	Desvio-padrão	Alpha de Cronbach
Irrelevância da métrica (1)	2,27	0,77	0,86
Ambiguidade de conceitos (2)	1,55	0,53	0,73
Classificação da métrica (3)	1,97	0,76	0,75

Com o intuito de perceber se os níveis de avaliação se relacionam com a utilização de métricas quantitativas, apurando numa primeira fase se a opção de resposta quantificação da audiência, do número de notícias, de canais, de publicações, de comentários ou referências (*outputs*)²⁶¹ seria a mais mencionada, concluímos (Quadro 5.9) que efetivamente a maioria referiu recorrer a métricas quantitativas para avaliar o seu trabalho (41,4%).

Quadro 5.9 - Níveis de avaliação de resultados de RP

	Níveis de avaliação de resultados de RP	
	N	%
Definição do <i>target</i> e de objetivos (<i>inputs</i>)	41	25,3
Quantificação da audiência, do número de notícias, de canais, de publicações, de comentários ou referências (<i>outputs</i>)	67	41,4
Avaliação de reações, comentários, interesses, <i>engagement</i> (<i>outtakes</i>)	34	21
Avaliação da mudança de atitudes e comportamento, grau de confiança (<i>outcomes</i>)	20	12,3

²⁶¹ Pergunta B2 do inquérito por questionário que pode ser consultada no Anexo 30.

Através do Quadro 5.10 pode observar-se a média de cada uma das três dimensões (identificadas a partir da ACP) e que enquadram as razões para não usar o AVE, segundo os níveis de avaliação de resultados de RP.

Quadro 5.10 - Associação entre os níveis de avaliação de resultados de PR e as razões para não usar o AVE

		Irrelevância da métrica (1)		Ambiguidade de conceitos (2)		Classificação métrica (3)	
		Média	<i>p</i>	Média	<i>p</i>	Média	<i>p</i>
Definição do target e de objetivos (<i>inputs</i>)	<i>Não mencionado</i>	2.27	> .05	1.69	.022	2.09	> .05
	Sim	2.26		1.44		1.88	
Quantificação da audiência, do número de notícias, de canais, de publicações, de comentários ou referências (<i>outputs</i>)	<i>Não mencionado</i>	2.17		1.29		1.71	
	Sim	2.28	> .05	1.58	> .05	2.00	> .05
Avaliação de reações, comentários, interesses, <i>engagement</i> (<i>outtakes</i>)	<i>Não mencionado</i>	2.36	> .05	1.60	> .05	1.91	> .05
	Sim	2.15		1.49		2.04	
Avaliação da mudança de atitudes e comportamento, grau de confiança (<i>outcomes</i>)	<i>Não mencionado</i>	2.25	> .05	1.59	> .05	1.99	> .05
	Sim	2.31		1.45		1.93	

Apenas se regista uma diferença significativa na média da dimensão ambiguidade de conceitos segundo a definição do *target* e de objetivos ($p = .022$). Quem escolheu esse nível de avaliação concorda em média menos com a dimensão ambiguidade de conceitos ($M = 1,44$). Em suma, quem nos diz que recorre a *inputs* para avaliar nas RP identifica maioritariamente as seguintes razões para não usar o AVE: Publicidade e Relações Públicas não devem ser confundidas; Custo (contexto económico) e valor (retorno de investimento) são conceitos diferentes; e A avaliação de resultados de RP deve refletir o planeamento e objetivos de comunicação traçados.

Na relação entre recorrer ao AVE para mensurar o trabalho realizado em RP e os níveis de avaliação (Quadro 5.11), apenas se encontraram diferenças significativas na avaliação de reações, comentários, interesses e *engagement* (*outtakes*) ($\chi^2 (2) = 9.99, p = .005$), o que evidencia a utilização da métrica quantitativa, embora em conjunto com outras, para medir parâmetros qualitativos. Destacamos ainda, o facto de a utilização exclusiva do AVE não ser uma prática recorrente, exceto nos casos de quantificação, o que demonstra que quando é

necessário medir pela quantidade, o AVE é utilizado em exclusivo (13,4%) ou em conjunto com outras métricas (65,9%).

Quadro 5.11 - Associação entre os níveis de avaliação de RP e a mensuração com AVE

Níveis de avaliação de resultados de RP	Recorrer ao AVE para mensurar o trabalho realizado em RP						Total N
	Utilizo em exclusivo		Utilizo em conjunto com outras métricas		Não utilizo		
	N	%	N	%	N	%	
Definição do <i>target</i> e de objetivos (<i>inputs</i>) ($p > .05$) ⁽¹⁾	5	12,2	27	65,9	9	22,0	41
Quantificação da audiência, do número de notícias, de canais, de publicações, de comentários ou referências (<i>outputs</i>) ($p > .05$) ⁽¹⁾	9	13,4	48	71,6	10	14,9	67
Avaliação de reações, comentários, interesses, <i>engagement</i> (<i>outtakes</i>) ($p = .005$) ⁽¹⁾	0	.0	27	79,4	7	20,6	34
Avaliação da mudança de atitudes e comportamento, grau de confiança (<i>outcomes</i>) ($p > .05$) ⁽¹⁾	1	5,0	14	70,0	5	25,0	20

⁽¹⁾ Foi realizado o teste de independência do qui-quadrado.

No Quadro 5.12 pode visualizar-se a relação entre recorrer ao AVE para mensurar o trabalho realizado em RP e a utilização do ROI para comprovar o trabalho realizado em RP. Através do Teste de Independência do Qui-quadrado conseguimos apurar que a relação não é significativa entre as duas variáveis ($p > .05$). Conclui-se assim que temos um equilíbrio, isto é, tanto temos quem utilize o ROI para comprovar o trabalho realizado em RP e que também utiliza o AVE, mas em conjunto com outras métricas, como temos quem não utilize o ROI para comprovar.

Quadro 5.12 - Associação entre recorrer ao AVE para mensurar o trabalho realizado em RP e a utilização do ROI para comprovar o trabalho realizado em RP

Recorrer ao AVE para mensurar o trabalho realizado em RP	Utilização do ROI (<i>Return on Investment</i>) para comprovar o trabalho realizado em RP					
	Sim		Não		Total	
	N	%	N	%	N	%
Utilizo em exclusivo	4	12,5	6	14,3	10	13,5

Utilizo em conjunto com outras métricas	26	81,3	26	61,9	52	70,3
Não utilizo	2	6,3	10	23,8	12	16,2

Nota. Foi realizado o Teste de independência do qui-quadrado. A relação não é significativa ($p > .05$).

A concordância com a irrelevância da métrica é, em média, mais elevada quando é utilizado o ROI (Quadro 5.13), o que denota que o AVE não é apropriado, e que mais se faz uso da métrica em conjunto com o ROI. Para as outras duas dimensões – ambiguidade de conceitos e classificação da métrica – a média é mais elevada quando não se utiliza o ROI para comprovar o trabalho realizado em RP. Não obstante, as diferenças registadas não são significativas ($p > .05$).

Quadro 5.13 - Associação entre utilização do ROI (Return on Investment) para comprovar o trabalho realizado em RP e as razões para não usar o AVE

		Irrelevância da métrica (1)	Ambiguidade de conceitos (2)	Classificação métrica (3)
		Média	Média	Média
Utiliza o ROI (Return on Investment) para comprovar o trabalho realizado em RP	Sim	2,41	1,47	1,97
	Não	2,15	1,61	1,98
	Total	2,27	1,55	1,97

Em síntese, a interpretação dos resultados obtidos permitiu concluir que a *Hipótese 1: ferramentas de medição são sobretudo quantitativas* é validada. Procurámos perceber se os níveis de avaliação se relacionam com a utilização de métricas quantitativas, bem como se e a mensuração com AVE se relaciona com a apresentação de resultados com ROI e vice-versa. Verificámos que se destaca não só a prática maioritária de avaliação de *outputs*, e a utilização da desaconselhada métrica AVE (Grupp, 2011; AMEC, 2019 e Harrison, *s.d.a*), como é também reconhecido, e em simultâneo, que é inapropriada e desajustada para medir o trabalho das RP.

5.2.2. Práticas eficazes de medição de resultados contribuem para o reconhecimento dos profissionais de RP (H2)

Na sequência das propostas de Lindenmann (2005) e Grupp (2010) definimos a Hipótese 2 (H2) procurando-se no contexto desta investigação apurar se o reconhecimento da profissão é influenciado pelas práticas eficazes de mensuração, através da frequência da avaliação. Presumimos que esta poderá influenciar a avaliação por estágios e, conseqüentemente, contribuir para as vantagens e importância de uma avaliação e uma análise à mensuração e avaliação.

No sentido de testar a hipótese de investigação, começámos por correlacionar a mensuração e a avaliação de resultados no trabalho de um RP²⁶² e o grau de importância da avaliação dos resultados em RP para o cliente português²⁶³. Como se pode verificar pelas correlações apresentadas no Quadro 5.14, verificámos que não existe interdependência. Percebemos que para o cliente português a avaliação de resultados é relativamente importante (33,8%), embora os inquiridos concordem plenamente que é essencial para o reconhecimento da profissão (66,2%)²⁶⁴.

Quadro 5.14 - Correlação entre mensuração e avaliação de resultados no trabalho de um RP e o grau de importância da avaliação dos resultados em RP para o cliente português

	Grau de importância da avaliação dos resultados em RP para o cliente português
É essencial para o reconhecimento da profissão	.09
É indispensável para mostrar o resultado do trabalho de um RP	.01
Carece de mais investigação	.09
É uma área em permanente atualização	.01
É pouco valorizado	.01
É dispendioso	.01
É moroso	.01

Nota. as correlações não são significativas ($p > .05$)

O apuramento dos dados relativamente à valorização do serviço pelos clientes²⁶⁵ permitiu-nos perceber que, embora o cliente valorize, não está disponível para pagar (6,3%), o que pode contribuir para menor dedicação dos profissionais de RP a uma parte tão essencial da área. Assim, com o cruzamento dos vários dados e as conclusões apuradas, percebemos que a *Hipótese 2: práticas eficazes de medição de resultados contribuem para o reconhecimento dos profissionais de RP* não é validada, não indo ao encontro, no contexto português, das aceções teóricas de Lindenmann (2005) e Grupp (2010).

²⁶² Questão B1 do inquérito por questionário.

²⁶³ Questão B11 do inquérito por questionário.

²⁶⁴ Conforme dados extraídos das questões B11 e B1.1, respetivamente, do inquérito por questionário.

²⁶⁵ Questão B13 do inquérito por questionário.

5.2.3. Tangibilidade depende das práticas avaliativas (H3)

Com a Hipótese 3 (H3) pretendeu-se avaliar se a tangibilidade depende das práticas avaliativas, percebendo se a forma como se percebe a mensuração e avaliação impacta na utilização de métodos quantitativos, qualitativos ou ambos e se influencia o tipo de metodologia utilizado. Um pressuposto extraído das visões de Michaelson e Macleod (2007) através de um conjunto de recomendações para a prática avaliativa: o uso específico de procedimentos e métodos de pesquisa e a aplicação de métricas que avaliem quantitativa e qualitativamente as atividades de RP definidas.

De forma a analisar esta hipótese, explorámos os dados que nos permitiam perceber como a mensuração e a avaliação de resultados é percebida. A partir da Figura 5.12 foi possível observar o nível médio de concordância acerca de cada um dos itens da mensuração e avaliação, segundo cada uma das três categorias da avaliação de resultados. A partir dos resultados do Teste de Kruskal-Wallis verificou-se apenas uma diferença significativa ($p = .015$) no nível de concordância relativo a ser essencial para o reconhecimento da profissão, sendo a média mais baixa registada em quem desenvolve avaliação qualitativa. Em outros itens, como ser uma área em permanente atualização e ser pouco valorizado, também regista média inferior por quem faz avaliação qualitativa, mas sem diferenças significativas ($p > .05$).

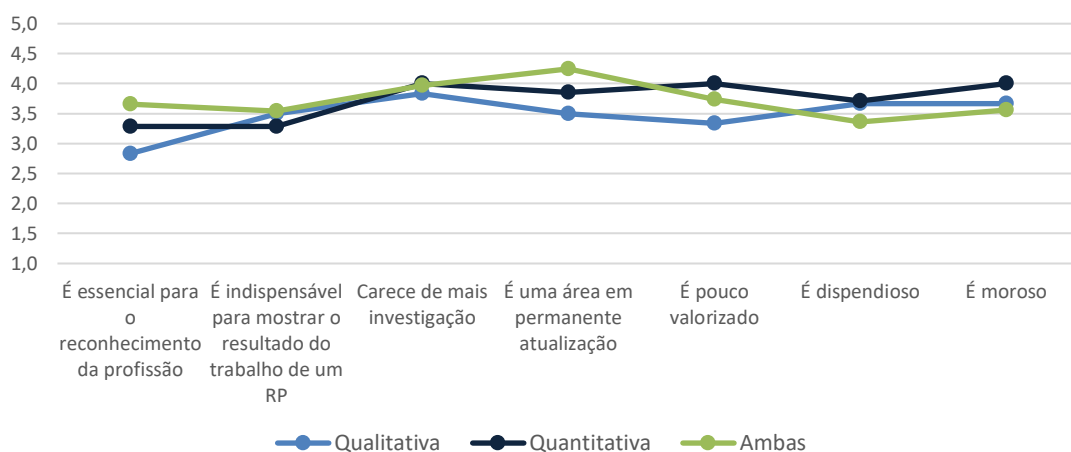


Figura 5.12 - Mensuração e avaliação de resultados no trabalho de um RP segundo a avaliação de resultados que mais desenvolve

Posteriormente cruzámos os dados do tipo de avaliação e das metodologias e concluímos que dos 74 participantes que responderam ao tipo de avaliação de resultados em RP que mais desenvolviam, a maioria referiu usar a avaliação mista (82,4%). E essa supremacia destaca-se também quando se relaciona o tipo de avaliação com as metodologias (Figura 5.13). Importa referir que a metodologia *Boxnet* não foi escolhida e que as metodologias *Benefit Cost Ratio*

(BCR) e *Cost Effectiveness Analysis* (CEA) só foram selecionadas por quem desenvolve a avaliação mista.

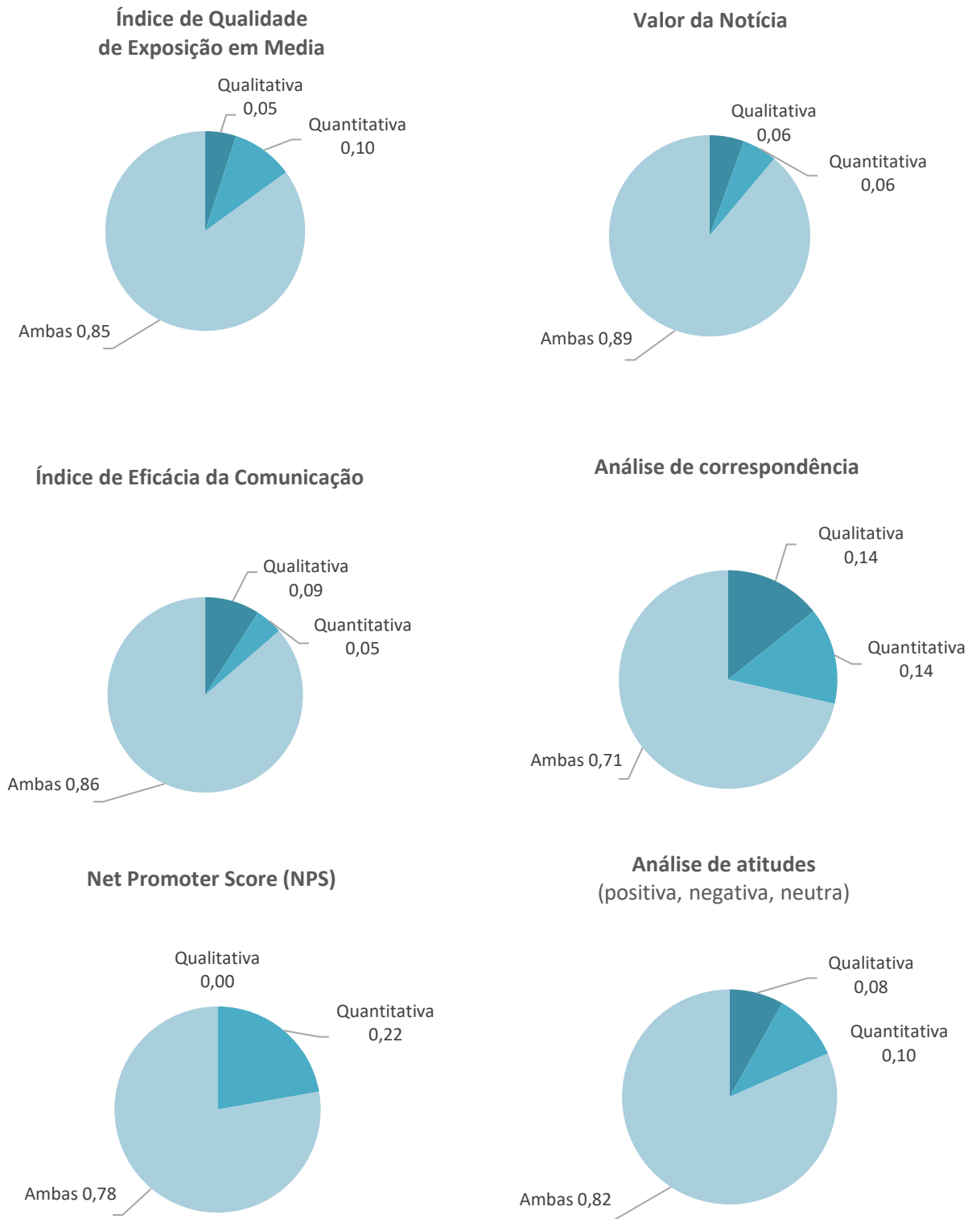


Figura 5.13 - Relação entre o tipo de avaliação de resultados em RP que mais desenvolve e as metodologias

Assim consideramos também que a *Hipótese 3: tangibilidade depende das práticas avaliativas* não se valida. Concluímos que os inquiridos utilizam pelo menos quatro das seis metodologias quantitativas identificadas, ie, tangíveis, mas que também complementam com métodos qualitativos. Leva-nos, assim, ao entendimento de que a tangibilidade não depende destas práticas justamente porque não existem diferenças significativas entre métodos, ou seja, não se utiliza mais o método quantitativo em detrimento do qualitativo.

5.2.4. Medição da eficácia depende da estratégia de RP (H4)

No que respeita à Hipótese 4 (H4), procurámos perceber se a eficácia da avaliação impacta no grau de importância de determinadas afirmações²⁶⁶ e se é influenciado pelo que se considera que falta neste campo das RP. Uma hipótese equacionada de acordo com os Princípios de Barcelona (2010 e 2015) e as visões de Yanaze et al. (2013), Hon (1998) e Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019).

Começámos por associar a eficácia da avaliação de resultados em relação aos *media face* ao grau de importância de diferentes afirmações (Quadro 5.15) e concluímos que existe um padrão. Praticamente metade ou mais de metade das escolhas (num N = 40) são consideradas importantes se a avaliação de resultados recorrer a análises qualitativa e quantitativa.

Associámos igualmente as mesmas afirmações com os aspetos em falta no campo da mensuração e avaliação das RP em Portugal (Quadro 5.16). Também aqui encontramos um padrão, sendo que quase metade ou mais de metade (em um N = 40) identifica todas as afirmações como importantes sempre que associado ao modelo único e adequado de avaliação como o aspeto em falta no campo da mensuração e avaliação das RP em Portugal.

A realização de um teste não-paramétrico para todos os pares de variáveis permitiu concluir que não existe relação significativa em nenhum deles ($p > .05$), por justamente ocorrer uma tendência para respostas homogéneas (concentradas na categoria «importância»).

²⁶⁶ Referência à questão D1 – Qual o grau de importância que atribui às seguintes afirmações? -que pressupunha responder em uma escala de importância que variava de 1 (muito importante) a 5 (nada importante) para as afirmações listadas no Quadro 5.15.

Quadro 5.15 - Associação entre eficácia da avaliação e importância de afirmações (N=40)

	Avaliação eficaz de resultados em relações com os <i>media</i>												Total
	Impacto da notícia	KPI	Impacto da iniciativa	Inovação	Expectativa do cliente	Abordagem integrada	Análise qualitativa	Análises qualitativa e quantitativa	Notoriedade	Irrelevante	Feedback OCS	Análise quantitativa	
Estabelecer metas mensuráveis é um pré-requisito absoluto para o planejamento, mensuração e avaliação da comunicação	1	0	0	1	1	3	1	8	1	1	0	1	18
O impacto deve ser identificado para os <i>stakeholders</i> , sociedade e organização	1	2	0	0	1	6	1	9	1	1	1	1	24
Mensuração e avaliação holística das RP incluem todos os canais <i>online</i> e <i>offline</i> relevantes	1	3	0	1	2	4	0	7	2	1	1	2	24
As mensurações e avaliações dos planos e estratégias de RP estão associadas à integridade e transparência	1	2	0	1	1	4	1	6	2	1	1	1	21
A inexistência de um órgão regulador pode dificultar a efetiva utilização destas ferramentas uma vez que não existe o exercício do poder legal para a utilização	0	2	0	0	2	2	0	4	1	1	0	1	13
As RP carecem sobretudo de metodologias e fundamentos teóricos capazes de justificar a tangibilidade da avaliação de ativos aparentemente intangíveis	1	1	0	0	2	4	0	8	1	1	0	2	20

Importante ¹⁾

¹⁾ A categoria de resposta importante enquadra-se em uma escala que variava de 1 (muito importante) a 5 (nada importante). Dada a dimensão do cruzamento optou-se por disponibilizar-se aqui somente a categoria importante por ter sido uma das mais escolhida num N = 40.

Conclui-se então que a eficácia da avaliação não impacta no grau de importância das afirmações, pelo que não validamos a *Hipótese 4: medição da eficácia depende da estratégia de RP*, não só pela reflexão que constatámos em cima como pela análise que isoladamente fizemos das questões do inquérito por questionário.

5.2. Triangulação de dados

Apresentadas e testadas as hipóteses de investigação que nortearam toda a pesquisa, procuramos neste subcapítulo mostrar, de forma sistematizada e sustentada, todos os resultados apurados a partir da abordagem de métodos mistos que seleccionámos para esta investigação, da pesquisa e análise documental de mais de 2800 artigos e produções científicas de cerca de 220 edições, das seis entrevistas exploratórias, do inquérito por questionário a 159 empresas e das 15 entrevistas semiestruturadas.

Atendendo à necessidade de responder à pergunta de partida desta investigação – *Quais os mais adequados e eficazes métodos para avaliar os resultados das Relações Públicas na função das relações com os media em Portugal?* – consideramos essencial começar por expor os dados que obtivemos através do cruzamento dos vários métodos utilizados neste estudo.

Quadro 5.16 - Principais conclusões sobre mensuração e avaliação e cruzamento com os vários métodos

	Entrevistas exploratórias	Inquérito por questionário	Entrevistas semiestruturadas
	N=5	N=98	N=15
Externalização do serviço de monitorização	√	√ (60,3%)	√
AVE serve para avaliar os resultados	√	√ (52,0%)	n/a
AVE existe pelos clientes e por comodismo do setor	√	n/a	√
Análises quantitativas e qualitativas	√	√ (82,4%)	√
Avaliação é importante	√	n/a	√
Dedica-se muito tempo a esta tarefa	√	√ (31 minutos a 1h/dia - 36,2%)	n/a
Clientes valorizam o serviço	√	√ (33,7%)	n/a
Clientes não têm orçamento	√	√ (50,0%)	√
Modelo adaptado ao setor	√	√ (51,3%)	√

APECOM é instituição de referência	n/a	√ (79,7%)	n/a
Essencial para reconhecimento da profissão	√	√ (66,2%)	√
Carece de investigação	n/a	√ (41,8%)	√
Necessária ordem profissional/regulador para combater AVE	n/a	√ (10,8%)	√
Não se acompanha o trabalho da AMEC	n/a	√ (83,3%)	√

Da articulação dos resultados, conseguimos constatar que o serviço de monitorização é sobretudo contratado a empresas externas e especializadas, nomeadamente a Cision, conforme verificado nas entrevistas exploratórias, corroborado no inquérito por questionário (60,3% presta o serviço através de *outsourcing* com até 5 pessoas envolvidas em tarefas de clipping (46%), dedicando até 1 hora ao trabalho diariamente (36,3%) e recorrendo a plataforma própria do prestador (70,5%)) e atestado nas entrevistas semiestruturadas com a conclusão de que se poupa tempo se o serviço for externalizado.

Na abordagem a uma métrica que tem sido cara para as RP – o AVE – existe alguma dissonância entre o apurado na convergência dos métodos desta investigação.

Se por um lado constatamos, junto dos informantes especializados, que o AVE serve para avaliar os resultados porque se considera que é a única métrica existente, e nas entrevistas semiestruturadas concluímos que o AVE existe para medir as RP por comodismo do setor e porque os clientes pedem com o entendimento de que é difícil *“encontrar uma métrica que seja tão fácil de ser interpretada como esta do AVE, que é muito simples e que convence. Convenceu durante anos, convence estudantes. É aquilo mesmo. E o valor da publicidade vs o valor da comunicação sempre foi uma métrica muito mais fácil de conseguir ser explicada”* (A. Ximenes, junho 9, 2021); por outro lado encontramos abordagens dissonantes nas conclusões do inquérito. Constatámos que o AVE não é o valor da comunicação (43,24%) e que medir apenas com esta métrica conduz a uma avaliação errada dos resultados (40,54%), para além de medir apenas *outputs* (56,76%) e não refletir os objetivos de RP traçados (40,54%). Refira-se que a maioria dos inquiridos não tem opinião sobre ser uma *“métrica de vaidade”* (36,4%) e de estar em declínio (43,2%) e também não conhece os princípios de Barcelona (36,4%).

Observa-se ainda que a maioria refere utilizar o AVE em conjunto com outras métricas (52,0%), mas não as mencionadas por teóricos (no Índice de Qualidade de Exposição em *Media*, 88,9% refere que não, 70,0% também dá uma resposta negativa ao Valor Notícia e o mesmo no Índice de Eficácia da Comunicação (87,8%), Análise de Correspondência (96,1%) *Benefit Cost Ratio* (97,8%), *Cost*

Effectiveness Analysis (96,1%), *Net Promoter Score* (95%), Análise de atitudes (72,8%) e metodologia *Boxnet* (100%). Porém, a maioria desenvolve avaliação mista, ie, quantitativa e qualitativa (82,43%).

Em ambas as fases de entrevista apurámos que a avaliação é feita de formas quantitativa e qualitativa, mas o mesmo não aconteceu no caso do inquérito onde se concluiu que os profissionais analisam maioritariamente os *outputs* (90,5%), sendo o *engagement* o recurso tangível mais utilizado (79,1%). Em linha com o estudo de Dozier (1985), embora se reconheça que é redutor medir apenas *outputs* (Yanaze, Freire e Senise, 2013).

No domínio do intangível - reputação, notoriedade e confiança – alega-se difícil na ótica de alguns entrevistados, mas possível no entendimento de outros. Teresa Madeira (junho 4, 2021) diz-nos “que quando ela existe, é óbvio, vê-se e sente-se e tem repercussões mesmo que não sejam mesuráveis.” Amadeu Silva (junho 7, 2021) considera que “*esta coisa de dar visibilidade e aparecer nos jornais e dar notoriedade, não se fala de outra coisa. Isto é o domínio da reputação. Mas isto é uma coisa de cada vez. Começamos pela visibilidade, depois de uns meses estamos no nível da notoriedade e quando alguém precisar de comprar alguma coisa, estamos no nível da reputação*”. Acreditamos que estas reflexões constituem prova de que, não generalizando, os profissionais desconhecem ou não procuram explorar o que já foi exposto sobre esta matéria. Não sendo único ou absoluto, Huang (2009) construiu uma escala para medir perceções dos públicos em relação a organizações - OPRA - *Organization-Public Relationship Assessment*.

Já no âmbito da importância da avaliação no seu sentido mais abrangente, é comum na ótica de todos os entrevistados a relevância no quadro das funções e tarefas das RP, concordando-se que exige muito tempo (45,95%) e que o cliente valoriza (33,78%), mas não está disponível para pagar (50%).

Observa-se também que a avaliação contribui para o reconhecimento da profissão (66,22% e visão corroborada pelos entrevistados), embora considerem que carece de mais investigação (41,89%). Ainda assim apurámos, através do inquérito, que se aposta em formação (69,2%) e que a APECOM é a instituição de referência (79,7%). Concordam que a educação e formação são um dilema no setor, não só por ser uma área mais fechada, como porque entendem que as associações deviam divulgar-se mais.

Ao mesmo tempo que se refere que o melhor caminho de melhoria desta área é o desenvolvimento de um método adequado para avaliar (51,35% e apurado nas entrevistas) que inclua objetivos, *outputs*, *outtakes*, *outcomes* (13,51%) e impacto, também se concorda que adotar um modelo de mensuração e avaliação já existente pode ser a solução para combater o AVE, bem como a existência de um órgão regulador (10,81% e apurado nas entrevistas semiestruturadas).

5.3. Análise e reflexão do conteúdo das entrevistas semiestruturadas

A análise das entrevistas semiestruturadas resulta da extensa observação²⁶⁷ de todas as entrevistas realizadas e transcritas – 15 no total –, dos respetivos temas e tópicos abordados em cada resposta e posterior definição e organização das categorias e subcategorias²⁶⁸. Só assim nos foi possível fazer uma análise criteriosa de todo o material recolhido nas entrevistas.

Recorde-se que estas entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com base nos dados obtidos no inquérito por questionário, pelo que a categorização obedeceu a uma reflexão que acabou por, de algum modo, ficar refém dos resultados quantitativos que extraímos. Fez-nos sentido confrontar os entrevistados com as conclusões do inquérito por questionário.

As entrevistas foram examinadas através da plataforma de análise de conteúdo NVivo²⁶⁹, como de resto também as entrevistas aos informantes especializados foram estudadas, embora tenham sido precedidas de uma análise exploratória inicial. O material foi criteriosamente analisado e densamente explorado para proceder à categorização. Foi feita uma primeira grelha de codificação e análise de entrevistas, tendo por base os pressupostos de resposta à pergunta de partida, e posteriormente houve um afastamento da mesma para permitir um olhar crítico. Quando regressámos de novo ao material avaliámos a grelha, fizemos algumas afinações que passaram maioritariamente pela revisão das subcategorias, agrupamento das que mais se assemelhavam e reformulação das que apenas incluíam uma unidade de recorte.

Assim, depois de concluída a revisão da grelha e assumindo-a como final, transpusemos toda a análise para o *software* NVivo e recorremos a alguns dos recursos disponíveis para observação dos dados, comparações e frequências.

Iniciámos esta observação com o *word frequency*, à semelhança do que realizámos nas entrevistas a informantes especializados, para perceber os termos que mais frequentemente foram verbalizados pelos entrevistados. Tal permitiu-nos identificar padrões nas 33 entrevistas de acordo com as palavras mais identificadas. Começámos por tentar perceber quais as 20 palavras mais frequentes com comprimento mínimo de 10 sílabas. Optámos por um número maior de sílabas, uma vez que um menor número nos mostrava maioritariamente conjunções, pelo que se revelou pertinente trazer à discussão o maior número de sílabas. Apresentamos na tabela em baixo a representação das cinco mais frequentes, não obstante na árvore de palavras, em baixo, apresentarmos o conjunto das 20 mais identificadas.

²⁶⁷ Consultar grelha de análise das entrevistas semiestruturadas no Anexo 35.

²⁶⁸ Ver subcapítulo 4.4.4.4. do Capítulo 1.

²⁶⁹ Ver subcapítulo 4.4.4.4 do Capítulo 1.

Quadro 5.17 - Grelha de codificação por frequência

Palavra	Critérios de consulta	Percentual ponderado (%)	Contagem	Unidade de recorte	Entrevista c/ maior nº de referências
Comunicação	As 5 mais frequentes, com comprimento mínimo de 10 e palavras derivadas	0,59	184	ES1-2.ES11-4.ES10-16.ES11-4.ES12-10.ES13-20.ES14-14.ES15-16.ES2-9.ES3-4.ES5-5.ES6-14.ES7-15.ES8-12.ES9-34	ES9
Resultados		0,34	105	ES1-10.ES10-7.ES11-3.ES12-8.ES13-4.ES14-10.ES15-4.ES2-3.ES3-4.ES5-3.ES6-7.ES7-3.ES8-17.ES9-17	ES8
Inquiridos		0,29	90	ES1-6.ES10-6.ES12-6.ES13-6.ES14-6.ES15-6.ES2-6.ES3-6.ES4-6.ES5-6.ES6-6.ES7-6.ES7-6.ES8-6.ES9-6	Todas (s/relevância)
Informação		0,16	50	ES1-2.ES10-1.ES11-6.ES12-3.ES13-2.ES14-5.ES15-4.ES3-9.ES6-5.ES7-8.ES9-5	ES3
Outsourcing		0,15	48	ES1-5.ES10-2.ES11-2.ES12.3.ES13.3.ES14-3.ES15-8.ES2-3.ES3-4.ES4-2.ES5-1.ES6-6.ES7-2.ES8-2.ES9-2	ES15

É possível perceber que a palavra comunicação foi a que mais vezes foi referida, entendendo-se a sua utilização dado estarmos a abordar a área da comunicação. De algum modo seria previsível que esta palavra pudesse integrar o conjunto das mais referidas, tendo em conta o *core business* das empresas às quais pertencem os entrevistados. A palavra resultados é a segunda mais referida, não só porque a matéria versada na entrevista se resume aos resultados apurados para mostrar o trabalho feito na comunicação e RP, como também pelo facto de os resultados estarem associados aos relatórios que os profissionais desta área têm de apresentar para justificar o trabalho que efetuaram. Já no que respeita à terceira palavra identificada como mais frequente – inquiridos – é importante ressaltar que a trouxemos dado que efetivamente surge na tabela das mais frequentes. Porém, não se revela pertinente para esta análise uma vez que apenas surge pelo facto de estar incluída em várias perguntas colocadas nas entrevistas. Já a quarta palavra – informação – é particularmente interessante uma vez que não se dissocia do contexto da matéria em estudo e até intrinsecamente ligada à palavra

resultados. Por último, mas não menos importante, a palavra *outsourcing* é a quinta mais frequente no conjunto das entrevistas, não só porque constituiu uma das questões, como pelo facto de os entrevistados terem reconhecido, na sua maioria, a importância de um serviço de monitorização de resultados através da contratação de empresas especializadas.

Para além da tabela que registamos em cima, apresentamos em baixo a representação gráfica, em nuvem, das 20 palavras mais frequentes com comprimento mínimo de 10. Uma imagem visualmente interessante e que nos permite ter uma noção mais clara das palavras mais frequentes referidas pelos entrevistados. Resume o conjunto do que é foi mais vezes mencionado.

Para além das palavras resultados, comunicação, inquiridos, informação e *outsourcing*, conseguimos perceber que também as palavras monitorização, qualitativa e investigação se destacam no olhar global das palavras. Mostra-nos o foco dos entrevistados em relação ao tema de calcular os resultados nas RP.

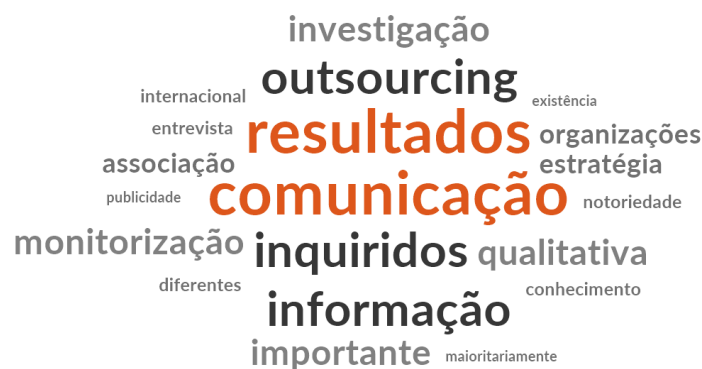


Figura 5.14 - Árvore de palavras frequentes (20 + com mínimo de 10 sílabas)

Não obstante a frequência de palavras ser importante para perceber a repetição que é feita ao longo das entrevistas, não é menos importante que olhemos para o sentimento associado a cada entrevista e exploremos o que porventura os move a seguir um caminho moderadamente ou muito positivo, neutro ou moderadamente ou muito negativo. Neste sentido, apresentamos em baixo os resultados da codificação do sentimento para apurar se também nestas entrevistas semiestruturadas se conclui que o sentimento é moderadamente positivo.

Recorde-se que nas entrevistas aos informantes especializados conseguimos apurar que praticamente todos os entrevistados tiveram uma postura moderadamente positiva no que às práticas avaliativas diz respeito, ie, embora exista uma carga negativa subjacente à matéria, a procura de soluções alternativas reflete-se na positividade de algumas respostas. Através da representação gráfica em baixo conseguimos perceber que, à semelhança do que aconteceu com os informantes especializados, também nestas entrevistas o sentimento global é moderadamente positivo. Há um certo grau de positividade a encarar a avaliação de resultados.

Embora os entrevistados reconheçam que o AVE não é adequado para medir o trabalho das RP na função das *media relations*, procuram soluções alternativas de mostrar as conquistas das ações que levam a cabo. Isso leva-nos a depreender que as entrevistas são moderadamente positivas, maioritariamente por este motivo. Também verificamos algumas entrevistas moderadamente negativas, nomeadamente a Dina Coelho (Porto de Ideias) e Mafalda Marques (*Media em Movimento*). O conjunto das referências, em ambas as entrevistas, são em maior número moderadamente positivas, mas reúnem um número igualmente elevado nas referências moderadamente negativas. Foram entrevistadas que mostraram alguma descrença na solução de demonstrar o resultado do trabalho que não através do AVE.

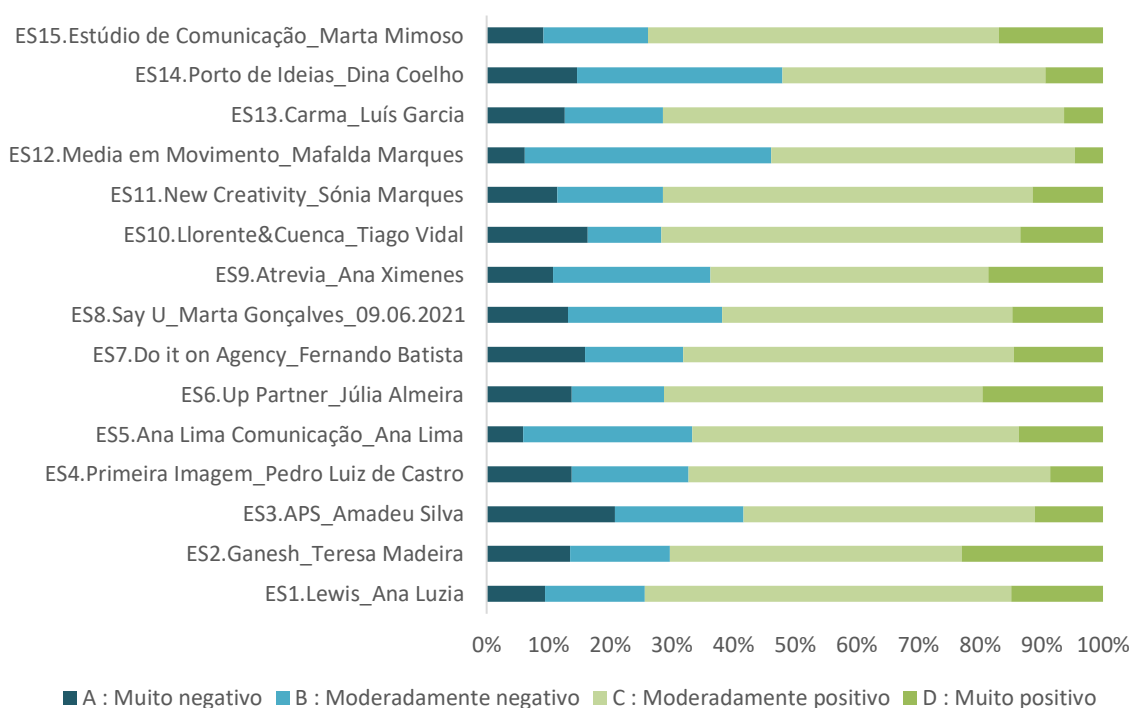


Figura 5.15 - Resultados da codificação automática do sentimento

No global, conseguimos perceber a forma como os entrevistados encaram a matéria e o que mais comumente referem ao longo das suas entrevistas. Após análise geral, detalhamos este estudo através das categorias que definimos para a exploração de cada uma das entrevistas.

Assim, começamos a análise pela categoria Serviço de monitorização de *media relations* em *outsourcing*, que, conforme podemos observar no Quadro 5.17, a maior parte dos entrevistados contrata o serviço de *clipping* a empresas externas especializadas (subcategoria Sim). Contudo, percebemos que alguns fazem depender as suas respostas do que os clientes pretendem²⁷⁰ ou dos

²⁷⁰ Para Ana Luzia (2021, junho) “depende do momento da vida da agência e também dos clientes. E depois os próprios clientes - se os clientes aceitam ou não aceitam que isso aconteça”, para Pedro Luíz de Castro (2021,

recursos humanos limitados ou até da credibilidade da empresa de *clipping*, embora reconheçam a mais-valia do serviço²⁷¹. De salientar que um dos entrevistados referiu utilizar uma plataforma própria, ie, não contrata o serviço externamente uma vez que desenvolveram internamente uma plataforma para responder às necessidades de *clipping*.

Quadro 5.18 - Análise da categoria 1 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 1	Subcategoria	Referências
Serviço de monitorização de <i>media relations</i> em <i>outsourcing</i>	Depende dos clientes	3
	Depende dos recursos humanos	1
	Plataforma própria	1
	Mais-valia	4
	Credibilidade da empresa de <i>clipping</i>	1
	Sim	13

Na segunda categoria – *Outsourcing* de resultados favorece tempo para análise qualitativa – procurámos perceber se, recorrendo às empresas de comunicação e RP a outras especializadas para a monitorização de resultados, o tempo que não alocam a esta tarefa serve as análises qualitativas ou se, por outro lado, cumpre outros propósitos necessários na execução das tarefas inerentes ao trabalho de um RP.

Concluimos, através do número total de 10 referências, conforme Quadro 5.18 em baixo, que a maior parte dos entrevistados se dedica às análises qualitativas, embora alguns (dois)²⁷² considerem determinante que esta análise seja também quantificável. Depreendemos que esta necessidade se relacione com a exigência de se apresentarem números, valores, quantidades. A subjetividade das análises qualitativas não se pode esgotar em si mesmas, na visão de alguns dos nossos entrevistados, mas sim complementadas com a objetividade dos números, das análises quantitativas.

Porém, e uma vez mais, conforme nos apercebemos na primeira categoria, fazem depender da vontade do cliente²⁷³. Evidencia o entendimento de que não deve existir uma leitura crítica do trabalho e que apenas cumpre executar o que é exigido pelo cliente. Nesta categoria conseguimos ainda apurar que alguns entrevistados (seis)²⁷⁴ consideram que se ganha tempo para dedicar a outras áreas das RP que não as análises qualitativas.

junho) “é um caminho, mas é um caminho que está um bocadinho inquinado” e Ana Lima (2021, junho) diz-nos “eu acho que sim, porque cada vez mais as empresas são mais pequenas”.

²⁷¹ Teresa Madeira (entrevista no Anexo 16), Júlia Almeida (entrevista no Anexo 20), Tiago Vidal (entrevista no Anexo 24) e Sónia Marques (entrevista no Anexo 25) são unânimes nesta linha de pensamento. Consideram que as agências de comunicação estão assoberbadas de trabalho e que os serviços externos são um apoio e essenciais e ainda que faz sentido que assim seja tendo em conta que são especializadas.

²⁷² Ver entrevistas a Dina Coelho (Anexo 28) e Fernando Batista (Anexo 21).

²⁷³ Ver entrevistas a Amadeu Silva (Anexo 17) e Sónia Marques (Anexo 25).

²⁷⁴ Teresa Madeira (entrevista no Anexo 16), Ana Lima (entrevista no Anexo 19), Ana Ximenes (entrevista no Anexo 23), Tiago Vidal (entrevista no Anexo 24), Luís Garcia (entrevista no Anexo 27), Dina Coelho (entrevista no

Quadro 5.19 - Análise da categoria 2 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 2	Subcategoria	Referências
Outsourcing de resultados favorece tempo para análise qualitativa	Ganho de tempo para outras áreas	6
	Qualitativo quantificável	2
	Sim	10
	Depende do cliente	2

Com a terceira categoria – Vantagens do *outsourcing* – quisemos perceber, de uma forma complementar à segunda, quais as vantagens de recorrer a *outsourcing*, ie, entender o motivo pelo qual as empresas recorrem a serviço externo. Apurámos que a maior parte identifica o fator tempo (cinco)²⁷⁵ e, por ordem de maior número de referências, os restantes fatores – custo, recursos humanos, automatização e especialização, *know-how*, abrangência e *media value*.

Observa-se que para facilitar o trabalho e as tarefas diárias, os entrevistados referem-se ao tempo como a principal vantagem. O primeiro porque o trabalho diário numa empresa de comunicação e RP é muito atribulado e tudo o que possa ser externalizado, desde que financeiramente sustentável para empresa, é feito. E o segundo porque a prestação do serviço pelas empresas de monitorização resulta de um trabalho executado com base em inteligência artificial, ie, dispositivos eletrónicos que, através de uma combinação de algoritmos, têm uma capacidade de operação idêntica à humana.

Quadro 5.20 - Análise da categoria 3 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 3	Subcategoria	Referências
Vantagens do <i>outsourcing</i>	Automatização e especialização	2
	Custo	4
	Recursos humanos	4
	Tempo	5
	<i>Know-how</i>	2
	<i>Media value</i>	1
	Abrangência	2

Na quarta categoria – Análise maioritária de *outputs* – quisemos comprovar se os entrevistados apresentavam o resultado do seu trabalho recorrendo ao registo das quantidades ou se, por outro lado, apresentam outros dados ou métricas para mensurar o que fazem. Apurámos que a maioria (dez) utiliza abordagens diferentes²⁷⁶, numa mescla entre abordagens quantitativas e qualitativas.

Anexo 28) e Marta Mimoso (entrevista no Anexo 29) são unânimes em concordar que o ganho de tempo para outras áreas é fundamental nos seus contextos profissionais e para a prática diária das suas tarefas a ritmos sempre acelerados.

²⁷⁵ Ver entrevistas a Júlia Almeida (Anexo 20), Amadeu Silva (Anexo 17), Ana Lima (Anexo 19) e Sónia Marques (Anexo 25).

²⁷⁶ Para Ana Luzia (Anexo 15), “a Lewis empenha-se muito no *reporting*. É por isso que o *reporting* é para nós tão importante”, Ana Ximenes (Anexo 23) considera que “durante anos a comunicação não esteve no topo da pirâmide. Neste último ano muita coisa mudou, infelizmente ou felizmente, portanto, a pandemia trouxe coisas boas e coisas más. Numa das coisas que trouxe de bom foi que a comunicação ganhou um valor imenso dentro

Uma vez mais, e transversal às categorias 1 e 2, verificando-se ser uma prática comum, até se compararmos com as entrevistas a informantes especializados, é o cliente que nos parece decidir o tipo de análises conduzidas e, no final, apresentadas²⁷⁷.

Nas restantes subcategorias percebemos que se gera alguma descoincidência entre os entrevistados. Uns (três)²⁷⁸ referem não ser errado fazer maioritariamente análises de outputs, outros (dois)²⁷⁹ consideram ser difícil fazer essa análise e ainda outros (dois)²⁸⁰ consideram ser necessário. Esta diferença poder-se-á resumir à dimensão da empresa ou, quiçá, aos hábitos já enraizados na cultura das agências de comunicação e RP. É, no entanto, errado, na visão de um dos entrevistados²⁸¹, a análise quantitativa nas *media relations*.

Quadro 5.21 - Análise da categoria 4 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 4	Subcategoria	Referências
Análise maioritária de outputs	Abordagens diferentes	10
	Não é errado	3
	Depende do cliente	6
	É difícil	2
	É necessário	2
	Errado nas <i>media relations</i>	1

Avaliar diariamente foi a categoria que considerámos pertinente definir imediatamente a seguir às análises de *outputs*. Serve-nos esta quinta categoria para depreender se, conforme preconizado por autores²⁸², a avaliação é feita regularmente e diariamente. Concluimos que sim, a maioria (oito)²⁸³ analisa os alertas que recebe diariamente para reavaliar estratégias, mas, uma vez mais, fazem

das organizações”, Tiago Vidal (Anexo 24) assegura que “depende muito da complexidade dos dados ou do *dashboard* de *outputs* que estamos a falar”, Mafalda Marques (Anexo 26) conclui que é o “equilíbrio entre os dois - quantitativo e qualitativo. Por isso, de facto, eu acho que tem que haver um meio termo entre o qualitativo e quantitativo. Quantitativo é obrigatório porque as métricas vêm daí. O qualitativo nós conseguimos trazer mais-valias, ou seja, reforçar a parte quantitativa” e Marta Mimoso (Anexo 29) revela que “os nossos relatórios passaram a incluir a parte quantitativa, basicamente a que nos é fornecida em *outsourcing* pela empresa de *clipping* e depois uma análise nossa, personalizada, com estes detalhes dos meios, das audiências, etc., e também uma análise mais fina com o conhecimento que nós temos do cliente e com aquilo que nós sabemos que são os objetivos do cliente.”

²⁷⁷ Ver entrevistas a Pedro Luiz de Castro (Anexo 18), Ana Lima (Anexo 19), Marta Gonçalves (Anexo 22), Ana Ximenes (Anexo 23), Sónia Marques (Anexo 25) e Dina Coelho (Anexo 28).

²⁷⁸ Ver entrevistas a Teresa Madeira (Anexo 16), Júlia Almeida (Anexo 20) e Fernando Batista (Anexo 21).

²⁷⁹ Ver entrevistas a Amadeu Silva (Anexo 17) e Dina Coelho (Anexo 28).

²⁸⁰ Ver entrevistas a Sónia Marques (Anexo 25) e Luís Garcia (Anexo 27).

²⁸¹ Ver entrevista a Tiago Vidal (Anexo 24).

²⁸² Ver autores Watson e Noble (2005) e Levine (2020).

²⁸³ Ver entrevistas a Teresa Madeira (Anexo 16), Amadeu Silva (Anexo 17), Ana Ximenes (Anexo 23), Tiago Vidal (Anexo 24), Sónia Marques (Anexo 25), Mafalda Marques (Anexo 26), Dina Coelho (Anexo 28) e Marta Mimoso (Anexo 29).

dependem essa análise ou decisão do que é pretendido pelos clientes (quatro)²⁸⁴. Fazem igualmente depender a análise do projeto em que estão a trabalhar (dois) e também das equipas e tempo (dois).

Na subcategoria não fazemos obtivemos ainda dois registos, o que significa que não se reconhece a importância, nestes casos em concreto, de fazer esta análise diária. Há que ressaltar, no entanto, que esta categoria depende do entendimento que cada entrevistado tem sobre a avaliação. Se é apenas uma análise mais superficial, de acompanhamento do que está a ser gerado para o seu projeto ou cliente ou se entende que esta avaliação diária é mais profunda e detalhada. Naturalmente que as respostas poderão ter dependido destas interpretações. Serve esta ressalva para esclarecer que os entrevistados que disseram não fazer, podem ter entendido a questão inerente a esta categoria como uma análise diária mais fina.

Quadro 5.22 - Análise da categoria 5 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 5	Subcategoria	Referências
Avaliar diariamente	Alertas diários	8
	Depende dos clientes	4
	Equipas e tempo	2
	Não fazemos	2
	Depende do projeto	2

Na sexta categoria encontramos o epicentro desta nossa investigação, no sentido em que nos dedicamos a perceber se o é o AVE inapropriado para medir. Para melhor percebermos, definimos as subcategorias: os clientes pedem, comodismo do setor, valores desadequados, não é o valor de comunicação, errado, educação e tem de ser reavaliado. Concluímos que as subcategorias comodismo do setor e os clientes pedem se destacam face às restantes (12²⁸⁵ e 9 referências respetivamente). A primeira denuncia que será por força de um setor acomodado que o AVE continua a ser utilizado, embora visto como inapropriado. Alguns (sete) consideram que é errado, outros (cinco) que os valores praticados nas tabelas de publicidade dos OCS para medir o trabalho das RP são desadequados, outros ainda (quatro) consideram que o AVE tem de ser reavaliado, que não é o valor de comunicação (três) ou que o problema é a educação do setor (nove). Estamos claramente perante um desafio neste setor quando ao perceber que o que se utiliza é impróprio e não representa os resultados de todo o trabalho

²⁸⁴ Ver entrevistas a Pedro Luiz de Castro (Anexo 18), Júlia Almeida (Anexo 20), Fernando Batista (Anexo 21) e Dina Coelho (Anexo 28).

²⁸⁵ Veja-se, a título de exemplo, o que nos diz Ana Ximenes (entrevista no Anexo 23): “É difícil encontrar uma métrica que seja tão fácil de ser interpretada como esta do AVE, que é muito simples e que convence. Convinco durante anos, convence estudantes. É aquilo mesmo. E o valor da publicidade vs o valor da comunicação sempre foi uma métrica muito mais fácil de conseguir ser explicada.” Aqui se demonstra claramente o entendimento que se tem do AVE e da sua utilidade, mesmo que não seja uma ferramenta das RP. Ver ainda entrevistas a Ana Luzia (Anexo 15), Pedro Luiz de Castro (Anexo 18), Júlia Almeida (Anexo 20), Marta Gonçalves (Anexo 22), Sónia Marques (Anexo 25), Mafalda Marques (Anexo 26), Luís Garcia (Anexo 27) e Dina Coelho (Anexo 28).

feito pelos profissionais, mas estes tornaram-se reféns de uma métrica que lhes dá sobretudo conforto e que, aparentemente, não é criticada pelos clientes.

Quadro 5.23 - Análise da categoria 6 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 6	Subcategoria	Referências
AVE inapropriado para medir	Os clientes pedem	9
	Comodismo do setor	12
	Valores desadequados	5
	Não é o valor de comunicação	3
	Errado	7
	Educação	1
	Tem de ser reavaliado	4

Na sétima categoria – Valorização do serviço pelo cliente – percebemos, pelas subcategorias, que ou existe valorização pelo cliente (um) ou este não está disponível para pagar (dois), mas que até pode valorizar (um), conforme Quadro 5.23 em baixo. Estamos perante um equilíbrio no número de referências por cada subcategoria, mas um claro desajuste no que cada uma representa, ie, tanto temos os clientes que valorizam o serviço de mensuração e avaliação quanto outros estão indisponíveis para pagar por aparentemente não o reconhecerem como um serviço à parte²⁸⁶. Concluímos ainda que o facto de não se educar o cliente, uma vez mais, para esta necessidade e importância, faz com que se refira que falta educação.

Quadro 5.24 - Análise da categoria 7 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 7	Subcategoria	Referências
Valorização do serviço pelo cliente	Sim	1
	Indisponível para pagar	2
	Falta educação	1

Medir reputação, notoriedade e confiança constitui a oitava categoria coadjuvada por um conjunto de subcategorias que dão conta ser possível medir (seis), mas difícil (cinco) e intangível (quatro). Alguns (três) consideram que se vê e percebe-se (três) ou que se mede por estudos de mercado e de notoriedade (três) ou pelo número de notícias (um).

Esta categoria, como de resto as outras, é de extrema importância no quadro da análise de conteúdo das entrevistas. Repare-se que reputação, notoriedade e confiança são os indicadores aparentemente mais complexos de medir quando se pretender aferir o sucesso do trabalho das RP e outras áreas na visibilidade e credibilidade de uma organização e, neste contexto, as respostas coadunam-se com essa dificuldade de análise. Seria de esperar que os entrevistados nos soubessem dar respostas mais concretas de como provar o eventual sucesso das ações de RP e de perceber o

²⁸⁶ Nas palavras de Teresa Madeira (Anexo 16), “ninguém vai por aí”.

patamar de confiança e notoriedade de uma organização. Atente-se à subcategoria vê-se e percebe-se para reparar na forma escassamente argumentativa e insuficientemente profissional de explicar como são medidas a reputação, notoriedade e confiança²⁸⁷.

Quadro 5.25 - Análise da categoria 8 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 8	Subcategoria	Referências
Medir reputação, notoriedade e confiança	É difícil	5
	Vê-se e percebe-se	3
	Intangível	4
	Estudo de mercado e de notoriedade	3
	Pelo número de notícias	1
	É possível	6

A nona categoria – Reconhecimento da profissão através da avaliação – mostra-nos que a maioria dos entrevistados (doze) considera que a avaliação contribui para o reconhecimento da profissão ou que é difícil (três) ou que não têm posição sobre a matéria (dois). As duas últimas subcategorias aparentemente revelam descrédito, no nosso entender, dado ao serviço essencial da avaliação nas RP e pouca reflexão sobre a matéria²⁸⁸.

Quadro 5.26 - Análise da categoria 9 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 9	Subcategoria	Referências
Reconhecimento da profissão através da avaliação	Sim	12
	Não sei	2
	É difícil	3

A categoria dez - Acompanhamento de sessões AMEC sobre mensuração em 2020 – fez-nos sentido definir tendo em conta que a AMEC é a associação mais dedicada em exclusivo às matérias da mensuração e avaliação em comunicação e RP²⁸⁹, pelo que se afigura essencial perceber se os entrevistados acompanham as últimas tendências, estudos e eventos desta associação internacional.

²⁸⁷ Para Teresa Madeira (Anexo 16) “eu acho que quando ela existe, é óbvio, vê-se e sente-se e tem repercussões mesmo que não sejam mesuráveis.” Amadeu Silva (Anexo 17) considera que “esta coisa de dar visibilidade e aparecer nos jornais e dar notoriedade, não se fala de outra coisa. Isto é o domínio da reputação. Mas isto é uma coisa de cada vez. Começamos pela visibilidade, depois de uns meses estamos no nível da notoriedade e quando alguém precisar de comprar alguma coisa, estamos no nível da reputação.” Já Ana Lima (Anexo 19) concluiu que “a notoriedade percebe-se pela quantidade de vezes que essas pessoas passam a ser faladas ou esses assuntos passam a ser falados.”

²⁸⁸ Refira-se a este propósito a resposta de Júlia Almeida (Anexo 20), que alocámos à subcategoria não sei: “eu não sei se isso será uma métrica para reconhecimento, nem do setor, nem enquanto profissional. Eu quero pensar que não, que há aqui um lado mais profundo que não meras métricas, com o relacionamento, a própria forma como a pessoa é tratada, o aconselhamento estratégico que é feito é a peça fundamental - a mais-valia da agência e dos *accounts* para a marca e para o cliente. Isso às vezes pode não estar explanado em resultados ou pelo menos não pode ser uma coisa imediata, como às vezes as marcas querem.”

²⁸⁹ Consultar subcapítulo 3.5 para inteirar do trabalho desenvolvido por esta associação.

Observámos que a maior parte (doze) não acompanha o trabalho da AMEC ou desconhece a associação (três). Em menor número de referências temos quem conheça a AMEC (um) e quem acompanhe as sessões (dois).

A maior parte dos entrevistados que não acompanhou as sessões da AMEC alega “vários motivos” (A. Luzia, junho 4, 2021), “falta de tempo” (A. Lima, junho 7, 2021) ou porque “o que aconteceu no ano passado [summit da AMEC] foi um bocado consequência do encontro que tinha havido com a ICCO há 2 anos em Portugal, em que se falou do mesmo tema” (A. Ximenes, junho 9, 2021). Os restantes entrevistados apenas referiram que não acompanharam.

Se compararmos a categoria anterior (9) com a que analisamos (10), reparamos que estamos perante um contrassenso. Percebemos que a maior parte dos entrevistados (11/15) considera que as práticas avaliativas são importantes para o reconhecimento da profissão ao mesmo tempo que, também a maior parte dos entrevistados, nos revela que não acompanha uma das principais associações do setor, aliás responsável pelas mais recentes novidades no campo da mensuração e avaliação.

A falta de tempo, razão utilizada por várias vezes para explicar por que motivo não se acompanham as matérias (em formações, sessões ou outros), pode aparentemente explicar este contrassenso, mas não o resolve. A capacidade de os profissionais de RP se focarem no que é essencial procurando paralelamente a melhor gestão das suas tarefas e do seu tempo poderá dar-lhes espaço para estarem a par das matérias respeitantes à mensuração e avaliação.

Quadro 5.27 - Análise da categoria 10 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 10	Subcategoria	Referências
Acompanhamento de sessões AMEC sobre mensuração em 2020	Não	12
	Desconheço a AMEC	3
	Sim	2
	Conheço a AMEC	1

Na décima primeira categoria – Educação é dilema do setor – quisemos perceber se, tendo os entrevistados feito referência várias vezes aos problemas da educação e formação neste setor, porventura se confirma esta premissa.

Obtivemos um total de cinco referências na subcategoria sim, para além de percebermos que não só a avaliação não é uma prioridade, como as associações não se divulgam (seis)²⁹⁰. Considera-se que a educação é essencial (dois), mas que há falta de tempo (dois).

²⁹⁰ A este propósito, Pedro Luiz de Castro (Anexo 18) considerou que “a própria AMEC deve estar a necessitar de uma campanha de relações públicas para que o seu trabalho, os seus objetivos, os métodos que utiliza, aquilo que são as suas dinâmicas, seja mais conhecida. Incapacidade de a AMEC chegar ao setor”, Júlia Almeida (Anexo

Quadro 5.28 - Análise da categoria 11 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 11	Subcategoria	Referências
Educação é dilema do setor	Sim	8
	Avaliação não é uma prioridade	3
	Associações não se divulgam	6
	É essencial	2
	Falta de tempo	2

A categoria seguinte - Certificado internacional AMEC – permitiu-nos confirmar, uma vez mais, o acompanhamento feito às inovações da AMEC tendo percebido que alguns conhecem o certificado (sete), embora sem certezas²⁹¹, e outros não (cinco).

Quadro 5.29 - Análise da categoria 12 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 12	Subcategoria	Referências
Certificado internacional AMEC	Temos conhecimento	7
	Não conhecemos	5

A décima terceira categoria – Adotar modelo de M&A já existente – mostra-nos que os entrevistados, na sua maioria, consideram que uma das soluções para combater a inadequada utilização do AVE e procurar uma alternativa que se adegue à demonstração de resultados em RP passa por utilizar um modelo já existente (dez), um modelo interno (um) ou o *framework* da AMEC (um). Existem, porém, os que consideram que esta solução é inviável (dois)²⁹².

20) revelou que “podia conhecer através da APECOM. Se me perguntar o que é que a APECOM anda a fazer, não faço a mínima ideia. Aquilo vai mudando de agências”, Mafalda Marques (Anexo 26) revelou que “se calhar era uma boa ideia a AMEC começar a interagir com as agências de comunicação, porque não o faz. empresas internacionais de *clipping* que o fazem proactivamente”, Luís Garcia (Anexo 27) revelou “que a AMEC não chega a todos os mercados. É das pessoas que não pesquisam, mas também é a associação que não se dá a conhecer em todos os mercados. E eu noto que muitas vezes Portugal é Espanha, é a ibéria e, portanto, não chega cá a mensagem. Por exemplo, eles traduziram os princípios de Barcelona para várias línguas e no website está em português do Brasil. É algo que se vai construindo e depende dos objetivos e da fase de maturidade em que está a associação também. Não dá para chegar a todo o momento a todo o lado” e Marta Mimoso (Anexo 29) que conclui que “AMEC necessitaria de um trabalho de comunicação junto dos profissionais portugueses.”

²⁹¹ Ana Luzia (Anexo 15) diz-nos que “sim, pelo menos é a ideia que eu tenho” e Marta Mimoso (Anexo 29) “eu já ouvi falar de desse certificado.”

²⁹² Para Amadeu Silva (Anexo 17) “é inviável. A parametrização não pode ser ditada assim. A nossa gestão não pode ser feita em função de modelos” e para Sónia Marques (Anexo 25) “eu acho que há uma notória falta de tempo em termos de disciplina em agência de comunicação para nos dedicarmos a essa pesquisa, a essa investigação, porque estamos sempre a correr contra o tempo.”

Quadro 5.30 - Análise da categoria 13 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 13	Subcategoria	Referências
Adotar modelo de M&A já existente	Framework da AMEC	1
	Sim	10
	Modelo interno	1
	Inviável	2

Na décima quarta categoria – Falta de modelo ou de interesse do setor – procurámos explorar se o que poderá estar em causa relativamente à mensuração e avaliação em RP é a falta de um modelo ou de interesse do setor. Apurámos que os entrevistados consideram que ou a AMEC não se dá a conhecer (três), ou há falta de conhecimento (três), falta de vontade (três), falta de tempo (dois), de interesse (dois) ou os clientes não valorizam (um).

Quadro 5.31 - Análise da categoria 14 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 14	Subcategoria	Referências
Falta de modelo ou de interesse do setor	Não há interesse	2
	Clientes não valorizam	1
	AMEC não se dá a conhecer	3
	Falta conhecimento	3
	Falta de tempo	2
	Falta de vontade	3

Na categoria seguinte procurámos explorar se a Avaliação carece de investigação e percebemos que consideram um contrassenso (quatro)²⁹³ porque existem associações que se dedicam a estas matérias, ie, esta área está em permanente estudo, mas na prática nada é implementado aparentemente por falta de tempo (três), de promoção (dois), de interesse (dois), de uma associação (um) que potencie o que se faz nesta e noutras áreas e também porque a educação é problema (um).

Quadro 5.32 - Análise da categoria 15 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 15	Subcategoria	Referências
Avaliação carece de investigação	Falta de promoção	2
	Falta de interesse	2
	Educação é o problema	1
	Falta de tempo	3
	Falta uma associação	1
	Contrassenso	4

²⁹³ A título de exemplo e justificação desta subcategoria, para Amadeu Silva (Anexo 17) “sim, há razões. Os mercados, como o espanhol ou o francês, não têm o mesmo poder de compra do português” e para Tiago Vidal (Anexo 24) “é um contrassenso porque decorre da sofisticação que o setor tem. Este setor tem as empresas internacionais, meia dúzia de empresas portuguesas com qualidade e depois tem microempresas que fazem bem umas coisinhas. Não há meios e esse meio devia ser onde se encontrava um mínimo de procedimentos.”

Na décima sexta categoria entendemos pertinente apresentar a categoria Desconhece-se existência de formação para explorar, tendo confirmado nas entrevistas que aparentemente o problema do setor é a educação, de que forma é que os entrevistados percebem o desconhecimento da existência de formações por parte das empresas, de acordo com os dados que apurámos no inquérito por questionário²⁹⁴. Entendemos que consideram que esta é uma área (da comunicação e RP) fechada (quatro)²⁹⁵, que falta tempo para fazer as formações (dois), que as associações não se divulgam (dois), tal como em cima foi identificado na categoria 14, que é um problema de dimensão e profissionalização das empresas (dois) e que é uma situação expectável (dois), sendo por isso dramático (um).

Quadro 5.33 - Análise da categoria 16 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 16	Subcategoria	Referências
Desconhece-se existência de formação	Área fechada	4
	Falta de tempo	2
	Associações não se divulgam	2
	Expectável	2
	Dramático	1
	Dimensão e profissionalização	2

Na décima sétima categoria procurámos perceber se um Órgão regulador evita uso do AVE. A maior parte dos entrevistados considera que sim (oito), outros não sabem (três) e outros que devem ser as associações (dois) ou que não concordam com esta premissa (dois). Outros há que consideram que depende da valorização do cliente (um) ou até que já existe (um). Este último, particularmente, considera que o órgão regulador já existe (um) internacionalmente, mas não refere qual²⁹⁶.

²⁹⁴ Ver dados obtidos no subcapítulo 5.4.

²⁹⁵ Por área fechada entende-se, nas palavras de Júlia Almeida (Anexo 20), que “não é fácil. Muito sinceramente eu continuo a achar que isto é uma área muito fechada e que ninguém quer explicar como é que isto funciona com o medo da concorrência, de ficar sem clientes” e nas palavras de Dina Coelho (Anexo 28) “acho que há um problema com as próprias empresas do setor. Estão muito fechadas, há pouca abertura a partilhar informação com a concorrência. As agências de comunicação e relações públicas nunca se encontram para discutir um tema, nem que fosse uma vez por ano, nunca há um encontro, nunca há uma jornada, uma conferência, qualquer coisa que permita a partilha de conhecimento.”

²⁹⁶ Fernando Batista (Anexo 21) diz-nos que “não vem porque o órgão regulador já existe. Existe a nível internacional. Delega uma parte dessa responsabilidade a outro órgão Internacional, que por sua vez é representada em Portugal pelo órgão que supostamente deveria agregar as agências, mas que logo à partida nasce com defeito, porque só agências a partir de um certo volume de faturação é que podem fazer parte.”

Quadro 5.34 - Análise da categoria 17 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 17	Subcategoria	Referências
Órgão regulador evita uso do AVE	Sim	8
	Já existe	1
	Depende da valorização do cliente	1
	Não sei	3
	Devem ser as associações	2
	Não concordo	2

Com a penúltima categoria definida – Modelo global e reconhecido para avaliar com eficácia – quisemos perceber se a solução para avaliar com eficácia seria através de um modelo reconhecido. Através das subcategorias que definimos conseguimos apurar considerar-se que o caminho é seguir um modelo global (oito), mas com adaptações (cinco)²⁹⁷. Outros entrevistados acreditam que só funcionará pela evangelização (três), enquanto alguns pensam que o modelo não funcionará (três) ou que não depende da aceitação de agências e clientes (dois). Um dos entrevistados assegura que o setor nada faz nesse sentido²⁹⁸.

Quadro 5.35 - Análise da categoria 18 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 18	Subcategoria	Referências
Modelo global e reconhecido para avaliar com eficácia	Sim	14
	Não funciona	3
	Depende da aceitação de agências e clientes	2
	Com adaptações	5
	Evangelização	3
	Setor nada faz	1

Com a décima nona categoria, e última, ambicionamos descobrir um modelo que pudesse responder às reais e efetivas necessidades das empresas de comunicação e RP, pelo que definimos como Modelo que inclui *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Através desta categoria, percebemos que as diferentes componentes identificadas são reconhecidas como importantes e válidas de integrar um contexto de avaliação de resultados (quatro), mas desde que a estas esteja associada a definição

²⁹⁷ Tiago Vidal (Anexo 24) considera que “e depois ter capacidade de construir o modelo adequado a cada desafio, a cada cliente, à realidade de cada um, a cada estratégia”, Luís Garcia (Anexo 27) diz-nos que “é como em gestão – há o modelo SWOT. É indicativo, mas a maior das PMEs nem sequer tem uma SWOT para o seu negócio, portanto, é um bocadinho a mesma coisa da framework”, Dina Coelho (Anexo 28) alega “acho que depois terá de haver sempre particularidades e especificidades para cada caso. Mas faz falta haver esse modelo global que depois será adaptado a cada uma das realidades” e Marta Mimoso (Anexo 29) diz-nos “ressalvando sempre a possibilidade de fazer adaptações específicas para os clientes em concreto. sendo que teria que ter sempre essa componente subjetiva, digamos assim, para cada uma das realidades do próprio cliente.”

²⁹⁸ Mafalda Marques (Anexo 26) diz que “o setor espera, mas não faz nada para isso. As agências esperam, mas não estão associadas, não estão ligadas, nem trabalham em conjunto para que isso mude. É um contrassenso.”

e objetivos (sete), tipo de públicos (um), ações (um), canais (um), análise de conteúdo e forma (um), ética, *governance* e transparência (um) e reputação (um).

Todas estas subcategorias foram definidas tendo por base o que foi identificado em todas as entrevistas conduzidas. Poderá parecer parca a relevância de definir subcategorias apenas com uma referência, mas esta categoria teve o propósito de responder cabalmente a uma necessidade de identificação dos pontos a integrar um modelo ideal de avaliação.

Não obstante, recolhemos ainda as considerações de que por um lado já existe um modelo através do *framework* da AMEC (um), que o modelo não deve integrar apenas notícias (um), que os clientes querem a demonstração de resultados com o AVE (um) e ainda que não há orçamento para um modelo ideal (um).

Quadro 5.36 - Análise da categoria 19 das entrevistas semiestruturadas

Categoria 19	Subcategoria	Referências
Modelo inclui <i>outputs</i>, <i>outtakes</i>, <i>outcomes</i> e impacto	Sim	4
	Devem existir objetivos	7
	Já existe o <i>framework</i> AMEC	1
	Tipo de públicos	1
	Ações	1
	Canais	1
	Não são só notícias	1
	Deve ser coerente	1
	Clientes querem AVE	1
	Análise de conteúdo e forma	1
	Ética, <i>governance</i> e transparência	1
	Reputação	1
	Falta <i>budget</i>	1

Capítulo 6 – Discussão e proposta de modelo

No último capítulo da nossa investigação apresentamos uma reflexão de todos os dados apurados nos diferentes métodos utilizados, considerando-os à luz da literatura exposta no nosso estudo. Uma análise que serve de ponto de partida para o modelo de avaliação das Relações Públicas que igualmente expomos neste capítulo. Uma proposta que condensa, procurando aprimorar, as várias propostas de investigadores ao longo dos anos de estudo desta temática e que resume as necessidades e preocupações evidenciadas pelo setor.

6.1. Reflexão sobre os dados

Analisada a literatura, apresentados os dados e testadas as hipóteses, procuramos agora refletir sobre os resultados obtidos.

Foi-nos possível constatar, focando no cerne desta investigação, que daquilo que apurámos nos diferentes resultados, nos distintos métodos utilizados neste estudo, em algumas considerações existem diferenças em relação ao que é apresentado na literatura, isto é, a visão dos teóricos analisados nesta investigação. Concluimos que os profissionais do setor consideram que só existe a métrica AVE para medir o trabalho das RP, embora não seja a adequada para medir e avaliar o seu trabalho. Teóricos como Harrison (*s.d.a*) e Michaelson e Stacks (2006) consideram que o AVE é desajustado, desadequado e irreal, que não deve ser utilizado, ainda que se reconheça dificuldade em erradicá-lo (Hugley, 2017). Sabe-se que os profissionais usam o AVE (Watson, 2012), mas insiste-se que este deve ser abolido (AMEC, 2019). Observa-se aqui uma conformidade de visões sobre a desadequação da métrica, mas o predomínio de uma ideia errada de que só a métrica AVE pode medir as RP leva-nos ao entendimento de que o setor está há vários anos a tentar encontrar uma solução capaz de fazer justiça ao trabalho feito pelos profissionais, mas que não aparenta ser uma prioridade no seu quotidiano ou contexto. Não obstante, realce-se o esforço na utilização e cruzamento de metodologias quantitativas e qualitativas. Alega-se pela subjetividade e dificuldade da avaliação, mas o setor encontrou-se na convergência destas análises para melhor responder às necessidades avaliativas. Conforme assinalado por Bagnall e Hender (2017), é necessário ter em atenção os objetivos, *target*, *outcomes*, e ainda, como referido por Watson (2017), os *inputs*, *outtakes* e impacto, cumprindo aqui a análise mais subjetiva a que os profissionais se referem.

Percebemos que a avaliação é parte determinante no trabalho de um RP, mas o facto de estarem assoberbados nas tarefas diárias, e por isso com escassez de tempo, faz com que não acompanhem os principais desenvolvimentos da temática. Contudo, não admitem a possibilidade de haver

desenvolvimentos sobre esta matéria, apressando-se a referir que é uma área pouco explorada. Há veracidade nesta noção, mas também a certeza de que os investigadores têm procurado soluções capazes de responder a este desafio. Não será porventura por falta de literatura, mas possivelmente por informação dispersa e, como indicado, por falta de tempo dos profissionais em explorar o que tem sido produzido teoricamente nesta área. Afirmar que é uma área que requer mais estudo poderá revelar descortesia em relação a instituições como a AMEC, que se dedica a estas matérias há mais de 20 anos. Nesta linha refira-se a consideração de Grunig (1983) sobre ser essencial formação superior (doutoramento) para saber avaliar de formas exigente, prudente e correta. Porventura ainda pelo facto de as empresas maioritariamente externalizarem o serviço de *clipping* e, por isso, socorrendo-se das soluções e métricas praticadas e disponibilizadas pelas empresas de monitorização contratadas, os profissionais do setor não consideram prioritário e/ou necessário dedicarem-se a esta tarefa das RP, apesar de reconhecerem a sua importância. Amparam-se nas métricas mais cómodas, fazem-se reféns do entendimento que os clientes têm da avaliação e de repetidamente alegarem não ter orçamento e, ainda, escudam-se na convicção de ser uma tarefa que exige demasiado tempo. Não deixa de ser uma realidade, mas a avaliação constitui em si uma parte determinante na prossecução do plano de comunicação, na análise dos passos seguintes da estratégia de uma organização, para além de fundamentar o trabalho de RP e impulsioná-lo (Spitzer, 2017).

Apesar da moderada investigação existente sobre a matéria, denotamos desconhecimento dos profissionais quando mencionam que a área carece de investigação. Os estudos existem, conforme comprovámos nesta investigação, mas podem não ser os adequados ao que o setor acredita ser necessário para medir quantitativamente. Aliás, defendem a existência de um modelo adaptado que responda ao desiderato do mercado. Recorde-se, a este respeito, a análise exploratória que fizemos a diferentes institutos e organizações ligados à comunicação e Relações Públicas²⁹⁹ de todo o mundo, com publicações científicas, onde percebemos que, até 2020, só na Europa (22 entidades), a produção científica foi de 115 artigos científicos e assinalamos que falamos de instituições com mais de 70 anos de existência (e.g. *Chartered Institute of Public Relations*). Para além dos vários investigadores (e.g. Grunig, 1977a, 1977b, 1990a, 1990b, 1992, 2000, 2008; Grunig e Hunt, 1984; Lindenmann, 1990; Hon e Grunig, 1999; Cutlip, Center e Broom, 2006; Watson, 2008; Paine, 2011; Likely e Watson, 2013; Bernays, 2015; Macnamara, 2015; Zerfass e Volk, 2016; Zerfass, Vercic e Volk, 2017; Watson, 2017) e instituições (e.g. AMEC, CIPR, EUPRERA, ECM, EACD, Global Alliance, IPR, ICCO) que se têm dedicado ao tema. Não menos importante é uma das soluções apontadas para combater o AVE – a existência de um órgão regulador. Acredita-se que só desse modo se conseguirá erradicar uma prática inadequada de mercado e garantir que o todo o setor é conduzido à utilização indispensável de um método de

²⁹⁹ Ver 4.4.1 do Capítulo 4.

avaliação uniforme e transversal a todas as organizações. Uma visão corroborada pelos investigadores Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019), quando refletem sobre o exercício do poder legal como crucial na definição e utilização de métricas adequadas.

Para além da reflexão dos dados apurados, definimos quatro hipóteses de investigação no nosso estudo, conforme apresentado no capítulo anterior (5) que, na sua maioria, não se validam. A Hipótese 1 – Ferramentas de medição são sobretudo quantitativas foi validada, tendo-se constatado que a utilização de ferramentas de medição de resultados são sobretudo ao nível dos *outputs*, recorrendo principalmente à métrica AVE para avaliar. Embora se utilize esta ferramenta em conjunto com outras métricas, estas são também, e sobretudo, quantitativas. Esta realidade confirma-se porque para além de ser uma métrica há vários anos utilizada, é aparentemente a mais fácil de utilizar e que os clientes reconhecem. Porém, a Hipótese 2 – Práticas eficazes de medição de resultados contribuem para o reconhecimento da profissão, Hipótese 3 – Tangibilidade depende das práticas avaliativas, e Hipótese 4 – Medição de eficácia depende da estratégia de RP não se confirmaram.

Na Hipótese 2 constatámos que não é a eficácia da medição de resultados que contribui para o reconhecimento da profissão. Não é suficientemente expressivo, segundo o que apurámos nos resultados, para defendermos que terá um contributo decisivo para valorizar os profissionais de RP. Os clientes valorizam práticas eficazes, mas, em contrapartida, não estão predispostos a pagar pelo serviço. Embora parte essencial e decisiva do trabalho de um RP, a avaliação não é encarada do mesmo modo pelos clientes e até pelos profissionais, que se acomodam à visão e entendimento daqueles a quem prestam o serviço ao invés de apostarem numa função determinante para demonstração do trabalho e dos seus resultados. Na Hipótese 3, ao concluirmos também pela sua não validação, entendemos que as práticas avaliativas não influenciam a tangibilidade porque os métodos utilizados não são exclusivamente quantitativos, incluindo também métodos qualitativos. E ainda porque a forma como se avalia não é influenciada pelo tipo de metodologia utilizada. No caso da hipótese 4 concluímos que medir eficácia não depende da estratégia de RP utilizada isto porque a importância atribuída aos princípios de Barcelona não foi significativa para comprovar o considerado. Aparentemente não se considera determinante que seja a estratégia de RP a definir se a medição e avaliação são eficazes.

6.2. Proposta de modelo de avaliação das Relações Públicas

Desde o começo do projeto desta investigação que foi nossa ambição apresentar um modelo de avaliação das Relações Públicas capaz de responder ao que considerámos ser um desafio e necessidade nesta área. Reforçámos ao longo deste estudo que a avaliação é uma parte essencial e integrante da atuação das RP, tendo comprovado através do acervo teórico que explorámos e sistematizámos, bem

como pelas entrevistas e inquérito realizados. Acreditámos que produzir uma investigação, neste caso concreto, tão somente para atestar o problema e expor o cenário no contexto português seria parco para explorar um tema que, como já amplamente abordámos, carece de uma solução. Não temos a pretensão de neste estudo apresentar o que possa ser capaz de responder cabalmente ao problema, mas temos a ambição de contribuir para o que possa ser uma alternativa a métricas inadequadas para demonstrar os resultados em RP, particularmente o AVE. Neste sentido, e aproveitando todo o material que nos foi possível recolher e apurar através das entrevistas exploratórias, semiestruturadas e inquérito, bem como toda a literatura explorada, elaborámos um modelo assente na capacidade de dar resposta às necessidades dos profissionais. Um guia orientador das boas práticas avaliativas e dos indicadores recomendados e essenciais para mensurar e avaliar.

Recordemos sumariamente que há mais de nove décadas que métodos de mensuração e avaliação começaram a ser praticados (Lindenmann, 2005), com maior foco há pouco mais de 30 anos, sendo considerado o tema que mais se tem prolongado no tempo (Watson, 2012). Entre 1964 e 2020, listamos 30 propostas/modelos/linhas orientadoras sugeridas por diferentes autores que se dedicaram à matéria desta investigação, conforme Anexo 33, mas nem por isso se conseguiu erradicar o *Advertising Value Equivalent* ou encontrar um modelo capaz de ser consensual entre os que têm de mensurar e avaliar o trabalho produzido nas RP.

Assinalamos pontos em comum nas propostas, nomeadamente a necessidade de bem definir os objetivos e de definir *outputs*, *outcomes*, *outtakes* e *outgrowths*, e efeitos e impacto, ainda que estes últimos muito menos referidos por investigadores. A maior parte das propostas apresentadas apontam para um conjunto de necessidades para bem mensurar e avaliar, o mesmo que nos foi possível apurar através do método de pesquisa misto que adotámos na nossa investigação. Na visão dos profissionais da área, identificámos o conjunto dos indicadores que se consideram essenciais para avaliar com eficácia, nomeadamente a definição dos objetivos e tipo de públicos, listagem das ações, canais utilizados, medição da reputação da organização ou outros, identificação de *outputs*, *outtakes* e *outcomes*, impacto das notícias e iniciativas realizadas, análises mistas – qualitativa e quantitativa, avaliação da notoriedade e *feedback* dos órgãos de comunicação social, conforme Anexo 34.

Tendo por certas e assumidas todas as propostas aqui expostas, foi para nós evidente que o conjunto das sugestões se enquadram nas propostas mais completas apresentadas até à data, nomeadamente o *Balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1996), o Modelo sistémico 3 *puts* de Yanaze, Freire e Senise (2013) e o *Integrated Evaluation Framework* da AMEC (2016). Não se descure, no entanto, todas as restantes propostas apresentadas e discutidas. Assim, para a construção do modelo

representado no esquema em baixo, no Quadro 6.1³⁰⁰, procurámos extrair as recomendações de todas as propostas baseadas na literatura, bem como tudo o que foi indicado pelos profissionais entrevistados e inquiridos no âmbito desta investigação. O resultado desta recolha, análise e exploração originou o que designámos de Matriz de Avaliação de Eficácia da Comunicação (MAEC), dividida em três distintos campos – Preparação, Implementação, Mensuração e *insights* – que possibilitam o enquadramento das diferentes fases. No primeiro campo – Preparação – temos integrados os objetivos, subdivididos em negócio e comunicação; e *inputs*, subdivididos em perfil do público e estratégicos. Ambos os indicadores permitem preparar o que se pretende comunicar e onde se quer chegar, tal como a designação desta fase demonstra. Na segunda fase encontramos a identificação das ações, divididas pelo modelo PESO (*paid, earned, shared e owned media*), e que constituem a implementação das atividades baseadas nos objetivos a cumprir (correspondentes à fase anterior). Na terceira e última fase é possível avaliar em diferentes níveis de exigência – básico, intermédio e avançado -, a que correspondem diferentes subindicadores. No nível básico temos os *outputs*, isto é, os resultados das ações anteriormente definidas e igualmente divididas pelo modelo PESO, bem como os *outtakes*, ou seja, o que foi entendido pelo público a quem as mensagens chegaram. No nível intermédio temos os *outgrowth*, na ótica de avaliação da notoriedade conquistada pela organização. Do último nível, o avançado, fazem parte os *outcomes, outperform* e impacto, isto é, os efeitos da comunicação, a avaliação dos contextos externos e os efeitos gerados pela comunicação.

Quadro 6.1 – MAEC - Matriz de Avaliação de Eficácia da Comunicação (esquema)

Preparação	Objetivos	De negócio
		De comunicação
	Inputs (recursos)	Perfil do público Estratégicos
Implementação	Ações* (segundo modelo PESO)	<i>Paid</i> (pago)
		<i>Earned</i> (exposição)
		<i>Shared</i> (partilha)
		<i>Owned</i> (próprio)
Mensuração e <i>insights</i>	Nível básico	<i>Paid</i> (pago)
		<i>Earned</i> (exposição)
		<i>Shared</i> (partilha)
		<i>Owned</i> (próprio)
		Outputs* (resultados)
		Outtakes (resultados)

³⁰⁰ Para melhor compreender o esquema da matriz, sugere-se consultar o quadro completo disponível no Anexo 35.

	Nível intermédio	Outgrowth (resultados)
		Outcomes (resultados)
	Nível avançado	Outperform (resultados)
		Impacto (efeitos)

Não obstante a construção desta matriz de avaliação, o foco do nosso estudo incide sobretudo na valorização do trabalho obtido na função de *media relations*, razão pela qual procurámos também construir um índice capaz de dar resposta alternativa aos modelos até hoje utilizados, conforme Quadro 6.2.

Quadro 6.2 - IVM - Índice de Valorização de Media

Indicadores	Subindicadores
Análise de <i>media</i>*	Órgão de Comunicação Social (OCS)
	Tipo de OCS
	Tiragem
	Perfil do leitor/ouvinte/espetador
Presença da organização**	Dimensão/duração da peça noticiosa
	Adequação ao tema
	Destaque da organização
Eficácia da comunicação***	Credibilidade do OCS
	Mensagens transmitidas
	Grau de importância
Provisão de tempo	Registo diário de tempo dedicado
	Listagem de tarefas realizadas

Para a construção do índice tivemos em conta o índice de eficácia de comunicação de Yanaze, Freire e Senise (2013) e todas as recomendações dos entrevistados e inquiridos no nosso estudo. Dividimos em análise de *media*, presença da organização, eficácia da comunicação e provisão de tempo. Estes indicadores foram, por sua vez, subdivididos. O indicador análise de *media* foi dividido em OCS, tipo de OCS, tiragem e perfil do leitor/ouvinte/espetador. Um indicador que nos permite avaliar, numa primeira fase, o contexto do meio de comunicação social e adequação do tipo de meio e perfil de público aos objetivos de comunicação traçados. Na presença da organização, segundo indicador, encontramos os subindicadores dimensão/duração da peça noticiosa, adequação ao tema e destaque da organização. Já no terceiro indicador – eficácia da comunicação – encontramos a credibilidade dos OCS, mensagens transmitidas, e grau de importância. Assim, são três os indicadores

que fazem parte da equação que definimos para o índice. A provisão de tempo, último indicador, não a considerámos como parte da equação do índice tendo em conta que se assume ser de preenchimento livre. Isto é, o registo diário de tempo dedicado e a listagem de tarefas realizadas são dois subindicadores muito particulares que entendemos não contribuir para a eficácia de comunicação. São análises importantes, mas não determinantes para o sucesso das tarefas. Não será por fazer mais contactos com um jornalista que, por exemplo, um tema é mais facilmente publicado.

Para os subindicadores acima identificados designámos escalas de ponderação, de 1 a 5, organizado por ordem crescente de importância, conforme Quadro 6.3. Aos subindicadores OCS, tipo de OCS, perfil do leitor/ouvinte/espetador, credibilidade do OCS e grau de importância, definimos que um é nada importante e cinco é muito importante. Na tiragem considerámos um nada expressiva e cinco muito expressiva; na dimensão/duração da peça noticiosa e adequação ao tema entendemos que um é nada adequado e cinco muito adequado; o destaque da organização é um subindicador com uma escala onde um é nada relevante e cinco muito relevante. Por fim, nas mensagens transmitidas encontramos um sendo nunca e cinco muito frequentemente.

Quadro 6.3 - Escalas de ponderação

Escalas de ponderação					
Subindicadores	1	2	3	4	5
Órgão de Comunicação Social (OCS)*	Nada importante	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante
Tipo de OCS*	Nada importante	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante
Tiragem*	Nada expressiva	Pouco expressiva	Mais ou menos expressiva	Expressiva	Muito expressiva
Perfil do leitor/ouvinte/espetador*	Nada importante	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante
Dimensão/duração da peça noticiosa**	Nada adequada	Pouco adequada	Mais ou menos adequada	Adequada	Muito adequada
Adequação ao tema**	Nada adequado	Pouco adequado	Mais ou menos adequado	Adequado	Muito adequado
Destaque da organização**	Nada relevante	Pouco relevante	Mais ou menos relevante	Relevante	Muito relevante
Credibilidade do OCS***	Nada importante	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante
Mensagens transmitidas***	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequente
Grau de importância***	Nada importante	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante

Esta composição permite que na multiplicação dos indicadores análise de *media* e presença da organização e divisão pela eficácia da comunicação a pontuação se registe entre 4, no mínimo, se cada subindicador tiver um ponto cada, e 20, no máximo, se cada subindicador tiver cinco pontos.

PARTE 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação que se apresenta é o produto final, ainda que sempre inacabado, que nesta última parte do estudo vamos procurar, com todo o rigor, sintetizar. Entendemos dividir as considerações finais pelos objetivos de investigação, procurando sumarizar o que se concluiu do que inicialmente nos propusemos; ressalvas às hipóteses de investigação, uma vez que algumas das premissas iniciais definidas para o nosso projeto investigativo não se verificaram; limitações metodológicas e da investigação, realçando modestamente o que não nos foi possível concretizar e expondo os motivos; e ainda recomendações para investigações futuras, possíveis alternativas a esta linha investigativa ou até complemento ao presente estudo.

Não recuperamos os resultados obtidos nos vários métodos utilizados na investigação uma vez que foram oportunamente destrinchados, com a respetiva discussão e apresentação de proposta de modelo, na parte três, capítulo quinto e capítulo sexto.

Considerações por objetivos da investigação

Por objetivo de pesquisa geral da nossa investigação entendemos designar o modelo de avaliação mais adequado para a atribuição de valor aos resultados das relações com os *media*, enquanto área central do trabalho em RP, traçando um mapa do estado e forma atuais da mensuração nesta área e percebendo as práticas avaliativas.

Na sequência de todo o estudo desenvolvido e apresentado ao longo dos vários capítulos desta tese, pudemos perceber as formas de mensurar e avaliar dos profissionais de RP, através das entrevistas conduzidas e questionários respondidos, tendo sido possível construir, através de todo o material recolhido e da vasta literatura analisada, um modelo que acreditamos que possa ser capaz de responder às angústias dos profissionais e anseios do setor. Reforçamos que não tínhamos a pretensão de apresentar a solução para o setor. É um modelo abrangente, que se pode adaptar às várias necessidades avaliativas das RP, conforme Matriz de Avaliação de Eficácia da Comunicação, mas que no Índice de Valorização de *Media* se ocupa de uma função específica das RP.

No campo dos objetivos de pesquisa teóricos designámos:

- (1) caracterizar os modelos de avaliação já desenvolvidos de modo a traçar o retrato da temática na atualidade (2018-2020). Apurámos o conjunto dos modelos explanados no capítulo três da nossa investigação, nomeadamente diversas linhas orientadoras (de Albert Oeckl, em 1964, Cameron, em 1986, Lindenmann, em 1993, Knobloch, em 1996, IPR, em 1997, Laskin, em 2016), modelos (PII, de Cutlip, Center e Broom, em 1952, Teoria da excelência, de Grunig e Hunt, em 1984, Pirâmide de Macnamara, em 1992, Yardstick de Lindenmann, em 1993, Unificado, de

Noble e Watson, em 1999, Curta duração, de Watson, em 2001, PRE, do CIPR, em 2011, Sistémico 3 puts, de Yanaze, Freire e Senise, em 2013) e outras propostas, princípios ou métricas (*Balanced scorecard*, de Kaplan e Norton, em 1996, *Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*, do IPR, em 1997, *Worldviews* de Deatherage e Hazleton, em 1998, *Measurement of Relationships*, de Hon e Grunig, em 1999, OPRA, de Huang, em 2001, Princípios de Barcelona, da AMEC, em 2010, 2015 e 2020, *Benefit Cost Ratio* e *Cost Effectiveness Analysis*, de Likely, em 2012, OPDC, de Yang, Kang e Cha, em 2015, mapa por níveis, de Paine, em 2015, *Integrated Evaluation Framework*, da AMEC, em 2016, *Government Communication Service (GCS) Evaluation Framework*, de Hardwick, também em 2016, *Moving from Outputs To Outcome*, de Bruce, em 2018, *Return on Objectives*, de Patil, em 2018). Foi no conjunto de todos estes modelos, propostas e linhas orientadoras analisadas e, naturalmente, no encontro destes com o trabalho empírico conduzido, que nos foi possível desenhar o retrato da temática, entre 2018 e 2020, na data em que o presente estudo se centra.

Esta sistematização permitiu-nos concluir que: o conjunto de toda a literatura até então produzida apenas se constata na teoria, ie, reconhecendo a validade e interesse das propostas, não se aplica no contexto prático e os profissionais mantêm-se resistentes na utilização de outras alternativas para eficazmente mensurar e avaliar, apesar do visível esforço de investigadores e da AMEC em erradicar o AVE e procurar apresentar o conjunto de recomendações para melhor avaliar (1)³⁰¹; as empresas consultadas neste estudo mostraram-se cétricas na utilização de ferramentas alternativas por concordarem que não estão adaptadas às necessidades do setor, tampouco conseguem ser a alternativa de demonstração financeira ao AVE, pelo que esta continua a ser utilizada (2); as mesmas empresas que consideram não existir alternativa também reconhecem não ter tempo para acompanhar os últimos desenvolvimentos da temática (3); observou-se que a existência de um órgão regulador poderá ser, na visão dos profissionais, uma solução para promoção de boas práticas e incentivo à utilização de métricas e parâmetros de avaliação transversais às empresas (4); não obstante a existência de várias propostas ou guias orientadores, insiste-se na utilização de uma ferramenta que não pertence às RP (5); o setor mostra-se cétrico na utilização de ferramentas alternativas por considerar que não se adaptam às necessidades de avaliação do trabalho das RP (6); entende-se que o caminho passa pela existência de um modelo único e devidamente adaptado (7);

(2) enriquecer as investigações académico-científicas sobre uma temática parca em estudos nacionais. Procurámos justamente com este estudo contribuir para o desenvolvimento desta

³⁰¹ Conforme pudemos concluir no subcapítulo 3.6.

temática, compilando e analisando os trabalhos estoicamente produzidos nos últimos anos e refletindo sobre a forma como poderíamos apresentar um modelo capaz de responder às necessidades de avaliação.

Definimos igualmente, no começo desta investigação, um conjunto de objetivos de pesquisa práticos, nomeadamente: (1) identificar ferramentas e métricas utilizadas na atribuição de valor aos resultados das Relações Públicas no seu trabalho com os *media*, nas empresas de comunicação e Relações Públicas e de Clipping, em Portugal. Pudemos aqui observar que a maioria das empresas recorre ao AVE para medir e avaliar resultados de RP embora o faça com conjunto com outras métricas; (2) entender como a mensuração dos resultados pode contribuir para um maior reconhecimento da profissão de Relações Públicas. Neste campo foi-nos possível concluir que se entende que o caminho passa pela criação e adoção de um modelo adaptado a todo o setor e a existência de um órgão regulador que estabeleça as regras da mensuração e avaliação. Só com uma métrica realmente alternativa ao AVE e a obrigação na sua utilização é que se acredita que, paulatinamente, será possível deixar de utilizar esta forma de medição;

- (3) equacionar valores tangíveis em Relações Públicas. A nossa investigação tinha justamente a ambição de concluir com uma proposta ou modelo capaz de dar uma resposta ao setor. Não só definimos uma Matriz de Avaliação de Eficácia da Comunicação, que no fundo divide as fases de avaliação, através da preparação, implementação, mensuração e *insights*, e que se divide por níveis mais ou menos complexos de avaliar; como também o Índice de Valorização de *Media* que, através de indicadores e subindicadores, permitem a atribuição de valor quantitativo à avaliação das RP na função das *media relations*;
- (4) descrever a mecânica de atuação das empresas no controlo dos resultados em Relações Públicas. Apurámos que as empresas desenvolvem uma avaliação maioritariamente quantitativa, mas conjugam-na com análises qualitativas, que recorrem sobretudo a empresas de *clipping* para o serviço de monitorização por considerarem que é uma tarefa que exige demasiado tempo e que devem ser as empresas especializadas a fornecer o serviço;
- (5) apontar soluções para medir a eficácia na função das relações com os *media*, aperfeiçoando o método de mensuração dos resultados e credibilizando o trabalho das Relações Públicas. Ao encontro do ponto 3, sublinhamos que concretizámos uma proposta que acreditamos ser capaz de responder à necessidade de substituir o AVE. Não tivemos a pretensão de ser a única solução, mas ambicionámos contribuir para melhorar este campo das RP.

Neste raciocínio de objetivos investigativos, cumpre-nos ainda com este estudo dar resposta à pergunta de partida a que nos propusemos - Quais os mais adequados e eficazes métodos para mensurar os resultados das Relações Públicas em Portugal? – concluindo que as análises qualitativas e quantitativas são igualmente importantes no contexto avaliativo e que os métodos a utilizar dependem das estratégias de RP definidas. Só em função dos objetivos a atingir e das ações definidas se consegue definir o que se vai medir. Concluímos que não existe um método único, mas sim vários que se complementam. Procurámos justamente apresentar com a proposta que idealizámos nesta investigação – MAEC – uma visão de como vários métodos podem ser utilizados para melhor avaliar.

Reflexão sobre as hipóteses de investigação

Das quatro hipóteses de investigação definidas para o nosso estudo, apenas validámos a Hipótese 1³⁰², onde admitimos que os níveis de avaliação estariam relacionados com a utilização de métricas quantitativas e também que a mensuração com AVE e a apresentação de resultados com ROI estariam associadas. De facto, concluímos que os profissionais avaliam maioritariamente através de *outputs*, ou seja, ferramentas sobretudo quantitativas.

Na Hipótese 2³⁰³ entendemos que o reconhecimento da profissão seria influenciado pelas práticas eficazes de mensuração através da frequência da avaliação que por sua vez influenciaria diretamente a avaliação e contribuiria para as vantagens e importância da avaliação e análise à mensuração e avaliação. Os resultados obtidos não nos permitiram validar a premissa considerada porque, aparentemente, os clientes não estão disponíveis para pagar por este serviço, embora o reconheçam. Ora, assim, o reconhecimento não é garantido pelas práticas eficazes, não se relacionado por isso estes dois campos.

Na Hipótese 3³⁰⁴ afirmámos que a perceção sobre a mensuração e avaliação impacta na utilização de métodos quantitativos, qualitativos ou ambos e influencia no tipo de metodologia utilizada. Quando determinámos esta premissa acreditávamos que os profissionais faziam maioritariamente mensurações quantitativas, o que não se comprovou. Utilizam metodologias quantitativas, que pudemos comprovar, mas recorrem igualmente a análises qualitativas.

Na última hipótese, a 4³⁰⁵, admitimos que a eficácia da avaliação impacta no grau de importância de determinadas afirmações e é influenciado pelo que se considera que falta neste campo das RP.

³⁰² Hipótese 1 - Ferramentas de medição são sobretudo quantitativas.

³⁰³ Hipótese 2 - Práticas eficazes de medição de resultados contribuem para o reconhecimento dos profissionais de RP.

³⁰⁴ Hipótese 3 - Tangibilidade depende das práticas avaliativas.

³⁰⁵ Hipótese 4 - Medição da eficácia depende da estratégia de RP.

Entendemos também nesta hipótese que a eficácia dependeria da estratégia de RP, mas apurámos que não existe relação e que, portanto, independentemente do plano de RP traçado a eficácia pode ou não acontecer.

Limitações metodológicas e da investigação

Os métodos devem ser sensatamente selecionados em função dos objetivos e sempre com capacidade crítica de compreender o que realmente se quer atingir e se procura saber com rigor epistemológico. Ter o discernimento e a humildade de reconhecer que, ainda que com a multiplicidade de métodos utilizados e de acreditarmos que são os mais adequados e eventualmente esmerados para esta investigação, não se pode ter a veleidade de os considerar acertados ou superior a outros métodos alternativos. Demonstraria essa consideração uma falta de modéstia no reconhecimento dos limites e problemas investigativos.

Neste estudo recorreremos à triangulação de métodos para aportar riqueza à nossa investigação, mas nem assim as escolhas que fizemos devem ser assumidas como as mais acertadas. Entrevistas abertas ou fechadas, observação participante, *focus group* ou outros métodos igualmente válidos podiam ter sido escolhidos para este estudo. Referimos aqui maioritariamente métodos qualitativos, com grande amplitude e relevância (Yin, 2011), com foco holístico, flexibilidade, indutivo, ambiente e processual, mas que reúnem em si também um conjunto de críticas ou desvantagens como o facto de serem subjetivos, de difícil replicabilidade, com problemas de generalização e falta de transparência (Daymon e Holloway, 2002). Por esse motivo os métodos que escolhemos, embora válidos, não têm necessariamente de ser os mais acertados para este estudo. Outros podiam ter sido selecionados.

Em relação à participação das empresas no inquérito por questionário, consideramos que tivemos algumas limitações. Percebemos que existiu alguma relutância na participação no estudo e que acreditamos que pode estar relacionada com a falta de adesão das empresas ao licenciamento da Visapress para a prestação do serviço de *clipping*. Poucas são as empresas licenciadas, olhando para o universo de empresas que apurámos para o nosso estudo. Leva-nos a crer que, não obstante os sucessivos apelos à participação no estudo, as empresas mostraram-se hesitantes.

A definição do universo de empresas de comunicação e RP e também de *clipping* a trabalhar neste estudo foi um desafio que obrigou a um esforço adicional de recorrer a várias plataformas para conseguir criar uma base sólida que não interferisse na consistência final do estudo e que abarcasse, se não todas, a grande maioria das empresas. Conforme descrevemos no capítulo 4³⁰⁶, tivemos a necessidade de recorrer ao Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Actividades

³⁰⁶ Subcapítulo 4.4.3.2.

Económicas (SICAE), diretório Pub&Com, listagem de associados da APECOM e listagem de empresas associadas da Visapress. A construção desta base de contactos consumiu mais tempo do que previmos no projeto de investigação, não só por não existir uma plataforma única onde recorrer, mas também porque nem todas as empresas tinham *website* disponível ou, tendo, não eram claros ao nível dos serviços prestados, especialmente o *clipping*. Clarificamos que inicialmente considerámos a possibilidade e recorrer apenas à listagem de associados da APECOM, mas percebemos que não representa a quantidade de empresas de comunicação e RP existentes quando comparamos com o diretório Pub&Com e existem muitas mais. A APECOM, com cerca de 30 associadas, e o diretório com mais de 160 empresas.

Adicionalmente, aquando da resposta ao questionário antecipámos também neste contexto uma eventual limitação em relação aos contactos recolhidos. Maioritariamente eram contactos gerais de e-mail, o que poderia dificultar a participação do profissional mais capacitado para responder ou até a arquivar ou eliminar o e-mail.

No âmbito das entrevistas semiestruturadas, também estas apresentaram limitações. Se nas entrevistas exploratórias foi possível fazer presencialmente, nas semiestruturadas, última fase metodológica da nossa investigação, a pandemia gerada pela Covid-19 não nos permitiu realizar as entrevistas em formato presencial. Recorremos à plataforma Zoom para a concretização destes encontros e acreditamos que não terá sido impeditivo na fluidez e substância das entrevistas, mas não nos permitiu assimilar a comunicação corporal num todo, sendo esta uma importante forma de analisar os nossos entrevistados e tecer considerações que apótem riqueza ao estudo.

Uma outra limitação deste estudo é o facto de possivelmente não se poder adaptar a outros mercados. Foi uma investigação conduzida para o mercado português, tendo em conta as necessidades do setor, não tendo sido apuradas eventuais necessidades de outros mercados.

Recomendações para investigações futuras

No que respeita a outras linhas de investigação, é nossa recomendação alargar o estudo a outros mercados, não cingindo apenas ao português, e apurar as diferentes necessidades para adaptar o modelo que aqui apresentamos.

Sugere-se ainda aprofundar e aperfeiçoar o modelo através de mais entrevistas e questionários ao universo de participantes, bem como considerar a possibilidade de alargar a profissionais de comunicação interna e a professores e investigadores da área.

Recomenda-se também a utilização de outros métodos, igualmente válidos, com os quais se possa também aportar valor à investigação, como por exemplo *focus group*.

Uma vez que a nossa investigação incide na valorização do trabalho das RP na função das *media relations*, poderá ser interessante explorar o modelo em outras funções das RP.

Referências bibliográficas

- ADECEC (s.d). *Guía Práctica de la medición. Marco de actuación para una buena práctica de la medición en el sector de la Comunicación y las Relaciones Públicas en España*. ADECEC. <http://adecec.com/wp-content/uploads/2018/10/Gui%CC%81a-PRa%CC%81ctica-de-la-Medicio%CC%81n-def .pdf>
- ADECER (2015). *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación*. <http://adecec.com/>
- Adi, A. (2019, outubro 9-10). *PR 2025: skills and competences. Lead the tranformation*. [Sessão de conferência]. *Transformation'19. Talent and technology driving the global PR agenda*, Lisboa. ICCO Global Summit.
- Aguado, J. e Martínez, J. (2008). La comunicación móvil en el ecosistema informativo: de las alertas SMS al Mobile 2.0. Barcelona. *Revista Trípodos*. 23, 107-118.
- Aguiar, S. (2014). *Expressão de identidade corporativa no setor hoteleiro: o caso do Belmond Reid's Palace*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4665>
- Aiken, A., Hunt, C. e Walmsley, M. (2021, maio). *Changing behaviour, protecting the NHS, saving lives: demonstrating the benefits of the Government's Covid-19 communication activity* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma%20Qualitativo%20%281%20AA%20edi%C3%A7%C3%A3o%20atualizada%29.pdf>
- Alighieri, D. (2011). *A divina comédia*. Quetzal editores.
- Almeida, M. (2015). *A importância do profissional de Relações Públicas no e-commerce em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <http://hdl.handle.net/1822/40704>
- Almeida, M. (2015). *O impacto da comunicação em blogues em portugal: a perspetiva dos intervenientes*. [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/11408>
- Alves, A. (2014). *Os públicos e as organizações culturais: uma proposta de mapeamento de públicos no âmbito da gestão estratégica das Relações Públicas*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de

- Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4649>
- AMEC (2012, junho). *European Summit on Measurement*. Dublin. <http://amecinternationalsummitdublin.org/>
- AMEC (2013, junho). *Unlocking business performance – the role of communications research and analytics*. Madrid. <http://amecinternationalsummitmadrid.org/>
- AMEC (2014, junho). *Upping the Game – From Measurement to Insights*. Amesterdão. <http://amecinternationalsummitamsterdam.org/>
- AMEC (2015, junho). *Winning the Game – from local silos to global integration*. Estocolmo. <http://amecinternationalsummitstockholm.org/>
- AMEC (2016, junho). *Making Metrics Matter – taking measurement mainstream*. Londres. <https://amecorg.com/summits/presentations-wednesday-15-june/>
- AMEC (2017, maio). *Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change*. Bangucoque. <https://2017.amecglobalsummit.org/>
- AMEC (2018, junho). *Measurement e the three i'S Insights, Innovation and Integration driving the future*. Barcelona. <https://2018.amecglobalsummit.org/>
- AMEC (2019, maio). *DATA: Analytics, Algorithms e Argumentation Measuring the value of communications*. Praga. <https://2019.amecglobalsummit.org/>
- AMEC (2020, julho). *20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons*. Congresso Virtual. <https://amecorg.com/summits/2020-summit/>
- AMEC (2021, maio). *Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof*. Congresso Virtual. <https://amecorg.com/summits/2021-summit/>
- AMEC. (2019). *The definitive guide why AVEs are invalid*. <https://amecorg.com/2017/06/the-definitive-guide-why-aves-are-invalid/>
- Andersen, J. (2016, junho). *Workshop F - Every PR agency can deliver effective measurement – size is not the barrier*. [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1400-1500-Workshop-F-Every-PR-Agency-can-deliver-effective-measurement.pdf>
- Anderson, F., Hadley, L., Rockland, D. e Weiner, M. (2011). *Guidelines for setting measurable public relations objectives: an update*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/setting-measurable-objectives/>
- Antunes, H. (2016). *Empoderamento das Relações Públicas: a visão estratégica do consultor a partir do caso Pure Ativism*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <http://hdl.handle.net/1822/49364>

- APECOM (2014). *Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas*. <https://apecom.pt/>
- APECOM (2018). *Barómetro de comunicação*. <https://hdl.handle.net/10216/117293>
- APRA (2019). *African Public Relations Association*. <https://www.afpra.org/>
- ARPPR (2018). *Asociación de Relacionistas Profesionales de Puerto Rico*. <https://relacionistas.com/>
- Austin, E. e Pinkleton, B. (2001). *Strategic public relations management. Planning and Managing Effective Communication Programs*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Azeredo, C., Dantas, L., Oliveira, N., Travassos, P. e Sandes, R. (2014). Retrato da produção científica da comunicação organizacional e Relações Públicas no Brasil: autores, países e Estados que mais influenciam os dois campos. *Revista Comunicando*. 3, 2014, 121-136. <https://revistacomunicando.sopcom.pt/index.php/comunicando/article/view/159/108>
- Azevedo, J. e Esteves, A. (1998). *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*. Instituto de Sociologia.
- Azria, P. et al. (2014). *Guidelines for the Measurement of Public Relations*. AMEC. https://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/01/Guidelines_Measurement_Public_Relations.pdf
- Bäckström, B. (2008). *Metodologia das Ciências Sociais. Métodos Quantitativos*. Caderno de apoio. Universidade Aberta. https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/9499/1/Metodologia_CienciasSociais_Caderno_Apoio.pdf
- Bagnall, R. (2020, julho). *Resultados do questionário AMEC* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 8 de julho de 2020.
- Bagnall, R. (2021, maio). *AMEC – The First 25 Years and Member Survey Results* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Bagnall, R. (s.d.). *Home - AMEC Integrated Evaluation Framework*. <https://amecorg.com/amec-framework/>
- Bagnall, R., Camden, D., Judd, A. e Spray, A. (2021, maio). *How to plan with the AMEC Integrated Evaluation Framework* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Bagnall, R., Hender, P. (2017, maio). *Workshop C - How to use the new AMEC Framework – a practical tutorial* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of

- change. <http://2017.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2017/05/Workshop-C-How-to-use-the-new-AMEC-Framework.pdf>
- Bajalia, A. (2020). Where Are We Now? Public Relations Professionals Discuss Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*. 13(2). https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Bajalia-FinalEdited_SJ.pdf
- Baleizão, A. (2013). *Comunicação no desporto: estratégia de Relações Públicas para a divulgação da nataçãõ sincronizada em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3391>
- Banies, P., Egan, J., Jefkind, F. (2005). *Public relations: contemporary issues and techniques*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Barbosa, A. (2015). *A problemática do papel da assessoria de imprensa na produção jornalística*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <http://hdl.handle.net/1822/40795>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bartholomew, D. (2008, julho 23). Two Keys to Low Cost Measurement. *Blog Metricsman*. <http://metricsman.wordpress.com/tag/low-cost-pr-measurement>
- Bartholomew, D. (2008, junho 13). *Media Content Analysis: Are You Trying To Improve Or Just Keeping Score?* *Blog Metricsman*. <https://metricsman.wordpress.com/2008/06/13/media-content-analysis-are-you-trying-to-improve-or-just-keeping-score/>
- Bastardo, R. (2017). *Gestão e comunicação da mudança organizacional nas juventudes partidárias: o caso da JSD*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/6841>
- Batchelor, B. (1938). *Profitable public relations*. Harper and Brothers.
- Batista, A. (2017). *Relações Públicas no Futebol em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/6711>
- Bauman, Z. (2000) *Liquid Modernity*. Oxford, United Kingdom.
- Bazeley, P. e Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVIVO* (2ª ed.). Sage publication.
- Beardsley, J. (2004). Communicating the Value of Public Relations. *Public Relations Strategist*. 10(2), 39-41.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação* (5ª ed.). Gradiva.
- Bergen, J. (2000). Public relations measurement finally coming of age: A US perspective. *Journal of Communication Management*, 4(4), 321-327.
- Bernays, E. (2015). *Crystallizing public opinion*. Open road integrated media.

- Bissland, J. (1990). Accountability gap: evaluation practices show improvement. *Public Relations Review*, 16(2), 25–35.
- Black, C. (2001). *The PR practioner's desktop guide*. Thorogood.
- Black, L. e Härtel, C. (2002). Public relations orientation: Development, empirical testing and implications for managers. *Journal of Communication Management*, 7(2), 117-128.
- Blazquez, S. (2016, junho). *Workshop F - Every PR agency can deliver effective measurement – size is not the barrier* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1400-1500-Workshop-F-Every-PR-Agency-can-deliver-effective-measurement.pdf>
- Braun, P. (2016, junho). *Workshop A - Making the case for measurement to a Non-Profit organisation CEO – What new AMEC research tells us* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1100-1200-Workshop-A-Making-the-case-for-measurement-to-a-Non-Profit-organisation-CEO.pdf>
- Briefing (2010). *Como medir o impacto das Relações Públicas*. <https://www.briefing.pt/comunicacao/5580-como-medir-o-impacto-das-relacoes-publicas.html>
- Briefing (2011). *Definir os padrões globais de medição da eficácia das RP*. <https://www.briefing.pt/marketing/11810-definir-os-padroes-globais-de-medicao-da-eficacia-das-rp.html>
- Brito, S. (2013). *Comunicação no Museu da Marioneta*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/10772>
- Broom, G. (1977). *Coorientational measurement of public issues*. *Public Relations Review*, 3(4), 110-119.
- Broom, G. e Sha, B-L. (2012). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. (11ª ed.). Pearson education.
- Bruce, J. (2018, junho). *The Challenge of Measuring Traditional Media: Applying a Data Informed and Insights Driven Strategy* [Apresentação de comunicação]. Décimo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Measurement e The three i'S – Insights, Innovation and Integration driving the future. <https://2018.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2018/06/0955-Wednesday-Dr-Jennifer-Bruce-Adobe-The-Challenge-of-Measuring-Traditional-Media.pdf>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4ª ed.). Oxford University Press.

- Buerba, J. (2020, julho). *World Bank - Communicating for Impact: how the World Bank measures and evaluates communications' outcomes* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 9 de julho de 2020.
- Buhmann, A. e Ingenhoff, D. (2015). Advancing the country image construct from a public relations perspective: From model to measurement. *Journal of Communication Management*, 19(1), 62-80.
- Buhmann, A., Macnamara, J., e Zerfass, A. (2019). Reviewing the 'march to standards' in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review*, 45(4). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811118304120>
- Buhmann, A., Likely, F. e Geddes, D. (2018). Communication evaluation and measurement: connecting research to practice. *Journal of Communication Management*, 22(1), 113-119. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0141>
- Cabrero, J. e Cabrero, M. (2001). *O Livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Cameron, K. (1986a). A study of organizational Effectiveness and its Predictors. *Management Science*, 32(1), 87-112. DOI: 10.1287/mnsc.32.1.87.
- Cameron, K. (1986b). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, *Management Science*, 32(5), 539-553. DOI: 10.1287/mnsc.32.5.539.
- Canavilhas, J. (2011). El nuevo ecosistema mediático. Universidad Rey Juan Carlos - Departamento de Ciencias de la Comunicación I. *Revista Index Comunicación*, 1, pp. 13-24. <http://hdl.handle.net/10400.6/687>
- Cano, M. (2014). *Estratégias de Advocacy no Terceiro Setor enquanto função das Relações Públicas: campanhas de Advocacy no IMVF: um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4663>
- Cardoso, G. (2006, janeiro). *Os Media na Sociedade em Rede, Gustavo Cardoso (draft) Capítulo 6 Mudou a Internet, realmente, os Mass Media?* https://www.researchgate.net/publication/301870370_Os_Media_na_Sociedade_em_Rede_Gustavo_Cardoso_draft_Capitulo_6_Mudou_a_Internet_realmente_os_Mass_Media
- Cardoso, G. (2017). (org.) *Comunicação e Quotidiano - José Manuel Paquete de Oliveira: textos e intervenções (1983-2016)*. Tinta da China.
- Carma (2018). *Carma*. <https://www.carma.com/en/>
- Carneiro, D. (2016). *Local political power, communication and protocol*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <http://hdl.handle.net/1822/47794>

- Carrasquinho, F. (2014). *As Relações Públicas e a gestão de artistas numa editora musical*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4660>
- Carroll, C., Huang-Horowitz, N., Weberling McKeever, B. e Williams, N. (2014). Key messages and message integrity as concepts and metrics in communication evaluation. *Journal of Communication Management*, 18(4), 386-401. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-0052>
- Cascais, F. (2001). *Dicionário de Jornalismo. As palavras dos media*. Editorial Verbo.
- Castells, M. (2012). *Era da Informação II: Economia, Sociedade e Cultura. A sociedade em rede*. Fundação Calouste Gulbenkian (4ª ed., 1).
- Castilho, F. (2013). *Relações públicas na era digital: a moda em questão*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3399>
- Cerezo, P. (2017). *The new digital media ecosystem*. White paper. Evoca.
- Chartered Institute of Public Relations. (2011). *Research, Planning e Measurement Toolkit*. https://issuu.com/cipr_uk_members/docs/measurement_march_2011
- Chiara, V. (2006, março 9-12). The Public Relations of the European Union: New Challenges in a More Integrated Europe. Em Distaso (Eds). *Changing roles and functions in public Relations* (pp. 523-533). [Apresentação de comunicação]. 9th international public relations research conference proceedings. Miami.
- Chodo, B. (2020, julho). *ICR - Measure Together: The Evolving PR e Marketing Partnership* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 9 de julho de 2020.
- Chung, S. e Taneja, H. (2016). Reassessment of Audience in Public Relations Industry: How Social Media Reshape Public Relations Measurements. *Asia Pacific Public Relations Journal*. 17(1). [https://www.pria.com.au/public/38/files/Asia%20Pacific%20PR%20Journal/Volume%2017%20\(1\)/61-52-1-PB.pdf](https://www.pria.com.au/public/38/files/Asia%20Pacific%20PR%20Journal/Volume%2017%20(1)/61-52-1-PB.pdf)
- CIPR (2020). *Chartered Institute of Public Relations*. <https://cipr.co.uk/>
- CIPR. (2020). *About PR*. https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64
- Coelho, J. (2017). *O contributo da comunicação interna para o engagement dos colaboradores de uma empresa em consultoria de IT*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/8111>
- Cohen, L., Manion, L. e Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6ª ed.). Routledge.

- Coletti, D. (2011). *How to measure pr's contribution to corporate objectives*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/measure-contribution-corporate-objectives/>
- Coley, S. (2020, julho). *How search data can track trust and reputation online* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 8 de julho de 2020.
- Comunitas (2020, novembro). *Poderá a televisão continuar a ser espaço central de consumo no novo ecossistema mediático?* Comunitas Think Thank. CECS. <http://www.comunitas.pt/debate/podera-a-televisao-continuar-a-ser-espaco-central-de-consumo-no-novo-ecossistema-mediatico/>
- CONFERP (2019). *Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas*. <http://www.conrerp4.org.br/>
- Coombs, W. e Holladay, S. (2014). *It's Not Just PR*. Blackwell Publishing. <https://leseprobe.buch.de/images-adb/58/48/5848ec70-5492-4b99-bb09-fc1f2fbe63d4.pdf>
- Correia, J. (1998). *Jornalismo e Espaço Público*. Universidade da Beira Interior.
- Correia, J. (2019). O novo ecossistema mediático e a desinformação como estratégia política dos populismos. *Estudos em Jornalismo e Mídia*. 16(2), 23-32.
- Costa, D. (2015). *Lisboa cidade criativa: preparação de uma candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5700>
- Costa, J. (2013). *Relações públicas no sector da saúde e do bem-estar: estratégia de RP para o posicionamento de uma cadeia de spas de hotel*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3392>
- Costa, S. (2015). *As Relações Públicas de celebridades: o contributo das Relações Públicas para a gestão da reputação das celebridades em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5714>
- CPRS (2020). *Canadian Public Relations Society*. <https://www.cprs.ca/>
- Crawford, J. (2021, maio). *Beyond Share of Search – What Matters for PR* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Croll, J. (2016, junho). *Special session: The Summit CEO Masterclass returns! The State of the Industry One Year On – Trends, challenges and expectations* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wpcontent/uploads/2016/06/Thursday-16-June-Summit-CEO-Masterclass.pdf>

- Cunha, P. (2014). *As Relações Públicas e comunicação de eventos online*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/6205>
- Custódio, A. (2013). *A gestão de conflitos com os stakeholders*. [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/3689>
- Cutlip, S. (1994). *The Unseen Power: Public Relations, a History*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cutlip, S., Center, H. e Broom, M. (2006). *Effective Public Relations*. (9ª ed.). Prentice Hall. 1ª ed. de 1952.
- Daguimol, C., Sakkas, K., Wadgaonkar, L. (2017, maio). *Workshop A - "Mirror Mirror on the Wall"* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change. <http://2017.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2017/05/Workshop-A-Mirror-Mirror-on-the-Wall-.pdf>
- Daguimol, D. (2017, maio). *Navigating the world of Influencer Engagement: Opportunities and Challenges for PR* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change. <http://2017.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2017/05/1545-Wednesday-Christopher-Daguimol-Navigating-the-world-of-Influencer-Engagement-Opportunities-and-Challenges-for-PR.pdf>
- Damáσιο, J., Dias, P. e Andrade, G. (2012). The PR Pyramid: Social *media* and the new role of Public Relations in organizations. *Revista internacional de relaciones públicas*, II(4).
- Daymon, C. e Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods*. Em *Public Relations and Marketing Communications* (1ª ed.). Routledge.
- Deatherage, C. e Hazleton, V. (1998). Effects of organizational worldviews on the practice of public relations: A test of the theory of public relations excellence. *Journal of Public Relations Research*, 10(1). 57–71.
- Denzin, N. (2017). *The Research Act*. Routledge.
- Derriman, J. (1964). *Public relations in business management*. University of London Press.
- DeSanto, B. e Moss, D. (2004a). Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations context. *Journal of Communication Management*, 9(2), 179-196.
- Deschepper, J. (1992). *Saber comunicar com os jornalistas*. Edições Cetop.
- Dey, D. (2017, maio). *Finding Esperanto* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement

- Mainstream. <http://2017.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2017/05/1110-Wednesday-Deepa-Day-Finding-Esperanto-v-2.pdf>
- Dey, N. (2021, maio). *The Why Matters Most – Planning for Success* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Diário de Notícias (2010, dezembro). *Morreu Domingos de Avellar Soeiro*. <https://www.dn.pt/portugal/morreu-domingos-de-avellar-soeiro-1724410.html>
- Diário de Notícias (2022, julho). *Setor das Relações Públicas e comunicação com um volume de negócios de 85,7M euros*. <https://www.dn.pt/dinheiro/empresas-apecom-com-um-volume-de-negocios-de-857-m-euros-15000628.html>
- Dias, A. (2014). *Centro de Informação ao Cidadão e Relações Públicas da Assembleia da República: plano de ação estratégica para o desenvolvimento da área educativa*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4650>
- Dias, P. e Andrade, J. (s.d.). *Desafio das RP na era dos media sociais*. https://www.academia.edu/24434394/Desafios_das_RP_na_Era_dos_Media_Sociais
- Diaz, P. (2021, maio). *The opportunity in the new reality – How the pandemic gave importance to internal communication measurement and why PR should care* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Dilenschneider, R. (2010). *The AMA handbook of public Relations. Leveraging PR in the digital world*. AMACOM.
- Domingues, C. (2014). *Comunicação de saúde e indústrias farmacêuticas: estratégias dentro e fora de uma agência de comunicação*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/13119>
- Dozier, D. e Ehling, W. (1992) Evaluation of public relations programs: what the literature tells us about their effects. Em J. Grunig (Ed.) *Excellence in Communication and Public Relations Management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Dozier, D. e Lauzen, M. (2000). Liberating the intellectual domain from the practice: public relations, activism and the role of the scholar. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 3–22.
- Dozier, D. e Repper, F. (1992). Research firms and public relations practice. Em J. Grunig (Ed.) *Excellence in Communication and Public Relations Management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Dunne, S. (2019). *Measuring and Evaluating PR Campaigns*. Webinar da APECOM em parceria com a ICCO, ministrada a 25 de março de 2019.

- Falconi, T. (2006). *How Big Is Public Relations (and Why Does It Matter)? The Economic Impact of Our Profession*. Lumsa University, Roma. Institute for Public Relations. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Falconi_Nov06.pdf
- Fawkes, J. (2004). What is public relations? Em Theaker, A. (Eds). *The Public Relations Handbook* (pp. 3-13). Taylor e Francis e-Library.
- Fernandes, A. (2015). *A importância de uma intranet na transmissão da missão e valores da organização: estudo de caso numa indústria química*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5695>
- FERPI (2008). *Federazione Relazioni Pubbliche Italiane*. <https://www.ferpi.it/>
- Ferreira, G. B. (2018). *Sociologia dos novos media*. Labcom.ifp Comunicação, Filosofia e Humanidades, Unidade de Investigação, Universidade da Beira Interior.
- Figueiredo, R. (2015). *Relações públicas versus marketing no setor da cultura em Portugal EGEAC: um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5711>
- Flick, U. (2016). *An Introduction to qualitative research* (2ª ed.). Sage Publications.
- Fonseca, B. (2014). *As redes sociais como ferramenta de aproximação aos públicos*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/6418>
- Fonseca, D. (2014). *O papel das Relações Públicas na modernização dos sindicatos portugueses: novos e velhos movimentos sociais*. [Tese de doutoramento, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/4256>
- Franzen, R. (1977). An NBS internal communications study: A comment. *Public Relations Review*, 3(4), 83-88.
- Freitag, A. (1998). *How to measure what we do*. *Public Relations Quarterly*, 43(2), 42-7.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica – fundamentos, métodos e técnicas* (3ª ed.). Epistemologia e Sociedade – Instituto Piaget.
- Gallagher, D. e O'Brien, J. (2021, maio). *Opening Keynote: 'Truth Be Told'. How Business Wins in the Purposeful Age* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Geddes, D. (2011). Setting Priorities in Measurement. *Conversations – Institute for Public Relations*. <http://www.instituteforpr.org/2011/12/setting-priorities-in-measurement/>

- Geddes, D. (2013a). *Relationship*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/relationship/>
- Geddes, D. (2013b). *Return on investment (ROI)*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/return-on-investment-roi/>
- Geddes, D. (2013c). *Reach*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/reach/>
- Generali, R. (2013). *Profissionais de Relações Públicas: história oral de vida*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3372>
- Gilkerson, N., Swenson, R. e Likely, F. (2019). Maturity as a way forward for improving organizations' communication evaluation and measurement practices: A definition and concept explication, *Journal of Communication Management*, 23(3), 246-264.
- Glazova, L. (2021, maio). *PR Trends 2021. The New Normal: is there PR after a pandemic?* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Global Alliance (2010). *The Stockholm Accords*. Global Alliance. <http://www.wprf2010.se/draft-of-the-stockholm-accords/>
- Global Alliance (2012). *The Melbourne mandate*. Global Alliance. <https://www.globalalliancepr.org/melbourne-mandate>
- Global Alliance (2016). *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*. <https://www.globalalliancepr.org/>
- Global Alliance e Corporate Excellence (2021). *2021 The Global PRCommunication Model. A practioners perspective*. Global Alliance. <https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/622b1fbb4466df399722d372/1646993407044/Traduzione+Global+PR++Comms+Model.pdf>
- Global Alliance, ICCO, Institute for Public Relations, Public Relations Society of America e AMEC (2010). *Barcelona Declaration of Measurement Principles*. <https://instituteforpr.org/wpcontent/uploads/BarcelonaPrinciplesSlides.pdf>
- Golecha, D. (2021, maio). *Data Governance: Best Practices and Key to Data Driven Culture* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Gomes, F. (2015). *Eventos em Portugal: uma perspectiva de Relações Públicas*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5705>

- Gonçalves, C. (2013). *As Relações Públicas para além das guest relations: relatório de estágio no grupo Porto Bay Hotels e Resorts*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3400>
- Gonçalves, F. (2014). *Desenvolvimento de instrumentos de comunicação no Solar Quinta da Portela*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório UTAD. <http://hdl.handle.net/10348/6933>
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Gonçalves, G. (2010). *Relações públicas e comunicação: o problema da tensão entre os interesses privado e público*. [Tese de doutoramento, Universidade da Beira Interior]. uBibliorum - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior.
- Gonçalves, G. e Ruiz-Mora, I. (2020). *A ética das Relações Públicas. Um estudo comparativo dos códigos de conduta profissional em Espanha e Portugal e o código da Global Alliance for Public Relations and Communication Management*. El profesional de la informacion.
- Gonçalves, M. (2015). *Comunicação nas Instituições de Ensino Superior*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. uBibliorum - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/5690>
- Gonring, M. (2004). Making Public Relations Indispensable to the CEO. *Public Relations Strategist*. 10(3), 12-15.
- GPRA (2020). *German Public Relations Consultancies Association*. <https://www.gpra.de/>
- Grass, R. (1977). Measuring the effects of corporate advertising. *Public Relations Review*. *Public Relations Review*, 3(4), 39-50.
- Grates, G. e Gary, F. (2006). Six Questions: What Every CEO Should Expect From PR Counsel. *Public Relations Strategist*. 12(4), 20-22.
- Green, A. (2007). *Creativity in public relations*. CIPR.
- Gregory, A. (2001). Public Relations and Evaluation: Does the reality match the rhetoric? *Journal of Marketing Communications*, 7, 171-189.
- Griswold, G. e Griswold, D. (1948). *Your public relations*. Funk and Wagnalls.
- Grova, T. (2017). *O acesso à cultura: uma solução de Relações Públicas na era dos social media*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/8113>
- Grunig, J. (1977a). Measurement in public Relations — An overview. *Public Relations Review*, 3(4), 5-10.
- Grunig, J. (1977b). Evaluating employee communications in a research operation. *Public Relations Review*, 3(4), 61-82.

- Grunig, J. (1983a). Basic research provides knowledge that makes evaluation possible. *Public Relations Quarterly*, 28(3). 28–32.
- Grunig, J. (1983b). *Organizations, environments and models of Public Relations*. Association for Education in Journalism and Mass Communication. 5-30.
- Grunig, J. (1990a). Glen M. Broom, David M. Dozier, Using Research in Public Relations: Applications to Program Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. (1990). *Public Relations Review*. 16(2), Summer 1990, 78-79.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Nova Jérσία: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. (2000). Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 23–48.
- Grunig, J. (2008). Conceptualizing quantitative research in public Relations Em B. Van, A. Verčič, E.e Verčič (Eds.) *Public Relations metrics: research and evaluation*. Routledge.
- Grunig, J. e Grunig, L. (2000). *Research methods for environmental scanning*. Jim and Lauri Grunig's research: a supplement of PR repórter, 7, 1-4.
- Grunig, J. e Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, L e Grunig J. (2003). *Public relations in the United states: a generation of mutation*. Em Vercic, D., Krishnamuthy, S. (Eds). *Global public Relations handbook* (pp. 323-353). LEA.
- Grunig, L. (1990b). Using focus group research in public relations. *Public Relations Review*. 16, Summer 1990, 36-49.
- Grupp, R. (2010). The Barcelona declaration of research principles. <https://instituteforpr.org/the-barcelona-declaration-of-research-principles/>
- Grupp, R. (2011). "AVE" is not a proxy for measuring the roi of public relations. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/ave-is-not-a-proxy-for-measuring-the-roi-of-publicrelations/>
- Habermas, J. (1992). *The structural transformation of the public sphere*. Zahar.
- Hardwick, S. (2016, junho). *Embedding measurement in government communications campaigns* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wpcontent/uploads/2016/06/Wednesday-15-June-1205-Stephen-Hardwick-Embedding-Measurement-in-Government-Communications-Campaigns.pdf>
- Harlow, R. (1942). *Public relations in war and peace*. Harper and Brothers.
- Harlow, R. (1976). *Building a public relations definition*. *Public Relations Review*, 2(4), 34–42. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)

- Harris, M. (2020, julho). *FIG -Storytelling in the Information Age*. [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 8 de julho de 2020.
- Harrison, K. (s.d.). *Use measurement to demonstrate your value*. Blog Cutting Edge PR. <https://cuttingedgepr.com/free-articles/pr-measurement/use-measurement-demonstrate-value/>
- Harrison, K. (s.d.a). AVEs and multipliers are fake measures. *Blog Cutting Edge PR*. <https://cuttingedgepr.com/free-articles/pr-measurement/pr-multipliers-fake-measures/>
- Harrison, K. (s.d.b). Proving the \$ value of your communication. *Blog Cutting Edge PR*. <https://cuttingedgepr.com/free-articles/pr-measurement/proving-value-communication/>
- Harrison, K. (s.d.c). The myth of relationship building as the key measure of PR. *Blog Cutting Edge PR*. <https://cuttingedgepr.com/free-articles/pr-measurement/myth-relationship-building-key-measure-pr/>
- Hause, D. (1993). Measuring the impact of public relations: Electronic techniques mprovr campaign evaluation. *Public RelationsJournal*, 49(2), 14-21.
- Haus, D. (1993). *Measuring the Impact of Public Relations*. *Public Relations Journal*. 49(2).
- Heath, R. (2005). *Encyclopedia of Public Relations*. Sage Publications. 1.
- Hendrix, J. (1995). *Public Relations Cases*. Thomson Wadsworth.
- Hill, M., e Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Hill, P.J. (1998). *Communication and Lloyd's reconstruction*. *Journal of Communication Management*, 3(1), 57-65.
- Hon, L. (1998). Demonstrating Effectiveness in Public Relations: Goals, Objectives, and Evaluation. *Journal of Public Relations Research*, 10(2), 103–135. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1002_02
- Hon, L. e Brunner, B. (2002). Measuring public relationships among students and administrators at the University of Florida. *Journal of Communication Management*, 6(3), 227-238<https://doi.org/10.1108/13632540210807071>
- Hon, L., Grunig, J. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Institute for Public Relations. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
- Hopp, T. e Gallicano, T. (2016). *Development and test of a multidimensional scale of blog engagement*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/motivations-consumptionemotions-temporal-orientations-affect-social-media-use/>
- Howard, L. (2016, junho). *Workshop F - Every PR agency can deliver effective measurement – size is not the barrier* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream.

<http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1400-1500-Workshop-F-Every-PR-Agency-can-deliver-effective-measurement.pdf>

Howard, C. (2004). *Working With Reporters: Mastering The Fundamentals To Build Long-Term Relationships*. Public Relations Quarterly.

Huang, Y. (2001). *OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships*. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61–90.

Hugley, A. (2017). *PR needs to transform its mindset on data to focus on growth and analysis*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/pr-needs-transform-mindset-data-focus-growth-analysis/>

Hyman, H. e Sheatsley, P. (1947). Some Reasons Why Information Campaigns Fail. *Public Opinion Quarterly*, 11(3), 412–42.

ICCO (2013, julho). *World PR Report 2013*. Holmes Report e International Communications Consultancy Organisation. https://www.iccopr.com/wp-content/uploads/2015/04/World-Report_A4-to-date.pdf

ICCO (2014). *World PR Report 2014*. Holmes Report e International Communications Consultancy Organisation. https://www.iccopr.com/wp-content/uploads/2015/04/WPRR_2014_Small.pdf

ICCO (2015). *World PR Report 2015*. Holmes Report e International Communications Consultancy Organisation. <https://www.iccopr.com/wp-content/uploads/2015/01/WPRR2015-digital.pdf>

ICCO (2016). *World PR Report 2016*. Holmes Report e International Communications Consultancy Organisation. https://www.iccopr.com/wp-content/uploads/2016/10/ICCO_PRWeek-World-PR-Report-2016.pdf

ICCO (2018). *World PR Report 2018-2019*. Holmes Report e International Communications Consultancy Organisation. <https://iccopr.com/wp-content/uploads/2018/11/World-PR-Report-2018-19-Final-Web-26112018-1.pdf>

ICCO (2020). *International Communication Consultancy Organization*. <https://iccopr.com/>

ICCO (2020). *World PR Report 2020*. Holmes Report e International Communications Consultancy Organisation. <https://iccopr.com/wp-content/uploads/2019/12/ICCO-brochure-digi.pdf>

INE (2007). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas. Rev. 3. https://www.ine.pt/ine-novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

IPR (2003). *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities*. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf

IPR (2013). Dictionary of Public Relations Measurement and Research. <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2019/11/Dictionary-of-Public-Relations-Measurement-and-Research-3rd-Edition-AMEC.pdf>

IPR (2020). *Institute for Public Relation*. <https://instituteforpr.org/>

- IPR Research Conversations (2011, outubro 8). *A dialogue on ROI. Research conversations*. <https://instituteforpr.org/a-dialog-on-roi/>
- IPRA (2020). *International Public Relations Association*. <https://www.ipra.org/>
- IPRS (2018). *Institute of Public Relations of Singapore*. <https://www.iprs.org.sg/>
- ISCTE-IUL (2020). *Normas do ISCTE de apresentação e harmonização gráfica para dissertação ou trabalho de projeto de Mestrado e tese de Doutoramento*. https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2020/09/24/1600946631661_Iscte_Normas_Graficas_2020.pdf
- Itai H., Guy G., Bitt, M. e Ryan J. (2014, setembro). *A social networks approach to public relations on Twitter: Social mediators and mediated public relations*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/a-social-networks-approach-to-public-relations-on-twitter-social-mediators-and-mediated-public-relations/>
- Jaine, A. (2014). *Emerging models of PR measurement*. PR Week. <https://www.prweek.com/article/1303749/emerging-models-pr-measurement>
- Jeanneney, J. (2001). *Uma História da Comunicação Social*. Terramar.
- Jeffrey, A. (2006, março 8-11). Exploring the Link Between Volume of *Media* Coverage and Business Outcomes Em Distaso, M. e Pennsylvania State University (Org.). *10th International Public Relations research conference* [Conferência]. Roles and Scopes of Public Relations, Miami, Florida. Watson Distaso https://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/IPRRC10_Proceedings.pdf
- Jeffrey, A., Michaelson, D. e Stacks, D. (2011). Exploring the link between share of *media* coverage and business outcomes. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/media-coverage-share-business-outcomes/>
- Jeffries-Fox, B. (2011a). *Toward an understanding of how news coverage and advertising impact consumer perceptions, attitudes*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/consumer-perceptions-attitudes/>
- Jeffries-Fox, B. (2011b). *Advertising value equivalency*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/advertising-value-equivalency-3/>
- Jeptoo, E. (2020). *The importance of data analysis and analytics in Public Relations*. PR Digest. Public Relations Society of Kenya.
- Jiang, L. e Johnson, M. (2017). *Meaningful Work and Affective Commitment: A Moderated Mediation Model of Positive Work Reflection and Work Centrality*. Springer Science+Business Media. 33. 545–558. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-017-9509-6>.
- Jin, Y., Lin, J., Gilbreath, B. e Lee, Y. (2017). *Motivations, Consumption Emotions, and Temporal Orientations in Social Media Use: A Strategic Approach to Engaging Stakeholders across*

- Platforms*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/motivations-consumption-emotions-temporal-orientations-affect-social-media-use/>
- Jo, S., Childers Hon, L. e Brunner, B. (2004). Organisation-public relationships: Measurement validation in a university setting. *Journal of Communication Management*, 9(1), 14-27.
- Johnson, C. (2020, julho). *The Evaluation Journey: VisitBritain* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 8 de julho de 2020.
- Jorge, N. (2010). *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/1998>
- Jorge, N. (2011). *Philip Sheldrake. The Business of Influence*. *Comunicação Pública*. 6(10), 135-140. <https://doi.org/10.4000/cp.448>
- Jorge, N. (2018). *O comício enquanto evento: Relações Públicas na política*. [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/9494>
- Jurkevicz, M. (2017). *Resinificação dos processos comunicacionais a partir da utilização das tecnologias da informação e comunicação: um repensar sobre o ensino de Relações Públicas e a formação profissional*. [Tese de doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório UTAD. <https://repositorio.utad.pt/handle/10348/8251>
- Kaplan., R. e Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard College: Harvard Business Press.
- Kaye, M. (2020, julho). *New Horizon: Data helps daters in 2020*. [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 8 de julho de 2020.
- Kchiere, D. (2016, junho). *Workshop D - Measurement across cultures and time zones!* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1200-1300-Workshop-D-Measurement-across-cultures-and-time-zones.pdf>
- Kekki, T., Brufani, L. e Gorsgard, C. (2019, outubro 9-10). *Elements of trust in the world of PR*. [Sessão de conferência]. *Transformation'19. Talent and technology driving the global PR agenda*, Lisboa. ICCO Global Summit.
- Kendall, R. (1996). *Public Relations campaigns strategies: planning for implementation*. New York: Harper Collins.
- Ketele, J. e Roegiers, X. (1993). *Metodologia da Recolha de Dados – Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Instituto Piaget.

- Kim, M. e Cappella, J. (2019). Reliable, valid and efficient evaluation of *media* messages: Developing a message testing protocol. *Journal of Communication Management*, 23(3), 179-197.
- Kochaar, S. (2017). *Five ways to spot 'fake' research*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/five-ways-spot-fake-research/>
- Koleva, M. e Kleveland, R. (2021, maio). *Beyond reach – estimating article-level readership* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 27 de maio de 2021.
- Kortegaard, M. (2020, julho). *From Sustainable Communication to Sustainable Business* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 8 de julho de 2020.
- Kunsch (2006). Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. Em Kunsch (Eds.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. (2ª ed., v.1, pp. 33-52). Pioneira Thomson Learning.
- L'Étang, J. (2009). *Public relations: concepts, practice and critique*. Sage Publications.
- L'Étang, J. e Pieczka, M. (2006). *Public Relations Critical Debates and Contemporary Practices*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Lacerda, T. (2015). *Federação Portuguesa de Basquetebol: proposta de comunicação estratégica para o basquetebol em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5716>
- Lamme, M. O. e Russell, K. M. (2010). *Removing the spin: Towards a new theory of public relations history*. Association for education in journalism and mass communication. Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/152263791001100402>
- Lampreia, J. (1999). *O serviço de imprensa nas Relações Públicas*. Mem-Martins: Publicação Europa-América.
- Laskin, A. (2016). Levels of Evaluation: An Agency's Perspective on Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*. 10(2). https://prjournal.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/laskin_nz3.pdf
- Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. Em W. Schramm e P.F. Roberts (Eds.) *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana, University of Illinois Press. 84–9.
- Laszlo, F. (2020, julho). *OBSERVER - Mixed Measurement Methods: Why integrating market research adds value to media intelligence* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 9 de julho de 2020.

- Latas, C. (2015). *O papel estratégico das Relações Públicas nas organizações: o caso da Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa)*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5698>
- Leggetter, B. (2018, junho). *A Changing Landscape – What AMEC’s Global Business Insights Survey tells us* [Apresentação de comunicação]. Décimo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Measurement e The three i’S – Insights, Innovation and Integration driving the future. <https://2018.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2018/06/0730-Wednesday-Scene-Setter-Workshop-What-AMEC-Global-Business-Insights-Survey-tell-us.pdf>
- Leggetter, B. (2016, junho). *Workshop A - Making the case for measurement to a Non-Profit organisation CEO – What new AMEC research tells us* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1100-1200-Workshop-A-Making-the-case-for-measurement-to-a-Non-Profit-organisation-CEO.pdf>
- Lerbinger, O. (1977). Corporate use of research in public relations. *Public Relations Review*, 3(4), 11-19.
- Lessard-Hébert M., Goyette, G., Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa – fundamentos e práticas* (2ª ed.). Epistemologia e Sociedade – Instituto Piaget.
- Levine, B. (2016, junho). *Workshop F - Every PR agency can deliver effective measurement – size is not the barrier* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1400-1500-Workshop-F-Every-PR-Agency-can-deliver-effective-measurement.pdf>
- Levine, B. (2020, julho). *Barcelona Principles 3.0* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 8 de julho de 2020.
- Likely, D. (2012, março 8-10). *Principles for the use of return on investment (ROI); Benefit-cost ratio (BCR); And cost-effectiveness analysis (CEA) financial metrics in a public relations/communication (PR/C) department* [Apresentação de comunicação]. 15th International Public Relations Research. Miami, Flórida.
- Likely, F. (2019). *Principles for the use of ROI, BCR and CEAR financial metrics in a PR/communications department*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/principles-for-the-use-of-roi-bcr-and-cea-financial-metrics-in-a-pr-communications-department/>

- Likely, F. e Watson, T. (2013). Measuring the Edifice: Public Relations Measurement and Evaluation Practices over the Course of 40 years. Em Zeffass, A. e J. Kim (Eds.), *Public Relations and Communication Management Current Trends and Emerging Topics*. (pp. 143-163). Routledge.
- Likely, F., Buhmann, A. e Geddes, D. (2018). *Thoughts on recent developments in communication evaluation and measurement*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/thoughts-recentdevelopments-communication-evaluation-measurement/>
- Likely, F., Rockland, D. e Weiner, M. (2011). *Perspectives on the roi of media relations publicity efforts*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/media-relations-publicity-efforts/>
- Likert, R., Roslow, S. e Murphy, G. (1993). *A simple and reliable method of scoring the Thurstone attitude scales*. *Personnel Psychology*, 46(3), 689 –690.
- Lindenmann, W. (1990). Research, evaluation and measurement: A national perspective. *Public Relations Review*. 16, Summer 1990, 3-16.
- Lindenmann, W. (1993). *An effectiveness yardstick to measure public relations success*. *Public relations quarterly*. <http://eportfolio.lib.ksu.edu.tw/user/T/0/T093000279/repository/%E5%85%AC%E9%97%9C%E6%95%88%E6%9E%9C%E8%A9%95%E4%BC%B05.pdf>
- Lindenmann, W. (2005). *Putting PR measurement and evaluation into historical perspective*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/historical-perspective-measurement/>
- Lindenmann, W. (2011). *Public relations research for planning and evaluation*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/pr-research-for-planning-and-evaluation/>
- Lloyd, J. e Toogood, L. (2015). *Journalism and PR. News media and public relations in the digital age*. Reuters Institute for the Study of Journalism, Universidade de Oxford.
- Lopes, A. (2014). *As Relações Públicas e a gestão das marcas no sector hoteleiro: o caso do Hotel Ritz Four Seasons Lisboa*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Nova de Lisboa]. Repositório FCH-Católica. <http://hdl.handle.net/10400.14/14834>
- Lopes, C. (2013). *Public relations in part-time: full-time service: estratégia de comunicação para o lançamento de um novo modelo de negócio das Relações Públicas em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3395>
- Lopes, L. (2014). *Para lá dos jornalistas: influencer relations, uma nova era de Media Relations*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4662>
- Lott, B. (2017, maio). *Enter the Measurement Majlis: Listen and Learn or Fail* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change.

<http://2017.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2017/05/1015-Wednesday-Brian-Lott-Enter-the-Measurement-Mailis.pdf>

- Luiz, M. (2014). *Observatório de favelas (Rio de Janeiro): a comunicação institucional e a comunicação para o desenvolvimento*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4664>
- Luz, M. (2009). *Avaliação estratégica de Relações Públicas em tecnologias de consumo: a Sony Ericsson e o Estoril Open*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/2973>
- Macleod, S. (2000). The evaluation of PR on the Internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 179-188.
- Macnamara, J. (1999). *Research in public relations: a review of the use of evaluation and formative research*. 107-134.
- Macnamara, J. (2006). *Advertising Values to Measure PR: Why They Are Invalid?* https://www.researchgate.net/publication/265660059_Advertising_Values_to_Measure_PR_Why_They_Are_Invalid
- Macnamara, J. (2016a, junho). *Workshop G - Putting Theory into Practice – Demonstrating Implementation of Best Practice Models and Theories of Evaluation* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change. <http://amecinternationalsummit.org/wpcontent/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1500-1600-Workshop-G-Jim-Macnamara-Putting-Theory-into-Practice.pdf>
- Macnamara, J. (2016b, junho). *Operationalizing the Barcelona Principles – The AMEC interactive integrated metrics framework* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1630-1730-AMEC-Framework-Launch-Session.pdf>
- Macnamara, J. (2017, maio). *Workshop E - Exclusive Release of Global Research Latest Trends and Best Practice in Measurement and Evaluation Globally* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change. <http://2017.amecglobalsummit.org/wpcontent/uploads/2017/05/Workshop-E-AMEC-Summit-2017-Eval-Workshop-Macnamara.pdf>
- Macnamara, J. (2020, julho). *Evaluating the Cost of Disinformation vs. €24 million ROI – Two Case Studies* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International

- Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 8 de julho de 2020.
- Macnamara, J. (2015). Breaking the measurement and evaluation deadlock: a new approach and model. *Journal of Communication Management*, 19(4), 371-387.
- Mahmoud, O. (2016, junho). *The numbers game! Football lessons for measurement (and forecasting)* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Wednesday-15-June-0900-Omar-Mahmoud-The-numbers-game.pdf>
- Mangione, T. W. (1995). *Mail Surveys: Improving the Quality*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marker, R. (1977). The Armstrong/PR data measurement system. *Public Relations Review*, 3(4), 51-59.
- Marketeer (2012). *Profissionais de Relações Públicas apontam tendências de media para 2012*. <https://marketeer.sapo.pt/profissionais-de-relacoes-publicas-apontam-tendencias-de-media-para-2012>
- Marketeer (2019). *4 tendências nas Relações Públicas*. <https://marketeer.sapo.pt/4-tendencias-nas-relacoes-publicas>
- Marketeer (2020). *O estado das Relações Públicas em 2020*. <https://marketeer.sapo.pt/o-estado-das-relacoes-publicas-em-2020>
- Marsh, R. (2010). Measuring the impact of research. *Journal of Communication Management*, 14(1).
- McCombs, M. (1977). Agenda setting function of mass media. *Public Relations Review*, 3(4), 89-95.
- McElreath, M. (1977). *Public relations evaluative research: Summary statement*. *Public Relations Review*, 3(4), 129-136.
- Meakin, J. (2020, julho). *Grayling - AMEC Agency Common Ground* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 9 de julho de 2020.
- Meakin, J., Bentwood, J., Spray, A., Peddy, G. e Ingham, F. (2018, junho). *Is PR evaluation becoming the norm but still stalled in output measures?* [Apresentação de comunicação]. Décimo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Measurement e The three i's – Insights, Innovation and Integration driving the future. <https://2018.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2018/06/1400-Workshop-H-Has-PR-Cracked-the-evaluation-nut.pdf>
- Media2020 (2015). *Preparing for a very different media ecosystem*. Londres: MediaSense.
- MeiosePublicidade (2010). *O fim do AVE*. <https://www.meiosepublicidade.pt/2010/07/o-fim-do-ave/>
- MeiosePublicidade (2011a). *150 responsáveis de agências de comunicação reunidos em Sintra*. <https://www.meiosepublicidade.pt/2011/09/150-responsaveis-de-agencias-de-comunicacao-reunidos-em-sintra/>

- MeiosePublicidade (2011b). *Cimeira de Relações Públicas com apoio da Manchete*. <https://www.meiosepublicidade.pt/2011/05/cimeira-de-relacoes-publicas-com-apoio-da-manchete/>
- MeiosePublicidade (2017). *Cimeira de Relações Públicas com apoio da Manchete*. <https://www.meiosepublicidade.pt/2017/03/as-relacoes-publicas-alem-dos-desafios-do-digital/>
- Mendes, P. (2017). *As Relações Públicas e a gestão de identidade: o caso Bordallo Pinheiro*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/6840>
- Meng, J. e Berger, B. (2012). *How top business communicators measure the return on investment (ROI) of an organization's internal communication efforts*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/measurement-of-roi-for-internal-communication/>
- MEPRA (2020). *Middle East Public Relations Association*. <http://www.mepra.org/>
- Mesquita, A. (2014). *O papel da televisão interna na relação com os colaboradores da TAP Portugal*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4652>
- Michaelson, D. e Macleod, S. (2007). The Application of “Best Practices” In Public Relations Measurement and Evaluation Systems. *Public Relations Journal*. 1(1). <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/The-Application-of-Best-Practices.pdf>
- Michaelson, D. e Stacks, D. (2006). *Exploring the Comparative Communications Effectiveness of Advertising and Media Placement*. Institute for Public Relations.
- Michaelson, D. e Stacks, D. (2011). Standardization in Public Relations Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*. 5(2). <https://prjournal.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Standardization.pdf>
- Michaelson, D., Stacks, D. e Clark, J. (2017). Message Delivery: A Revised Approach for Public Relations Measurement. *Public Relations Journal*. 11(2). <https://prjournal.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/MessageCompletenessFormatted.pdf>
- Molloy, M. e Osborne, B. (2021, maio). *Opening Keynote – Marketing: Challenges of Brand Management and Impact* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Morais, G. (2015). *Estratégias, eficácia e problemas na comunicação promocional de eventos culturais*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/6207>
- Moreira, V. (2015). *Forças Armadas portuguesas em Missões de Paz: comunicação e reconhecimento: Relações Públicas e diplomacia*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social

- do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5718>
- Moreno, A., Navarro, C., Molleda, J. e Fuentes-Lara, M. (2019). Measurement and predictors of resilience among Latin American public relations professionals: An application of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Journal of Communication Management*, 23(4), 393-411.
- Moreo, N. (2021, maio). *Creating long-term value from planning research and analytics* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Moss, D. e DeSanto, B. (2003). *Valuing managerial competence: Examining how public relations practitioners add value to organisations*. 10th International Public Relations Research Symposium – Bled. 31-44. <https://www.bledcom.com/asset/X8TC7xWDZ8scsaZau>
- Muro, T. (2016, junho). *Workshop D - Measurement across cultures and time zones!* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1200-1300-Workshop-D-Measurement-across-cultures-and-time-zones.pdf>
- Navigating Digital Communication and Challenges for Organizations* (IGI Global, 131-152). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9790-3>
- Neto, C. (2018). *O poder comunicacional da maratona: uma perspectiva de Relações Públicas*. [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/9678>
- Neves, S. (2014). *A Estratégia de comunicação da identidade de marca: o caso Moche*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4666>
- Nichols, J. (2016a, junho). *Brand to Cash – Delivering results across the customer journey* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Wednesday-15-June-1400-Jerry-Nichols-Brands-to-Cash.pdf>
- Nichols, J. (2016b, junho). *Workshop D - Measurement across cultures and time zones!* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1200-1300-Workshop-D-Measurement-across-cultures-and-time-zones.pdf>

- Niz, C. (2017). *A Comunicação Dialógica na Página do Facebook das ONGs Animal e Clube dos Vira-Latas*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/6674>
- Noble, P. (1999). Towards an inclusive evaluation methodology. *Corporate Communications Journal*, 4(1), 14-23.
- Nobre, P. (em curso). *A Avaliação em Relações Públicas: Estudo das Práticas de Avaliação na atividade profissional de Relações Públicas em Portugal*. [Projeto de tese de doutoramento]. ISCTE. <https://ciencia.iscte-iul.pt/authors/ana-mafalda-eiro-gomes/pdf>
- Nóbrega, C. (2016). *O employer branding como ferramenta das Relações Públicas estratégicas: relatório de estágio na rádio e televisão de Portugal*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/6839>
- Nothhaft, H. e Stensson, H. (2019). Explaining the measurement and evaluation stasis: A thought experiment and a note on functional stupidity. *Journal of Communication Management*, 23(3), 213-227.
- O'Connor, N. (2001). UK corporate reputation management: The role of public relations planning, research and evaluation in a new framework of company reporting. *Journal of Communication Management*, 6(1), 53-63.
- Oakes, A. e Hardwick, S. (2019, outubro 9-10). *Global women in PR 2019 survey results launch*. [Sessão de conferência]. *Transformation'19. Talent and technology driving the global PR agenda*, Lisboa. ICCO Global Summit.
- OberCom (2021, junho). *Digital News Report Portugal 2021*. Publicações OberCom — Reuters Institute for the Study of Journalism. https://obercom.pt/wpcontent/uploads/2021/06/DNR_PT_2021_final.pdf
- Pace, E. (1982). *Advertising; Measuring The Impact Of Publicity*. New York Times.
- Pádua, E. (2004). *Metodologia de Pesquisa Abordagem teórico-prática*. SP Papirus.
- Paine, K. (2011). *Fun things to do with measurement*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/measurement-fun/>
- Paine, K. (2015). *Paine publishing's guide to commonly used metrics*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/paine-publishings-guide-to-commonly-used-metrics/>
- Paine, K. (2019a). *How to get started with international communications measurement: 3 baby steps*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/how-to-get-started-withinternational-communications-measurement-3-baby-steps/>
- Paine, K. (2019b). *Quick tips for measuring globally, or, what to do when a popular k-pop band has the same name as your product*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/quick-tips->

- [for-measuring-globally-or-what-to-do-when-a-popular-k-pop-band-has-the-same-name-as-your-product/](#)
- Paine, K., Watts, P. e Jeffrey, A. (2011). *Using public relations research to drive business results*. Institute for Public Relations. Consultado em 12 de junho, 2020. <https://instituteforpr.org/research-business-results/>
- Paiva, I. (2016). *A importância das Relações Públicas na promoção turística do Douro: o caso do Vindouro – Festa Pombalina 2014*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório UTAD. <http://hdl.handle.net/10348/6371>
- Patanella, W. (2016, junho). *Special session: The Summit CEO Masterclass returns! The State of the Industry One Year On – Trends, challenges and expectations* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-Summit-CEO-Masterclass.pdf>
- Patil, S. (2018, junho). *ROO – one small step for measurement, one giant leap for PR!* [Apresentação de comunicação]. Décimo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Measurement e The three i'S – Insights, Innovation and Integration driving the future. <https://2018.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2018/06/1635-Wednesday-ROO-One-Small-Step-for-measurement-one-giant-leap-for-PR-Sujit-Patil.pdf>
- Pato, A. (2009). *O papel do Relações Públicas na Sociedade em Contemporânea. Nascimento, percurso e futuro da actividade*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra]. Repositório Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/13490>
- Paules, S. (2014). *O perfil do profissional de Relações Públicas na era da comunicação digital*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4667>
- Pedersen, P. (2016, junho). *Data at the Intersection of Strategy and Creative* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Wednesday-15-June-15-30-Pete-Pedersen-Sonos-Data-at-the-Intersection-of-Strategy-and-Creative.pdf>
- Pereira, A. e Poupá, C. (2008). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o word* (4ª ed.). Edições Sílabo.
- Pereira, K. (2011). *Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social

- do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/1700>
- Pereira, P. (2014). *Relações públicas e comunicação institucional: Escola Superior de Enfermagem de Vila Real*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório UTAD. <http://hdl.handle.net/10348/6816>
- Pereira, S. (2011). *Comunicação organizacional eficaz e tecnologias da informação e da comunicação*. [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10400.21/5637>
- Pereira, S. e Ferreira, R. (2022). Beyond the Corporate Digital Newsroom 2.0. Em Andra, J. e Ruão, T. (Eds.),
- Philips J. (2007). *Proving the Value of Meetings and Events; How and Why to Measure ROI*.
- Philips, D. e Young, P. (2009). *Online Public Relations. A practical guide to developing an online strategy in the world of social media* (2ªed.). Chartered Institute of Public Relations.
- Philips, P. e Philips J. (2011). *The green scorecard: Measuring the Return on Investment in Sustainability Initiatives*.
- Phillips, D. (2001). Evaluating content counts. *Journal of Communication Management*, 6(1), 77-92.
- Pimenta, E. (2013). *Comunicação da marca Wines of Portugal: um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3401>
- Plackard, D. e Blackmon, C. (1947). *Blueprint for public relations*. McGraw-Hill.
- Pordata (2021). *Jornais e outras publicações periódicas: edições, tiragem, circulação e exemplares vendidos*. Pordata. <https://www.pordata.pt/Portugal/Jornais+e+outras+publica%C3%A7%C3%B5es+peri%C3%B3dicas+edi%C3%A7%C3%B5es++tiragem++circula%C3%A7%C3%A3o+e+exemplares+vendidos-402>
- Prado, J. (2013). *O uso que os partidos políticos fazem do facebook*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3373>
- PRCA (2020). *Public Relations and Communication Association*. <https://www.prca.org.uk/>
- PRCAM (2020). *Public Relations Consultants Association of Malaysia*. <http://www.prcamalaysia.org/>
- PRIA (2020). *Public Relations Institute of Australia*. <https://www.pria.com.au/>
- PRII (2020). *Public Relations Institute of Ireland*. <http://www.prii.ie/>
- PRINZ (2020). *Public Relations Institute of New Zealand*. <https://www.prinz.org.nz/>
- PRISA (2018). *Public Relations Institute of Southern Africa*. <https://www.prisa.co.za/>

- Proença, A. (2015). *A Importância das Relações Públicas na Gestão da Comunicação Organizacional*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/5849>
- PRSA (2020). *Public Relations Society of America*. <https://www.prsa.org/>
- PRSA (2021). *About Public Relations*. <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>
- PRSA (s.d.). *Measuring PR's Value – Public Relations Society of America*. <http://apps.prsa.org/intelligence/businesscase/measurementresources/measuringvalueofpublicrelations/>
- PRSK (2020). *Public Relations Society of Kenya*. <https://www.prsk.co.ke/>
- PRVA (2020). *Public Relations Verband Austria*. <https://prva.at/>
- Quadrado, R. (2016). *As Relações Públicas na definição de estratégias nos níveis corporate e de negócio: estudo comparativo: Galp energia e EDP*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/6842>
- Quinn, F. (2017, maio). *Have Confidence! Only you can do what you do (and you can prove it)* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change. <http://2017.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2017/05/1135-Fritz-Quinn-Only-you-can-do-what-you-can-do-and-you-can-prove-it.pdf>
- Quintanilha, T. (2018). *2029 - o fim dos jornais em papel em Portugal? Um estudo longitudinal sobre os principais indicadores de desempenho no sector da imprensa escrita tradicional portuguesa*. OBS Observatório.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ªed.). Gradiva.
- Ragas, M., Laskin, A. e Bruschi, M. (2014). Investor relations measurement: an industry survey. *Journal of Communication Management*, 18(2), 176-192.
- Ramalho, A. (1989, agosto). *Gestão moderna e as RP*. [Apresentação de comunicação]. 3º Congresso europeu das Relações Públicas.
- Ranchod, A. (2016, junho). *Proving Business Value – How measurement can make the case to protect your budget. How measurement saved a PR Budget*. [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wpcontent/uploads/2016/06/Wednesday-15-June-1430-Anil-Ranchod-Proving-Business-Value.pdf>
- Raposo, A. (2013). *Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão. Uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas*. [Tese de

- doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/8785>
- Redfearn, B. (2016, junho). *Blending Data and Insight to Fuel a Stakeholder Brand*. [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Wednesday-15-June-1600-Dominic-Redfearn-Diageo-Blending-Data-and-Insight-to-Fuel-a-Stakeholder-Brand.pdf>
- Reeves, B. (1983). Now you see them. now you don't: Demonstrating effects of communication programs. *Public Relations Quarterly*, 28(3), 17-21.
- Reichheld, F. (2004). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-54. https://www.researchgate.net/publication/8927283_The_One_Number_you_Need_to_Grow
- Revista Estudos do Jornalismo (2020, maio). *Revista Estudos do Jornalismo*. <http://www.revistaej.sopcom.pt/index.php>
- Revista portuguesa de História da Comunicação (2020). *Revista portuguesa de História da Comunicação*. <http://revistahc.sopcom.pt/>
- Ribeiro, F. (2013). *O spin doctoring em Portugal: Estudo sobre as fontes profissionais de informação que operam na Assembleia da República*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <https://hdl.handle.net/1822/34431>
- Ribeiro, V. (2015). *Assessoria de imprensa: fundamentos teóricos e práticos. O relacionamento com os jornalistas, a produção de conteúdos e os eventos como motor de produção noticiosa*. Novas edições académicas. https://www.academia.edu/15055280/Assessoria_de_Imprensa_Fundamentos_t%C3%B3ricos_e_pr%C3%A1ticos_Texto_integral
- Richards, T. (2002). *An intellectual history of NUD*IST and NVivo*. *International Journal of Social Research Methodology*. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13645570210146267?needAccess=true>
- Ries, A. e Ries, L. (2008). *A queda da Publicidade e a ascensão das Relações Públicas*, 2ª ed. Notícias Editorial.
- Rocha, L. (2015). *Comunicação dialógica e participação política*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/5656>
- Rockland, D. (2015). *Barcelona Principles 2.0*. <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2019/11/Barcelona-Principles-2.pdf>
- Rockland, D. (2016, junho). *Workshop D - Measurement across cultures and time zones!* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream.

- <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1200-1300-Workshop-D-Measurement-across-cultures-and-time-zones.pdf>
- Rockland, D. (2018, junho). *State of the Industry – Through the Measurement Lens!* [Apresentação de comunicação]. Décimo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Measurement e The three i'S – Insights, Innovation and Integration driving the future. <https://2018.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2018/06/1140-Wednesday-KEYNOTE-SESSION-State-of-the-Industry-Through-the-Measurement-Lens.pdf>
- Rockland, D., Masínová, P., Nahawi, M., Read, K. e Thompson, J. (2016, junho). *Communications Measurement in a Bull or Bear Market?* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Wednesday-15-June-11-35-AMEC-World-Media-Intelligence-and-Insights-Study-Presentation.pdf>
- Rodrigues, C. (2017). *As organizações de Ensino Superior e a Comunicação Dialógica*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/6675>
- Rodrigues, J. (2017). *Relevância do Relações Públicas em Instituições ligadas a Causas Sociais*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/6710>
- Rolim, V. (2014). *Os projetos de literacia financeira como prática de responsabilidade social corporativa: caso Cetelem*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4668>
- Romboli, A. (2016, junho). *Workshop A - Making the case for measurement to a Non-Profit organisation CEO – What new AMEC research tells us* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1100-1200-Workshop-A-Making-the-case-for-measurement-to-a-Non-Profit-organisation-CEO.pdf>
- Romenti, S., Murtarelli, G., Miglietta, A. e Gregory, A. (2019). Investigating the role of contextual factors in effectively executing communication evaluation and measurement: A scoping review. *Journal of Communication Management*, 23(3).
- Roque, A. (2014). *Comunicação com os colaboradores num grupo de comunicação social: estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4653>

- Rosser, C., Flora, J., Chaffee, S. e Farquhal, J. (1990). Using Research to predict learning from a PR campaign. *Public Relations Review*, 16(2), Summer 1990, 61-77. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(05\)80006-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(05)80006-2)
- Ruler, B. e Verčič, D. (2005). *Public relations and communication management in Europe: Challenges and opportunities*. Comunicação e Sociedade.
- Ryabicheva, O. (2020). *The future of public relations: a view from 2020*. SKOP21 Strategic Communication: Public Relations
- Salvidar, S. (2013). *Relações públicas e comunicação a internacionalização da banda Combatango*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3402>
- Santos, D. (2015). *Os públicos e as produtoras culturais: uma proposta de gestão estratégica das Relações Públicas aplicada à Art7Produções vertente Kids*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5703>
- Santos, J. (2018). *As primeiras manifestações de Relações Públicas empresariais no Portugal do início do século XX (1910-1948): modelos de comunicação no caso The Anglo-Portuguese Telephone Co. Ltd.* [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/16599>
- Santos, J. e Ferreira, R. (2019). Solicitação de entrevista APEC | Projeto De Investigação ISCTE-IUL/Calcular O Intangível Em Relações Públicas? [e-mail]
- Santos, M. (2015). *Projecto de parceria entre a ONGD Estímulo e a Rede de Farmácias Portuguesas: a união de esforços entre sectores para a resolução de problemas contemporâneos*[Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/5755>
- Santos, R. (2005). Rádio em Portugal: tendências e grupos de comunicação na actualidade. *Comunicação e Sociedade*, 7, pp. 137-152. <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1351/1333>
- Schaefer, M. (2012). *Return On Influence: The Revolutionary Power of Klout, Social Scoring, and Influence Marketing*.
- Schreirer, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. Sage Publications.
- Schultz, D. e Walters, J. (1997). *Measuring brand communication ROI*. Association of National Advertisers.
- Scott, D. (2016, junho). *Beyond Share of Voice – How new-style metrics got the attention of senior management* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream.

- <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Wednesday-15-June-0930-Diane-Scott-Beyond-Share-of-Voice.pdf>
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação estratégica - As Relações Públicas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sebastião, S. (2012). *Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade*. Comunicação Pública. 7 (12), pp 135-140. <https://journals.openedition.org/cp/112>
- Sebastião, S., Azevedo, C., Dias, D., Santos, L. (2012). “Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço”: as Consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital em Portugal. Observatório (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas) Journal, 6(1), 259-280. https://www.researchgate.net/publication/292415213_faz_o_que_te_digo_mas_nao_olhes_para_o_que_eu_faco_as_Consultoras_de_Relacoes_Publicas_e_a_Comunicacao_Digital_em_Portugal
- Seltzer, T. e Miltrook, M. (2009). Two sides to every story: using coorientation to measure direct and meta-perspectives of both parties in organization-public relationships. *Public Relations Journal*. 3(2). <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/TWO-SIDES-TO-EVERY-STORY.pdf>
- Sena, L. (2014). *Estratégia de comunicação da burberry em Portugal: um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4661>
- Shannon, B. e Stacks, D. (2013). Toward the Establishment of Ethical Standardization in Public Relations Research, Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*. 7(3). https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2013_StacksBowen.pdf
- Sheil, E. (2016a, junho). *Proving Business Value – How measurement can make the case to protect your budget. How measurement saved a PR Budget* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Wednesday-15-June-1430-Eileen-Sheil-Proving-Business-Value.pdf>
- Sheil, E. (2016b, junho). *Workshop A - Making the case for measurement to a Non-Profit organisation CEO – What new AMEC research tells us* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1100-1200-Workshop-A-Making-the-case-for-measurement-to-a-Non-Profit-organisation-CEO.pdf>
- Silva, A. (2014). *A liderança no feminino e os estilos de comunicação: estudo de caso no exército português*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4654>

- Silva, I. (2017). *A Comunicação Interna na Administração Pública: estudo do caso da Comunidade Intermunicipal do Cávado*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <http://hdl.handle.net/1822/54439>
- Silva, M. (2017). *Gestão da comunicação em hotelaria e o seu impacto na reputação das organizações*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/8112>
- Silveirinha, M.J. (2002). *Novos media, Velhas questões*. BOCC. Universidade da Beira Interior.
- Sílvia, E. (2015). *A imagem que seduz: o papel das Relações Públicas na construção da imagem organizacional*. [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/6875>
- Sílvia, P. (2014). *A importância do planeamento da comunicação*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/5607>
- Siqueira, T. (2014). *A exteriorização da identidade socialmente responsável: um estudo do papel das Relações Públicas através dos temas de comunicação digital na Delta Cafés*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Nova de Lisboa]. Repositório FCH-Católica. <http://hdl.handle.net/10400.14/22046>
- Skерlep, A. (2001). Re-evaluating the role of rhetoric in public relations theory and in strategies of corporate discours. *Journal of Communication Management*, 6(2), 176-187.
- Smith, B., Smith, S. e Knighton, D. (2018). *Social media dialogues in a crisis: a mixed-methods approach to identifying publics on social media*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/social-media-dialogues-in-a-crisis-a-mixed-methods-approach-to-identifying-publics-on-social-media/>
- Smith, R. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Soares, J. (2011). *Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal*. Comunicação Pública. <https://journals.openedition.org/cp/440>
- Soares, J. (2014). *Relações Públicas/Conceitos de comunicação*. Em Ruão, T., Freias, R., Ribeiro, P. e Salgado, P. (Eds.) (2014). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate*. (Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, pp. 8-15).
- Soares, T. (2005, outubro 20-21). *Os Meios de Comunic@ção Social na Internet: Contributos para a Análise Sociológica dos Cibermedi@*. [Apresentação de artigo]. 4º Congresso SOPCOM. Livro de actas. pp. 1485-1494. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/soares-tania-meios-comunicacao-social-internet.pdf>

- Sobral, F. (2012). *Televisão em Contexto Português: uma abordagem histórica e prospetiva*. Millenium, Journal of Education, Technologies, and Health, 42(17), pp. 143-159. <https://revistas.rcaap.pt/millenium/article/view/8199>
- Sofia, C. (2016). As redes sociais no âmbito da comunicação organizacional: o caso Sporting Clube de Braga. [Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório UTAD. <http://hdl.handle.net/10348/6807>
- SOPCOM (2015). *Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. <https://www.sopcom.pt/>
- Sousa, A. (2013). *Campanha de comunicação - violência no trabalho: campanha de comunicação para a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima*. L[Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3394>
- Sousa, J. (2001). *Uma história do jornalismo em Portugal até ao 25 de Abril de 1974*. Universidade Fernando Pessoa e Centro de Investigação *Media & Jornalismo*. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-uma-historia-do-jornalismo-1974.pdf>
- Sousa, J. (2003) *Planeamento da Comunicação (na perspectiva das Relações Públicas)*. Universidade Fernando Pessoa. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>
- Sousa, J. (2020). *Apontamentos sobre a génese da cobertura gráfica da atualidade em Portugal: da xilogravura ao fotojornalismo (1835-1914)*. Universidade Fernando Pessoa e ICNOVA. https://research.unl.pt/ws/portalfiles/portal/18369553/Para_uma_historia_do_jornalismo_em_Portugal_2020_dragged_9.pdf
- Sparey, D. (2021, maio). *From Coverage to Capital – Proving a Link Between Press and Pounds Raised by Fast-Growing Businesses* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Spínola, S. (2014). As Relações Públicas estratégicas como construtoras de realidade. Em Ruão, T., Freias, R., Ribeiro, P. e Salgado, P. (Eds.). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate*. (Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho (pp. 40-49).
- Spitzer, J. (2017, maio). *From Taking Credit to Taking Action* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change. <http://2017.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2017/05/1450-Wednesday-Jamin-Spitzer-From-Taking-Credit-to-Taking-Action-v-2.pdf>
- SPRA (2018). *Shangai Public Relations Association*. <http://www.chspra.com/>

- SPRA (2020). *Swedish Public Relations Association*. <https://prsuisse.ch/>
- Stacks, D. e Bowen S. (2013). *The Dictionary for Public Relations Measurement and Research*. 3ªed. Institute for Public Relations Measurement Commission.
- Stacks, D., Shannon, B. (2013). *Dictionary of Public Relations Measurement and Research*. 3ª edição. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Dictionary-of-Public-Relations-Measurement-and-Research-3rd-Edition.pdf>
- Stamm, K. (1977). *Strategies for evaluating public Relations*. *Public Relations Review*, 3(4), 120-128.
- State of PR in Kenya Report (2019). *State of PR in Kenya Report*. PRSK. Tifa Research Limited. 31-34.
- Stephenson, M. (2016, junho). *Workshop D - Measurement across cultures and time zones!* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wpcontent/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1200-1300-Workshop-D-Measurement-across-cultures-and-time-zones.pdf>
- Synnott, G., e McKie, D. (1997). International issues in PR: Researching research and prioritizing priorities. *Journal of Public Relations Research*, 9(4). 259–282.
- Teixeira, D. (2017). *Relações públicas aplicadas na educação: o plano de comunicação adaptado à educação pré-escolar*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório UTAD. <http://hdl.handle.net/10348/7582>
- Tench, R. e Yeowans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. Pearson Education Limited.
- Theaker, A. (2001). *The Public Relations Handbook*. Taylor e Francis e-Library.
- Theodoro, V. (2016). Análise bibliométrica das revistas *Public Relations Review* e *Journal of Public Relations Research* entre os anos 2000 e 2015. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/5852>
- Thompson, J. (2016, junho). *Special session: The Summit CEO Masterclass returns! The State of the Industry One Year On – Trends, challenges and expectations* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-Summit-CEO-Masterclass.pdf>
- Thomson, S. (2011). *Qualitative Research: Validity*. *JOAAG*, 6(1).
- Thurlow, A., Kushniryka, A., Yuea, A., Blanchette, K., Murchlandb, P., e Simona, A. (2016). *Evaluating excellence: A model of evaluation for public relations practice in organizational culture and context*. *Public Relations Review*, 43(2017). 71-79. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.013>

- Tichenor, P., Donohue, G. e Olien, C. (1977). Community research and evaluating community relations. *Public Relations Review*, 3(4), 96-109.
- Tirone, J. (1977). Measuring the bell system's public Relations. *Public Relations Review*, 3(4), 21-38..
- Torres, A. (2017). *A comunicação estratégica no setor farmacêutico: o caso de Bio-Oil e Reumon*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. *uBibliorum* - Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/6722>
- Tsetsura, K. e Kruckeberg, D. (2009). Corporate Reputation: Beyond Measurement. *Public Relations Journal*. 3(3). <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/CorporateReputation.pdf>
- Tweed, M. (2020, julho). *Edelman - Creating a culture of curiosity and collaboration* [Apresentação de comunicação]. Décimo primeiro Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – 20/20 FORESIGHT - Measurement Frameworks, Myths and New Horizons. Virtual, 9 de julho de 2020.
- Vala, J. (1986). Análise de Conteúdo. Em Silva, A. e Pinto, J. (eds), *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto. Afrontamento. 101-128.
- Van Ruler, B. (2019). Agile communication evaluation and measurement. *Journal of Communication Management*, 23(3), 265-280.
- Varela, C. (2013). *Comunicação na saúde: a consulta do viajante no IHMT*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/3398>
- Vaz, M. (2016). *Estratégias de comunicação de marcas de luxo: estudo de caso: Givenchy em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <http://hdl.handle.net/1822/49604>
- Vidal, B. (2014). *Federação Portuguesa de Atletismo: breves notas sobre a comunicação estratégica no sector do atletismo em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório ESCS-IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/4657>
- Vilarinho, E. (2013). *Os desafios de um desportista sob a ótica das Relações Públicas: a gestão de patrocínios como ferramenta de comunicação*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <http://hdl.handle.net/1822/28260>
- Vista Revista de cultura visual (2015). *Vista Revista de cultura visual*. http://vista.sopcom.pt/pag/edi_es
- Volk, S. e Buhmann, A. (2019). New avenues in communication evaluation and measurement (EeM): towards a research agenda for the 2020s. *Journal of Communication Management*, 23(3), 162-178.

- Vos, M. e Schoemaker, H. (2004). Accountability of communication policy Em D. Moss, et al (Eds.). *Proceedings of BledCom 2004: New Concepts and Technologies for Public Relations, Public Affairs and Corporate Communication*. Pristop Communications. 111-115.
- Vos, M. (2009). Communication quality and added value: a measurement instrument for municipalities. *Journal of Communication Management*, 13(4), 362-377.
- Waddington, S. (2012). *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals*. John Wiley e Sons.
- Waddington, S. (2013, novembro). *10 skills for the future PR practitioner: "get on or get out"*. Wadds Inc. <https://wadds.co.uk/blog/2013/11/26/10-skills-future-pr-practitioner>
- Waddington, S. (2018, novembro) *8 lessons from the ICCO World PR Report*. Corporate comunicacion, public relations, marketing and social media. Wadds Inc. <https://wadds.co.uk/blog/2018/11/27/8-lessons-from-the-icco-world-pr-report>
- Wallace, C. (2009). *The AVE debate: Measuring the value of PR*. *PR Week*. <http://www.prweek.com/article/903837/ave-debate-measuring-value-pr>
- Waters, R., Tindall, N. e Morton, T. (2010). *Media Catching and the Journalist – Public Relations Practitioner Relationship: How Social Media are Changing the Practice of Media Relations*. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 241-264.
- Watson, D. (2017, maio). *How to measure nothing. Or, how quantum theory can help evaluate the absence of action*. [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change. <http://2017.amecglobalsummit.org/wp-content/uploads/2017/05/1400-Wednesday-David-Watson-How-to-measure-nothing.pdf>
- Watson, T. (2008). Public relations research priorities: a Delphi study. *Journal of Communication Management*, 12(2), 1-18. https://www.researchgate.net/publication/228665835_Public_relations_research_priorities_A_Delphi_study
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3), 390-398. DOI: 10.1016/j. Base de dados: Scopus.
- Watson, T. (2020, outubro). *What in the world is PR? Conferência Public relations as a brand awareness booster*. [sessão de conferência]. Public Relations as a Brand Awareness Booster. https://www.researchgate.net/publication/348836720_What_in_the_World_is_PR
- Watson, T. e Noble, P. (2005). *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide To Public Relations Planning, Research e Evaluation*. Londres: Kogan Page.
- Weiner, M. e Bartholomew, D. (2011). *Dispelling the myth of pr multipliers and other inflationary audience measures*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/dispelling-myth-pr-multipliers/>

- Weiner, M., Arnorsdottir, L., Lang, R., Smith, B. e Rockland, D. (2019). *Isolating the effects of media-base public relations on sales: optimization through marketing mix modeling*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/isolating-the-effects-of-media-base-public-relations-on-sales-optimization-through-marketing-mix-modeling/>
- West, A. (2016, junho). *Workshop F - Every PR agency can deliver effective measurement – size is not the barrier* [Apresentação de comunicação]. Oitavo Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Making Metrics Matter Taking Measurement Mainstream. <http://amecinternationalsummit.org/wp-content/uploads/2016/06/Thursday-16-June-1400-1500-Workshop-F-Every-PR-Agency-can-deliver-effective-measurement.pdf>
- Whatmough, D. (2019). *Digital PR. PRCA practice guides*.
- Wilcox, D., Cameron, G. e Reber, B. (2015). *Public Relations Strategies and Tactics*. Pearson.
- Winner, P. (1991). *Gestão moderna das Relações Públicas. Manual de direção eficaz. A Estratégia da Confiança*. Mem Martins: CETOP.
- World Association of News Publishers (2021). *World Press Trends 2020-2021: Outlook*. https://wanifra.org/wp-content/uploads/2021/04/WAN-IFRA-Report_WPT2020-21.pdf
- Wright, D. K. (1979). Some ways to measure public relations. *Public Relations Journal*, 35(7), Pp 17-18.
- Wylie, F. e Slovacek, S. (1984). Public relations evaluation: Myth, option, or necessity? *Public Relations Review*, 10(2), 22-27.
- Xu, L. (2017, maio). *What can social media in China teach the world?* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change. <http://2017.amecglobalsummit.org/wpcontent/uploads/2017/05/Wednesday-Lunch-Time-Presentation-What-can-social-media-in-China-teach-the-world.pdf>
- Yanaze, M., Freire, O. e Senise, D. (2013). *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração* (2ª ed.). Difusão Editora.
- Yang, K. e Kang, Y. (2015). *Exploring Big Data and privacy in strategic communication campaigns: A cross-cultural study of mobile social media users' daily experiences*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/exploring-big-data-and-privacy-in-strategic-communication-campaigns-a-cross-cultural-study-of-mobile-social-media-users-daily-experiences/>
- Yang, S. e Grunig, J. (2005). Decomposing organisational reputation: The effects of organisation–public relationship outcomes on cognitive representations of organisations and evaluations of organisational performance. *Journal of Communication Management*, 9(4), 305-325.
- Yin, R (2011). *Qualitative Research from start to finish* (1ª ed.). Guilford Press.
- Zach, K. e Williams, A. (2021, maio). *SAS's COVID Communications Strategy: A Measureable Success* [Apresentação de comunicação]. Décimo segundo Global Summit da AMEC International Summit

- on Measurement – Communication Accountability: Planning, Purpose and Proof. Virtual, 26 de maio de 2021.
- Zapakin, M. (2017, maio). *Innovation Transcends the Corporate World – How Not-for-Profits are Managing Disruptive Change* [Apresentação de comunicação]. Nono Global Summit da AMEC International Summit on Measurement – Disruptive Communication Measurement, evaluation and insights in the age of change. <http://2017.amecglobalsummit.org/wpcontent/uploads/2017/05/1635-Wednesday-MarniZapakin-Innovation-Transends-the-Corporate-World.pdf>
- Zerfass, A. (2005, julho 1-3). The corporate communications scorecard – A framework for managing and evaluating communication strategies. *12th International Public Relations Research Symposium* [Conferência]. Lake Bled, Eslovénia.
- Zerfass, A. (2016a). *Value-contribution and measurement in strategic communication: An international comparison* [Apresentação de comunicação]. International Forum on Public Relations and Advertising (PRAD). Wellington, Nova Zelândia.
- Zerfass, A. (2016b). *The new digital future of media and measurement: Results from the European Communication Monitor* [Apresentação de comunicação]. PRIME Academy. Alemanha.
- Zerfass, A. (2017). *Visual communication: Managing and measuring visual content* [Apresentação de comunicação]. European Communication Summit 2017. Bélgica.
- Zerfass, A., e Volk, S. (2016). *Overcoming the measurement deadlock*. *Communication for Leaders*, 3(1), 4-5.
- Zerfass, A., Vercic, D. e Volk, S. (2017). *Communication Evaluation and Measurement: Skills, Practices and Utilization in European Organizations* [Apresentação de comunicação]. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), 2-18.
- Zerfass, A., Vercic, D., e Volk, S. (2016). *Communication Evaluation and Measurement: Skills, Practices and Utilization in European Organizations* [Sessão de conferência]. *International Public Relations Research Conference*. Miami, Florida.
- Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A., e Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries*. EACD/EUPRERA, Helios Media.

Anexos

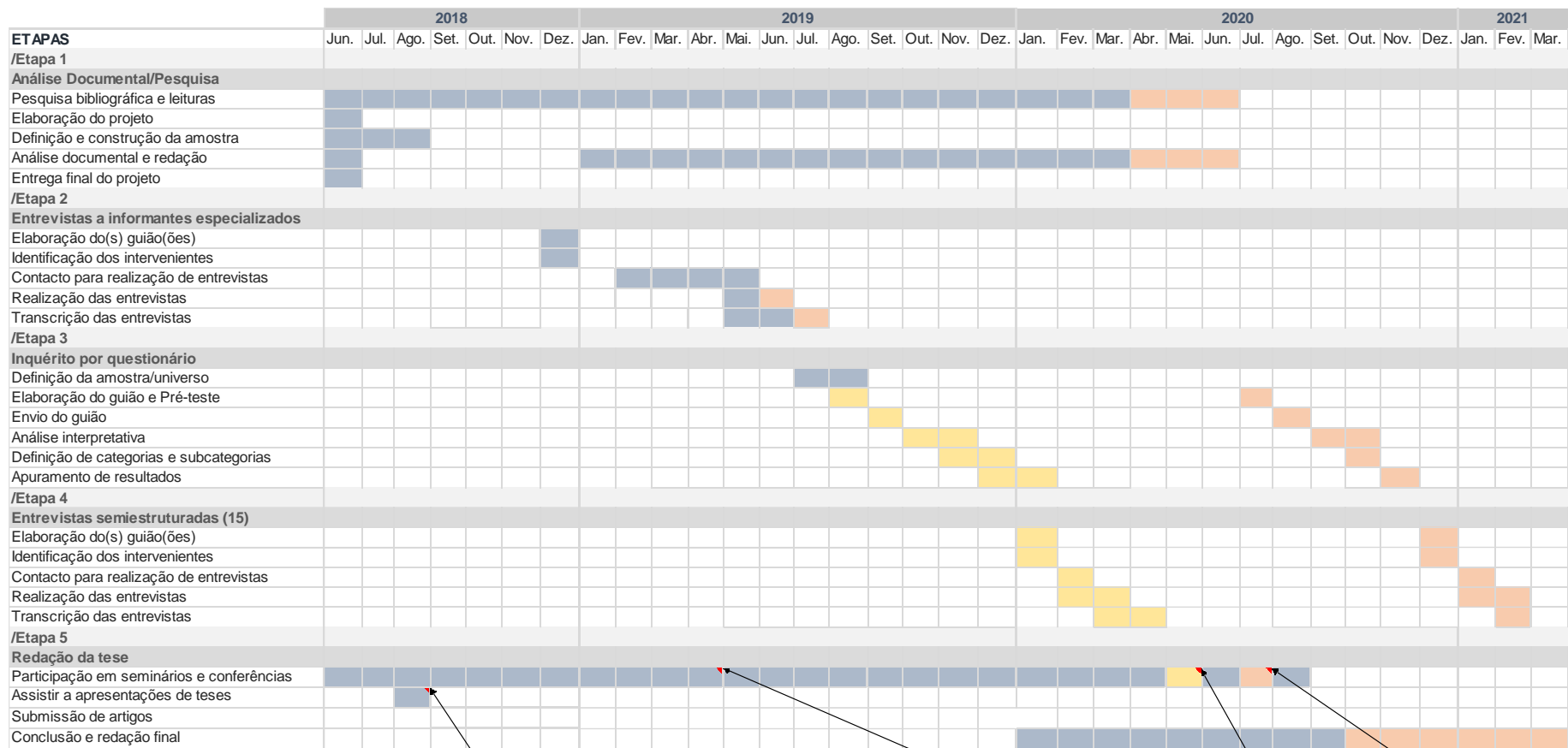
Anexo 1 - Cronograma de trabalhos (projeto de investigação, 2º e 3º relatórios)

ETAPAS	2018												2019												2020											
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.			
/Etapa 1																																				
Análise Documental/Pesquisa																																				
Pesquisa bibliográfica e leituras	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									■	■	■									
Elaboração do projeto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Definição e construção da amostra			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Análise documental e redação				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Entrega final do projeto						■	■	■	■	■	■	■																								
/Etapa 2																																				
Entrevistas semiestruturadas																																				
Elaboração do(s) guião(ões)									■	■	■	■																								
Identificação dos intervenientes				■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Contacto para realização de entrevistas										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Realização das entrevistas													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Transcrição das entrevistas																■	■	■	■	■	■	■	■	■												
/Etapa 3																																				
Análise de dados de entrevistas																																				
Análise interpretativa																			■	■	■	■	■	■												
Definição de categorias e subcategorias																			■	■	■	■	■	■												
Apuramento de resultados																					■	■	■	■												
Redação de conteúdo																					■	■	■	■												
/Etapa 4																																				
Redação da tese																																				
Participação em seminários e conferências	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Assistir a apresentações de teses									■	■	■	■									■	■	■	■												
Conclusão e redação final																									■	■	■	■	■	■	■	■	■			

ETAPAS	2018												2019												2020				
	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	
/Etapa 1																													
Análise Documental/Pesquisa																													
Pesquisa bibliográfica e leituras																													
Elaboração do projeto																													
Definição e construção da amostra																													
Análise documental e redação																													
Entrega final do projeto																													
/Etapa 2																													
Entrevistas a informantes especializados																													
Elaboração do(s) guião(ões)																													
Identificação dos intervenientes																													
Contacto para realização de entrevistas																													
Realização das entrevistas																													
Transcrição das entrevistas																													
/Etapa 3																													
Inquérito por questionário																													
Definição da amostra/universo																													
Elaboração do guião																													
Envio do guião																													
Análise interpretativa																													
Definição de categorias e subcategorias																													
Apuramento de resultados																													
/Etapa 4																													
Entrevistas semiestruturadas (15)																													
Elaboração do(s) guião(ões)																													
Identificação dos intervenientes																													
Contacto para realização de entrevistas																													
Realização das entrevistas																													
Transcrição das entrevistas																													
/Etapa 5																													
Redação da tese																													
Participação em seminários e conferências																													
Assistir a apresentações de teses																													
Conclusão e redação final																													

Legenda:

- Apresentado em projeto e cumprido
- Apresentado em projeto e não cumprido
- Desvios face ao projeto



Legenda:
 Apresentado no relatório de progresso de 2019 e cumprido
 Apresentado no relatório de progresso de 2019 e não cumprido
 Desvios face ao relatório de progresso de 2019

Rita Nunes Ferreira:
 Prova de Doutoramento ISCTE-IUL | Ciências da Comunicação
 9 julho 2018 | 14h30
 Prova de:
 João Carlos Pinto Moreira dos Santos
 Título da tese:
 As Primeiras Manifestações de Relações Públicas Empresariais no Portugal do Início do Século XX (1910-1948).
 Modelos de Comunicação no caso The Anglo-Portuguese Telephone Co. Ltd.

Rita Nunes Ferreira:
 Candidatura a Colóquio
 Doutoral. Aceite mas
 passou para 2020.

Rita Nunes Ferreira:
 Global Summit AMEC. Foi
 adiado

Rita Nunes Ferreira:
 Global Summit AMEC
 adiado para julho, 8 e 9 -
 será virtual

Anexo 2 - Registo de associações de RP e publicações

(recolha em julho de 2020)

DESIGNAÇÃO	SIGLA	ORIGEM	CRIAÇÃO	PUBLICAÇÕES	Nº DE ARTIGOS CIENTÍFICOS/EDIÇÕES	Nº DE ARTIGOS CIENTÍFICOS DEDICADOS À M&A	WEBSITE
OCEANIA							
Public Relations Institute of Australia	PRIA	Austrália	1949	Asia Pacific Public Relations Journal	139	1	https://www.pria.com.au/
Public Relations Institute of New Zealand	PRINZ	Nova Zelândia	1957	PRINZ e-Report	23 edições	Não se aplica	https://www.prinz.org.nz/
ÁFRICA							
African Public Relations Association	APRA	Nigéria	2008	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://www.afpra.org/
Public Relations Institute of Southern Africa	PRISA	África do Sul	1957	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://www.prisa.co.za/
Public Relations Society of Kenya	PRSK	Quénia	1971	PR Digest	apenas disponível a última - jan.mar.'20	1	https://www.prsk.co.ke/
				State of PR in Kenya Report	apenas disponível o último - nov.'19	1	
AMÉRICA NORTE							
Public Relations Society of America	PRSA	E.U.A	1947	Strategies&Tactics	30 edições	0	https://www.prsa.org/
				PR Journal (em conjunto com o IPR)	114 edições e mais de 570 artigos	8	

Canadian Public Relations Society	CPRS	Canadá	1948	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://www.cprs.ca/
AMÉRICA LATINA							
Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas	CONFERP	Brasil	1972	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	http://www.conrerp4.org.br/
Asociación de Relacionistas Profesionales de Puerto Rico	ARPPR	Porto Rico	1970	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://relacionistas.com/
ÁSIA							
Shanghai Public Relations Association	SPRA	Shangai, China	1986	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	http://www.chspra.com/
Middle East Public Relations Association	MEPRA	Emirados Árabes Unidos	2001	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	http://www.mepra.org/
Institute of Public Relations of Singapore	IPRS	Singapura	1970	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://www.iprs.org.sg/
Public Relations Consultants Association of Malaysia	PRCA	Malásia	1999	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	http://www.prcamalaysia.org/
EUROPA							
Public Relations Verband Austria	PRVA	Áustria	1975	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://prva.at/

Public Relations Institute of Ireland	PRII	Irlanda	1953	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	http://www.prii.ie/
German Public Relations Consultancies Association	GPRA	Alemanha	1974	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://www.gpra.de/
Estonian Public Relations Association	EPRA	Estónia	1996	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	http://www.epra.ee/
Federazione Relazioni Pubbliche Italiane	FERPI	Itália	1970	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://www.ferpi.it/
Institute for Public Relation	IPR	Reino Unido	1956	IPR Signature Studies	36	2	https://instituteforpr.org/
				Behavioral Insights Research Center	20	0	
				Digital <i>Media</i> Research Center	328	7	
				IPR Measurement Commission	202	22	
				Organizational Communication Research Center	375	1	
				PR Journal (em conjunto com a PRSA)	114 edições e mais de 570 artigos	8	
International Communication Consultancy Organization	ICCO	Reino Unido	1986	World Reports	7 edições	7	https://iccopr.com/
Public Relations and	PRCA	Reino Unido	1969	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://www.prca.org.uk/

Communication Association							
Chartered Institute of Public Relations	CIPR	Reino Unido	1948	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://cipr.co.uk/
European Public Relations Education and Research Association	EUPRERA	Eslovénia	1959	Journal of Communication Management (em conjunto com Global Alliance)	mais de 500 artigos	26	http://euprera.org/
European Association of Communication Directores	EACD	Bélgica	2006	Repositório' (em conjunto com a ECM)	197 artigos	7	https://eacd-online.eu/
European Communication Monitor	ECM	Alemanha	2007	Repositório' (em conjunto com a EACD)	197 artigos	7	https://www.communicationmonitor.eu/
Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas	APECOM	Portugal	500	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://apecom.pt/
Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação	SOPCOM	Portugal	1998	Revista Comunicando	9 edições	0	https://www.sopcom.pt/
				Revista Estudos de Jornalismo	12 edições	0	
				Revista Vista	5 edições	0	
				Revista História da Comunicação	5 edições	0	
Escola Superior de	ESCS	Portugal	2014	Comunicação Pública	mais de 300 artigos	1	https://journals.openedition.org/cp/4072

Comunicação Social							
Universidade Nova de Lisboa	UNL	Portugal	1985	Comunicação e Linguagens	mais de 600 artigos	0	https://www.icnova.fcsh.unl.pt/revista-de-comunicacao-e-linguagens/
Universidade da Beira Interior	UBI	Portugal	2007	Estudos em Comunicação	mais de 450 artigos	0	http://ojs.labcom-ifp.ubi.pt/index.php/ec/index
Universidade do Minho	Uminho	Portugal	1999	Comunicação e Sociedade	mais de 800 artigos	1	https://revistacomsoc.pt/
Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación	ADECEC	Espanha	1991	ADECEC	7 estudos	1	http://adecec.com/
Swedish Public Relations Association	SPRA	Suécia	1950	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://prsuisse.ch/
International Public Relations Association	IPRA	Reino Unido	1949	s/ publicações/produção científica	Não se aplica	Não se aplica	https://www.ipra.org/
Global Alliance for Public Relations and Communication Management	Global Alliance	Suíça	2002	Journal of Communication Management (em conjunto com EUPRERA)	mais de 500 artigos	26	https://www.globalalliancepr.org/

Anexo 3 - Guião de entrevistas a informantes especializados de Agências de Comunicação e Relações Públicas

Entrevistas a informantes especializados (Agências de Comunicação e Relações Públicas)

a) Preparação, Planificação e Realização

Âmbito: projeto de investigação integrado no Doutoramento em Ciências da Comunicação do ISCTE-IUL.

Enquadramento: As entrevistas a realizar enquadram-se na necessidade de dar respostas iniciais que mostrem uma visão do mercado atual e que permitam apontar algumas questões sobre o estado da arte do problema de estudo: "Calcular o intangível em Relações Públicas? Como medir o retorno com os *Media* – Estudo da realidade portuguesa na atualidade". A escolha dos entrevistados recai na importância dos mesmos enquanto informantes especializados pertencentes a agências associadas da APECOM – Associação Portuguesa de Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas.

Objetivos: Responder à pergunta de partida: Quais os mais adequados e eficazes métodos para avaliar os resultados das Relações Públicas na função das Relações com os *media* em Portugal?

Coadjuvada pela procura dos seguintes esclarecimentos:

- (1) Quais as ferramentas e métricas utilizadas na atribuição de valor aos resultados das Relações Públicas no seu trabalho com os *media*?
- (2) A mensuração dos resultados contribui para um maior reconhecimento da profissão?
- (3) Podemos falar de valores tangíveis em Relações Públicas?
- (4) Como se mede eficácia nas Relações com os *Media*?

Entrevistados: informantes especializados pertencentes a agências associadas da APECOM – Associação Portuguesa de Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas.

Variáveis de análise: métodos de avaliação de resultados em RP; práticas eficazes de medição de retorno em *media relations*; tangibilidade dos resultados em RP.

Legitimação: informar os objetivos; motivar à participação; obter a autorização.

Prazo: até maio de 2019.

Duração: até 60 minutos.

Condições: recurso à gravação da entrevista com gravador áudio.

Consentimento: solicitar autorização para gravação da entrevista.

b) Guião de entrevista

Dados biográficos

- . Nome:
- . Idade: 25-34 __; 35-44 __; 45-54 __; 55-64 __.
- . Empresa:
- . Cargo:
- . Habilitações literárias / Formação:
- . Anos de carreira profissional na área das RP:
- . Trabalhou num departamento/secção de clipping?

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

1. Para melhor entender as funções inerentes ao serviço de clipping, pode explicar como funciona este departamento e que tipo de tarefas são realizadas?
2. A agência trabalha com alguma ferramenta/aplicação informática destinada ao trabalho de medição de resultados e produção de relatórios avaliativos? Ou, por outro lado, subcontrata este serviço através de uma empresa de clipping?
3. Considera o trabalho das Relações Públicas na relação com os *media* (tradicionais e digitais) tangível?
4. Como é feita a medição/avaliação do trabalho nesta área? (ou seja, como calcula se os resultados são bons ou maus?)
5. Este controlo e mensuração dos meios é feito de forma quantitativa ou qualitativa? Ou ambas?
6. O que considera ser uma eficaz avaliação em *media relations*?
7. Que ferramentas ou técnicas de avaliação utiliza para medir retorno com estratégias de *media*?
8. Há uma separação entre a avaliação dos outputs *imediatos* (E.g. alcance, impressões) ou uma pesquisa mais profunda dos *outcomes* (E.g. efeitos da comunicação, mudanças de comportamentos e atitudes) e *outtakes* (E.g. qualidade dos resultados)?
9. O AVE (*Advertising Value Equivalent*), métrica adequada para avaliar os resultados da publicidade, é também utilizada para medir o trabalho das Relações Públicas. Considera que esta métrica é eficaz nas RP?
10. Considera a medição de resultados em Relações Públicas crucial para distinguir e avaliar a eficácia da comunicação e reavaliar passos futuros nesta área?
11. Na gestão e organização dos departamentos da agência, quanto tempo dedicam ao trabalho de clipping?
12. Este é um serviço valorizado pelos clientes?
13. Quão importante é esta área no quadro da oferta de serviços tão distintos na área das RP?
14. Quais considera serem os principais condicionalismos na avaliação dos resultados em RP?
15. Em junho de 2018, em Barcelona, decorreu o décimo *Global Summit on Measurement*, promovido pela AMEC, com o tema "*Measurement & The Three I's Insights, Innovation and Integration driving the future*". Acha importante o desenvolvimento de estudos e iniciativas sobre as práticas avaliativas no campo das *media relations*?
16. A carta de princípios da AMEC, conhecida como Declaração dos Princípios de Barcelona, aprovada há 9 anos, diz que o AVE não serve para avaliar as Relações Públicas. Qual a sua opinião sobre esta Declaração?
17. Na sua opinião, o reconhecimento da profissão de RP é facilitado quando existem práticas eficazes de medição de resultados?
18. O que considera que falta neste campo de atuação/serviço?

19. A agência procura estar a par dos últimos estudos realizados nesta área (ex: trabalho promovido pela AMEC)?
20. Há uma formação constante da equipa nestas matérias com cursos e deslocações ao exterior? Se sim, que critérios são tidos em conta nessas formações? O que se procura colmatar na formação?

Anexo 4 - Guião de entrevistas a informantes especializados de Empresas de Clipping

Entrevistas a informantes especializados (Empresas de Clipping)

c) Preparação, Planificação e Realização

Âmbito: projeto de investigação integrado no Doutoramento em Ciências da Comunicação do ISCTE-IUL.

Enquadramento: As entrevistas a realizar enquadram-se na necessidade de dar respostas iniciais que mostrem uma visão do mercado atual e que permitam apontar algumas questões sobre o estado da arte do problema de estudo: "Calcular o intangível em Relações Públicas? Como medir o retorno com os *Media* – Estudo da realidade portuguesa na atualidade". A escolha dos entrevistados recai na importância dos mesmos enquanto informantes especializados pertencentes a empresas associadas da APEC – Associação Portuguesa de Empresas de Clipping.

Objetivos: Responder à pergunta de partida: Quais os mais adequados e eficazes métodos para avaliar os resultados das Relações Públicas na função das Relações com os *media* em Portugal?

Coadjuvada pela procura dos seguintes esclarecimentos:

- (1) Quais as ferramentas e métricas utilizadas na atribuição de valor aos resultados das Relações Públicas no seu trabalho com os *media*?
- (2) A mensuração dos resultados contribui para um maior reconhecimento da profissão?
- (3) Podemos falar de valores tangíveis em Relações Públicas?
- (4) Como se mede eficácia nas Relações com os *Media*?

Entrevistados: informantes especializados pertencentes a empresas associadas da APEC – Associação Portuguesa de Empresas de Clipping.

Variáveis de análise: métodos de avaliação de resultados em RP; práticas eficazes de medição de retorno em *media relations*; tangibilidade dos resultados em RP.

Legitimação: informar os objetivos; motivar à participação; obter a autorização.

Prazo: até maio de 2019.

Duração: até 60 minutos.

Condições: recurso à gravação da entrevista com gravador áudio.

Consentimento: solicitar autorização para gravação da entrevista.

d) Guião de entrevista

Dados biográficos

- . Nome:
- . Idade: 25-34 __; 35-44 __; 45-54 __; 55-64 __.
- . Empresa:
- . Cargo:
- . Habilitações literárias / Formação:
- . Anos de carreira profissional na área das RP (se aplicado):
- . Trabalhou num departamento/secção de clipping?

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

21. Para melhor entender o trabalho de clipping, pode explicar como funciona este serviço e que tipo de tarefas são realizadas?
22. Em Portugal as empresas de clipping trabalham com alguma ferramenta/aplicação informática destinada à medição de resultados e produção de relatórios avaliativos?
23. Considera o trabalho das Relações Públicas na relação com os *media* (tradicionais e digitais) tangível?
24. Como é feita a medição/avaliação do trabalho nesta área? (ou seja, como calcula se os resultados são bons ou maus?)
25. Este controlo e mensuração dos meios é feito de forma quantitativa ou qualitativa? Ou ambas?
26. O que considera ser uma eficaz avaliação em *media relations*?
27. Que ferramentas ou técnicas de avaliação utiliza para medir retorno com estratégias de *media*?
28. Há uma separação entre a avaliação dos outputs *imediatos* (E.g. alcance, impressões) ou uma pesquisa mais profunda dos *outcomes* (E.g. efeitos da comunicação, mudanças de comportamentos e atitudes) e *outtakes* (E.g. qualidade dos resultados)?
29. O AVE (*Advertising Value Equivalent*), métrica ~~utilizada~~ adequada para avaliar os resultados da publicidade, é também utilizada para medir o trabalho das Relações Públicas. Considera que esta métrica é eficaz nas RP?
30. Considera a medição de resultados em Relações Públicas crucial para distinguir e avaliar a eficácia da comunicação e reavaliar passos futuros nesta área?
31. Este é um serviço valorizado pelos clientes?
32. Quão importante é esta área no quadro da oferta de serviços tão distintos na área das RP?
33. Quais considera serem os principais condicionalismos na avaliação dos resultados em RP?
34. Em junho de 2018, em Barcelona, decorreu o décimo *Global Summit on Measurement*, promovido pela AMEC, com o tema "*Measurement & The Three I's Insights, Innovation and Integration driving the future*". Acha importante o desenvolvimento de estudos e iniciativas sobre as práticas avaliativas no campo das *media relations*?
35. A carta de princípios da AMEC, conhecida como Declaração dos Princípios de Barcelona, aprovada há 9 anos, diz que o AVE não serve para avaliar as Relações Públicas. Qual a sua opinião sobre esta Declaração?
36. Na sua opinião, o reconhecimento da profissão de RP é facilitado quando existem práticas eficazes de medição de resultados?
37. O que considera que falta neste campo de atuação/serviço?

38. A empresa procura estar a par dos últimos estudos realizados nesta área (ex: trabalho promovido pela AMEC)?
39. Há uma formação constante da equipa nestas matérias com cursos e deslocações ao exterior? Se sim, que critérios são tidos em conta nessas formações? O que se procura colmatar na formação?

Anexo 5 - Termo de consentimento informado para informantes especializados

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO

(de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)

[O presente documento representa uma forma de “contrato” entre investigador/a e participante, por isso cada parte fica com uma via assinada por ambos – o primeiro “outorgante” guarda-o para provar que pediu e obteve consentimento perante eventuais auditorias; o segundo “outorgante” guarda-o para reler, revogar se assim o entender ou reclamar se verificar eventual incumprimento do garantido.]

Título do estudo: Calcular o intangível em Relações Públicas? Como medir o retorno com os *Media* – Estudo da realidade portuguesa na atualidade.

Enquadramento: âmbito académico para realização de projeto de investigação inserido no Doutoramento em Ciências da Comunicação, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa, em parceria com a Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Sandra Cristina Martins Pereira.

Explicação do estudo: realização de entrevista gravada para recolha de dados relacionada com o âmbito das práticas de avaliação de resultados na função das *media relations*. A seleção do entrevistado foi feita ao abrigo do conjunto de associados da APECOM.

Confidencialidade: garante-se a confidencialidade e o uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo.

Investigadora Responsável: Rita Alexandra Nunes Ferreira. **E-mail:** rita.a.n.ferreira@gmail.com

Assinatura: _____ **Data:** __/__/__

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela investigadora responsável pelo estudo. Nestes termos, aceito participar no estudo e autorizo a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando que estes serão apenas utilizados para aferir os resultados da presente investigação e com a garantia de confidencialidade que me são dadas pela investigadora.

Nome: _____

Assinatura: _____ **Data:** __/__/__

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 1 PÁGINA E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA A INVESTIGADORA, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE.

Anexo 6 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – Ana Torres Pereira, M Public Relations

ENTREVISTA A INFORMANTES ESPECIALIZADOS

--

Data: 15 de maio de 2019

Nome: Ana Torres Pereira

Idade: 40 anos

Empresa: M Public Relations

Cargo: Diretora executiva

Habilitações literárias: licenciada em ciências da comunicação, ramo jornalismo, pela Universidade Autónoma de Lisboa

Anos de carreira profissional na área das RP: 4 anos

Trabalhou num departamento/secção de clipping? Não

Referência de entrevista: E1

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

1. Para melhor entender as funções inerentes ao serviço de clipping, pode explicar como funciona este departamento e que tipo de tarefas são realizadas?

E: Não existe nenhum departamento de clipping na agência. Não sei se está relacionado com o facto de sermos uma agência pequena. Aquilo que temos é um serviço de clipping. A maioria dos nossos clientes contratualiza esse serviço e nós utilizamo-lo não só para nosso alerta das notícias que saem, como também para receber relatórios que constam na maior parte dos contratos dos nossos clientes. São relatórios semanais, mensais, trimestrais ou anuais sobre a mensuração do nosso trabalho.

2. A agência trabalha com alguma ferramenta/aplicação informática destinada ao trabalho de medição de resultados e produção de relatórios avaliativos? Ou, por outro lado, subcontrata este serviço através de uma empresa de clipping?

E: Nós, agência, trabalhamos com a *MediaMonitor*, mas acabamos por trabalhar com várias. Alguns clientes já têm contratualizadas essas empresas de clipping. Por exemplo, trabalhamos com a Cision porque temos um cliente que contratualizou o serviço a esta empresa. A empresa envia-nos os dados e nós trabalhamos com esses mesmos dados para produzirmos os nossos próprios relatórios. Para termos acesso aos dados, acedemos à plataforma de cada empresa de clipping e extraímos os mesmos que, consoante os clientes, fazem sentido para produzir o relatório.

3. Como faz a medição/avaliação do trabalho nesta área? (ou seja, como calcula se os resultados são bons ou maus?)

E: É medido pela quantidade, ou seja, número de notícias e o AVE que elas produzem. Depois também fazemos análise qualitativa. Por exemplo, numa ação que fazemos temos só 3 notícias mas 2 delas são de televisão em horário nobre, o AVE será seguramente maior. Imaginemos que tenho 300 notícias, mas 80% é online, o AVE é pequeno. Tudo depende do objetivo. Naquela ação concreta pode ser importante ter mais massa do que valor financeiro. Para nós o AVE, apesar de ser um critério muito utilizado pelos clientes, não é espelho do nosso trabalho, porque as empresas de clipping precisam ter parâmetros e utilizam os valores tabela, que não são realistas. Já fizemos relatório de clipping onde uma entrevista na Human Resources, que é uma revista de nicho, tem mais valor que uma peça de televisão. Isso para nós não é realista. Explicamos isso ao cliente mas a verdade é que a Cision ou *MediaMonitor* baseia-se no valor de tabela de publicidade e portanto nós temos de seguir esta metodologia.

4. Considera o trabalho das Relações Públicas tangível?

E: Não. Sinceramente acho que não. Não é só mensurável pelo número de notícias. Há um trabalho que é a nossa relação com os jornalistas, *stakeholders*. Quão fácil eu chego a um jornalista, por exemplo. Por vezes discutimos na agência se nos devíamos comparar a uma Deloitte ou a uma consultora deste género. Poderíamos, mas eles cobram à hora. O valor hora é muito subjetivo. Esta relação são os objetivos do cliente e devia ter um valor. Acaba por ter nos resultados finais do objetivo do cliente, mas numa fase inicial, quando estamos a negociar preço, é difícil quantificar quanto é que isso vale e há clientes que mudam de agência porque é mais barato e acabam por não conseguir cumprir com os objetivos.

5. A medição é feita de forma quantitativa ou qualitativa? Ou ambas?

E: Ambas. O que vemos é a tipologia do meio. Por exemplo, trabalhamos vários hotéis na agência e fomos contactados recentemente por uma produtora de telenovelas para saber se queríamos ter *product placement* na telenovela. Uma das telenovelas era na SIC e outra na CMTV e o perfil dos nossos clientes não se coaduna com o perfil da audiência da telenovela da CMTV, mesmo que eles sejam líderes de audiências no momento. Portanto, isto é uma análise qualitativa que nós fazemos do nosso conhecimento e da nossa especialidade. Imaginemos que tenho uma entrevista para televisão. Uma é na CMTV e outra na TVI. É fácil de decidir se estiverem com uma linha muito parecida de programação. Vejo pelas audiências. Agora, se tenho uma entrevista numa RTP ou SIC já é mais difícil. Tenho de avaliar quem vai entrevistar, qual o perfil, a audiência, as horas a que será transmitida. É uma análise mais qualitativa. É toda esta consultoria que fazemos.

6. O que considera ser a avaliação em *media relations*?

E: É difícil avaliar. Creio que os novos clientes precisam ter algo mensurável, isto é, clipping, mas depois os outros clientes valorizam as relações que nós temos. Há clientes que nos convidam a participar em concursos porque somos referenciados por outros clientes. Na nossa agência, metade dos profissionais são ex jornalistas e isso tem o seu peso e relevância. É nesta medida que também nos avaliam. Por isso é que existem agências para todos os perfis. Já fomos contactados só para gerir crises ou *public affairs*, que nem aparecemos. Isso está relacionado com *track record*. Além do número de notícias, o resto do trabalho não se vê.

7. Há uma separação entre a avaliação dos outputs *imediatos* (E.g. alcance, impressões) ou uma pesquisa mais profunda dos *outcomes* (E.g. efeitos da comunicação, mudanças de comportamentos e atitudes) e *outtakes* (E.g. qualidade dos resultados)?

E: Dividimos claramente. Há relatórios que são *imediatos* e que a avaliação é mais quantitativa. Mas, por exemplo, se somos contactados por um cliente novo que começa a ter muitas notícias e que passado algum tempo os jornalistas já nos contactam para saber mais sobre a temática ou para enviarmos mais informações, isso é já um aspeto qualitativo a ter em conta e que apreciamos no nosso relatório. Isto significa que já conseguimos estar na agenda mediática. Esta parte não mensurável, de mudança de comportamentos e de entendimento dos jornalistas é muito difícil porque fazemos contactos entre os jornalistas e os nossos clientes e muitas vezes os jornalistas nunca tiveram contacto com essas empresas. No relatório colocamos este tipo de apreciações, mas não tem um impacto *imediato*. É um fator que vamos aferindo à medida que vamos trabalhando. Por isso é que dizemos que os contratos a longo prazo são os que nos dão mais espaço de manobra para mostrarmos o que é o nosso serviço.

8. O AVE (*Advertising Value Equivalent*), métrica para avaliar os resultados da publicidade, é usado para medir o trabalho das Relações Públicas. Considera que a forma (se através do AVE) como é feita a avaliação dos resultados, atualmente, é a mais eficaz?

E: Acho que é minimalista mas é a única métrica que temos. Não existe outra. As tipologias das agências de comunicação mudaram muito. Voltemos ao setor do turismo porque me parece que espelha bem. Posso ter um trabalho que é feito através de um comunicado de imprensa, mas também tenho a contratualização de influenciadores que me vão dar mancha. As métricas do AVE, para as notícias, como do *reach*, por exemplo, para os influenciadores, são esotéricas. Os números existem, mas se são realistas tenho muitas dúvidas. Mas como é a única forma de medirmos. O nosso trabalho não é convertível rapidamente. Por exemplo, os hotéis quando nos contactam querem ter mais hóspedes,

mais receitas provenientes dessa comunicação e eu não posso dizer que se eu contratualizar com um influenciador uma ida num fim de semana a esse hotel, que faz *posts* para o seu público, que amanhã o hotel terá mais reservas. Portanto, a taxa de conversão até pode acontecer, mas não é *imediate*. Dizemos sempre que é para aumentar a notoriedade da marca, mas o cliente quer sempre a taxa de conversão. Se eu acho que é justa e realista, não, mas é a que existe. Andamos à procura da fórmula certa no caso dos influenciadores. Em relação à medição do AVE é feito através do valor da publicidade vezes a tiragem da publicação, mas é o preço e tabela e o preço de tabela não existe. Nunca é praticado. É este valor que extraímos da plataforma e apresentamos.

9. A medição de resultados em Relações Públicas é crucial para distinguir e avaliar a eficácia da comunicação e reavaliar passos futuros. Considera o serviço de avaliação importante na área das Relações Públicas?

E: Em alguns casos, sim, é importante.

10. Na gestão e organização dos departamentos da agência, quanto tempo dedicam ao trabalho de clipping?

E: É muito variável consoante o detalhe e exigência que o cliente nos pede. Há relatórios que podem demorar uma manhã e são relativamente simples e outros que podem demorar dias e são partilhados com diferentes colegas porque cada um faz uma parte. Há um cliente em específico para o qual fizemos fórmulas em excel. Precisámos fazer a leitura dos dados e analisá-los de diferentes formas. Há relatórios simples – o cliente apenas pretende ter noção do que foi feito -, e outros muito complexos.

11. Este é um serviço valorizado pelos clientes?

E: Pouco. Depende dos clientes, mas muito pouco. A avaliação é fundamental, claro, sobretudo para a definição do preço. Um cliente que nunca teve uma agência de comunicação ou que mudou tem de perceber porque é que existe diferença de preço. Os resultados que eu apresento têm de ser reflexo do meu preço e qualidade e isso é difícil com as métricas de que dispomos. Em alguns clientes temos KPIs muito bem definidos como por exemplo produzir x comunicados, x número de notícias ou até mesmo um cliente que teve 300 resultados num ano e pretende ter um crescimento de 5% no número de notícias no ano seguinte. Noutros clientes temos objetivos de aumentar a notoriedade e isso é complicado de avaliar.

12. Quão importante é esta área no quadro de serviços tão distintos na área das RP?

E: Encaramos o relatório como uma tarefa obrigatória das Relações Públicas. É uma “estucha”. Temos de fazer, é importante para o nosso trabalho, mas se pudermos arrastar. É a última coisa que queremos fazer. Para nós é apenas uma ferramenta. É fundamental para pedir retorno ao cliente, mas existem clientes que nem relatório pedem.

13. Quais considera serem os principais condicionalismos na avaliação dos resultados em RP?

ATP: É não haver métricas concretas. Não há nenhum instrumento realista e honesto para medir todo o âmbito das Relações Públicas.

14. Considera que esse trabalho é apenas das agências de clipping ou também é responsabilidade das agências de comunicação?

E: Teríamos de encontrar, como setor, o que pode ser mensurável. Claro que ter uma entidade externa a propor uma fórmula dá mais credibilidade do que a própria. Ter um parceiro que avalia o trabalho, sem eu dizer que sou espetacular, é bom. Mas acho que seria necessário um setor unido para isso. Existem vários elementos que não são tangíveis e, portanto, como se mede o que não é tangível? As relações não são tangíveis, o meu *networking* não é tangível. Não sei se alguma vez vamos conseguir isso. Já não é só o jornalismo, também é o *branded content*, as redes sociais. Se eu produzo um conteúdo para *branded content*, embora seja considerado publicidade, eu tive esse trabalho e isso deve ser valorizado.

15. Em junho de 2018, em Barcelona, decorreu o décimo *Global Summit on Measurement*, promovido pela AMEC, com o tema “*Measurement & The Three I's Insights, Innovation and Integration driving the future*”. Acha importante o desenvolvimento de estudos e iniciativas sobre as práticas avaliativas no campo das *media relations*?

E: Tudo é útil. O que acho é que o setor não é unido. São 10 anos para encontrar uma metodologia que nos vai beneficiar a todos porque também nos vai ajudar a definir o valor mais adequado a cobrar aos

clientes. Teremos todos a ganhar com isso. Acho que é um setor muito pulverizado de grandes e pequenas agências. É difícil criar uma bitola para todos, mas é desejável. Se acho que vai demorar? Sim.

16. Na sua opinião, o reconhecimento da profissão de RP é facilitado quando existem práticas eficazes de medição de resultados?

E: Sim, mas que sejam iguais para todos. Existem 4 ou 5 empresas de clipping mas todas elas têm o mesmo princípio. À partida os valores serão os mesmos. Tudo o resto não é igual. É consoante a leitura, a forma de abordar o mercado, etc.

17. O que considera que falta neste campo de atuação/serviço?

E: União do setor para conseguir chegar a uma metodologia mais adequada. O AVE pode não ser o espelho da realidade, mas o número de notícias também não. Eu posso ter poucas notícias, mas que são qualitativamente boas ou ter muitas em *websites* com pouca audiência. Neste momento é esta ferramenta que temos e é com ela que temos de trabalhar do ponto de vista quantitativo. Do ponto de vista qualitativo fazemos sempre a análise de acordo com a nossa experiência. É um desafio.

18. A agência procura estar a para dos últimos estudos realizados nesta área (ex: trabalho promovido pela AMEC)?

E: Muito pouco. Não temos necessidade. Os dias não permitem. Aquilo que para nós é importante numa primeira fase é que os clientes contratualizam um serviço de clipping. Para nos é importante.

19. Há uma formação constante da equipa nestas matérias com cursos e deslocações ao exterior? Se sim, que critérios são tidos em conta nessas formações? O que se procura colmatar na formação?

E: Não. Relativamente ao clipping, não. Achamos importante fazer as formações, mas não há tempo. Também acho que as formações têm um revés – o conteúdo é ótimo, mas não estão adaptadas ao mercado nacional. São desajustadas da realidade nacional. É bom para ter o conhecimento, mas estamos absorvidos pelo trabalho do dia a dia.

Anexo 7 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas - Tiago Vidal, Llorente&Cuenca

ENTREVISTA A INFORMANTES ESPECIALIZADOS

--

Data: 23 de maio de 2019

Nome: Tiago Vidal

Idade: 45 anos

Empresa: LLYC

Cargo: Diretor-geral e Sócio

Habilitações literárias: licenciatura em Ciências da Comunicação, na Universidade Independente, e pós-graduação na Universidade Nova de Lisboa – SBE

Anos de carreira profissional na área das RP: 22 anos

Trabalhou num departamento/secção de clipping? Sim, quando inicieei. Era estagiário. Ainda quando se faziam recortes dos jornais, colava-se no papel e enviava-se ao cliente por estafeta. Os comunicados eram enviados por fax, por exemplo.

Referência de entrevista: E2

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

1. Para melhor entender as funções inerentes ao serviço de clipping, pode explicar como funciona este departamento e que tipo de tarefas são realizadas?

E: Não. Nós externalizamos tudo o que tem a ver com o serviço de monitorização e de clipping.

2. Os relatórios de avaliação de resultados de cada cliente também são feitos fora da LLYC?

E: Os nossos relatórios são compostos por indicadores que são fornecidos pelo fornecedor externo e nós depois trabalhamos as matérias na ótica do *intelligence*, isto é, avaliamos os resultados e as ações a tomar de maneira a atingir os objetivos a que nos propomos.

3. E a avaliação desses indicadores é feita por cada colaborador?

E: Pela equipa responsável pelo cliente face à estratégia que está predefinido com o cliente.

4. Significa então que a agência não trabalha com nenhuma ferramenta internamente porque subcontrata o serviço de clipping?

E: Nós temos acesso às ferramentas que os nossos parceiros utilizam, nomeadamente das 3 empresas com quem trabalhamos. Temos acesso às ferramentas onde todos os dados e indicadores estão. Temos acesso diariamente, se assim entendermos, como também temos acesso aos *reports* que esses parceiros fazem e que depois possam ser trabalhados por nós.

5. E com que empresas de clipping trabalham?

E: Trabalhamos com a Cision, Manchete, Markttest e com a IM, que tem um formato novo no mercado, uma metodologia de avaliação de acordo com o método do peso. Em que se avalia *paid, earned, shared* e *owned*. Portanto está para lá da tradicional avaliação atualmente. É uma empresa portuguesa que se baseia na parte tecnológica do serviço. Trabalham com grandes empresas em Portugal e depois vendem soluções tecnológicas fora para *software providers*. Não há nenhum formato 100% perfeito mas é uma abordagem totalmente diferente e que tem a ver com o que as Relações Públicas fazem. Isto é uma ínfima parte do que uma agência de Relações Públicas faz. Também têm um serviço tradicional de clipping, mas o que fazem de diferente é por exemplo incorporar nesta monitorização os *posts* que os meios de comunicação fazem nas suas redes sociais. A quantidade de pessoas que vê notícias no Facebook? Se eu tiver um cliente medido pelo serviço tradicional de clipping, se sai uma

notícia no online, contabiliza-se, sai no impresso, contabiliza-se, fazem um *post* sobre essa mesma notícia e não se contabiliza. Se tivermos este serviço já temos essa contabilização.

6. Mas como é que esta empresa mede? Fá-lo através do AVE?

E: O AVE é um indicador e baseia-se em tabelas de publicidade a preços de tabela, que não são as praticadas no mercado. E além disso não contempla a questão qualitativa à avaliação do trabalho. Dou um exemplo – tenho um cliente para quem é importante, de acordo com os seus objetivos, sair na Fórum Estudante. Não é no Expresso. Pelo AVE, o impacto na Fórum Estudante vale o que vale e no Expresso vale o que vale. Este impacto [na Fórum Estudante] tem mais valor para o objetivo e estratégia do meu cliente, que uma notícia no Expresso. Há sempre uma questão importante – indicadores quantitativos e indicadores qualitativos. O clipping traz-nos avaliação qualitativa através de algoritmos, como o *impact score*, que mistura audiência com impacto da peça noticiosa, posicionamento, entre outros. É assim que tentam demonstrar algo mais que a mera avaliação quantitativa. O qualitativo vem do cruzamento destes dados com a estratégia. Se com uma determinada comunicação pretendo atingir determinadas comunidades, preciso escolher os meios mais adequados para atingir essas comunidades. Isso pode influenciar o AVE, o *reach*. Se eu por exemplo quiser falar para especialistas de tecnologias de informação então tenho de ir aos canais onde eles estão. E muitas vezes esses meios, por serem mais especializados e de nicho, são meios de audiências mais reduzidas. Portanto, este cruzamento é chave. Outra questão da medição é o impacto do negócio. Eu comunico para uma marca ter mais notoriedade ou para vender mais ou para recrutar pessoas. Se o meu cliente me traz o desafio de recrutar 200 pessoas de tecnologias de comunicação, eu tenho de fazer um plano de comunicação para chegar a esses potenciais candidatos que têm este perfil porque é isso que é importante para o cliente. Um dos KPIs mais importantes para mim é saber se num espaço definido de tempo, o cliente vai conseguir recrutar essas tais 200 pessoas como ele previu. O trabalho da comunicação é ajudá-lo a chegar a essas 200 pessoas.

7. Mais do que uma avaliação quantitativa, fazem um relatório qualitativo que avalia os pressupostos da estratégia definida?

E: Sim.

8. E em que é que a IM é efetivamente diferente e vos ajuda na valorização das peças noticiosas, ie, na medição dos vossos resultados?

E: O principal é no *earned media* porque contabiliza o que os outros não contabilizam [redes sociais]. Depois contabiliza o *shared*, que é muito importante. Liga isso com o *owned*, porque muitos dos conteúdos que utilizamos para disseminar externamente fazemos para utilizar nas plataformas dos próprios clientes, nas suas redes sociais, nos seus sites. Isso nunca se contabiliza e são canais de comunicação. Por último, vai contabilizar o *paid*. Cada vez mais as Relações Públicas devem ter uma componente de *paid*. Temos o *branded content*, por exemplo.

A maior parte dos conteúdos trabalhados na área da comunicação, que parte sempre do princípio do *earned*, o crescimento orgânico tem sempre o seu limite. Muitas vezes, um bom conteúdo chega ao limite do seu crescimento orgânico, pelo que faz sentido ter uma estratégia de *paid* para continuar a chegar às comunidades e ao target que queremos. E a plataforma da IM, nesta parte que não está tão bem afinada, vai também medir esse esforço, isto é, para que o investimento se faz no *paid* na disseminação dos conteúdos também seja avaliado do ponto de vista do retorno que gera. Mas a IM calcula também AVEs, mas com uma diferença – são *dashboards* instantâneos. Ou seja, para um determinado cliente, eu sei, ao dia de hoje, qual o seu share em relação aos clientes pré-definidos. Não preciso de um *report* no final do mês ou final do trimestre. No caso de outras empresas, que dão ao trimestre, isso não me permite fazer nada para trás. Aqui tenho um *dashboard* de gestão que me permite saber para onde o cliente está a ir e os concorrentes também. Ou saber quem são os jornalistas que estão a falar sobre um determinado tópico ou que fizeram peças nos últimos dois ou três dias. Torna-se uma plataforma de gestão e não uma plataforma de *report*. Trata-se de uma plataforma de *big data*.

9. Considera o trabalho das Relações Públicas tangível?

E: Sim, mas não através de um indicador. Há indicadores que se adequam a diferentes projetos. Tem de existir um *mix* de KPIs definidos para cada projeto e daí a questão de ser muito fácil para toda a

indústria utilizar AVE para todos os projetos. Não acho que se mostre valor do trabalho que se faz. Não chega. Os projetos dos nossos clientes, aliás, não são de *awareness*. E tudo o que a indústria utiliza é de *awareness*. Saber se o que se diz de uma marca é positivo ou negativo, por exemplo. E a maior parte dos desafios não são esses. Os clientes querem cada vez mais chegar a comunidades específicas, dialogar com elas. A lógica da comunicação megafone, que estes indicadores medem, já é cocha. Não significa que não possam lá estar no *mix* de KPIs, não estou a desvalorizar, mas pode acontecer o que aconteceu em Portugal. Uma tal desvalorização do mercado publicitário, as tabelas das publicidades em baixa e a comparação dos anos anterior com o ano da nova grelha é totalmente diferente.

10. Se um cliente vos pedir notoriedade. Como medem?

E: Notoriedade *per se* não é um projeto. Cabe-nos perguntar: notoriedade para quê? Tem de ser quantificado.

11. A medição é feita de forma quantitativa ou qualitativa? Ou ambas?

E: Ambas.

12. Como faz a medição/avaliação do trabalho nesta área? (ou seja, como calcula se os resultados são bons ou maus?)

E: Através dos KPIs. Se foram ou não cumpridos. Só assim conseguimos medir os resultados e saber se o que propusemos foi cumprido, se a estratégia delineada foi conseguida e se o cliente ficou satisfeito.

13. O que considera ser a avaliação em *media relations*?

E: Podemos partir da base dos indicadores de comuns – audiências, AVEs e *impact scores*, mas depois temos de cruzar com os meios que definimos como os indicados para um determinado projeto. Ter atingido todos estes indicadores, mas não ter conseguido chegar a todos os meios definidos para chegar às comunidades, já são de certa maneira dados falsos. Até posso estar na SIC e na TVI, mas não estar nos meios que realmente importavam para aquela estratégia e públicos. Depois avaliar se as mensagens chave que o cliente queria ter junto dessa comunidade.

14. Há uma separação entre a avaliação dos outputs *imediatos* (E.g. alcance, impressões) ou uma pesquisa mais profunda dos *outcomes* (E.g. efeitos da comunicação, mudanças de comportamentos e atitudes) e *outtakes* (E.g. qualidade dos resultados)?

E: Tentamos fazer o conjunto desses campos. Nos *outtakes* muitas vezes estamos a medir os resultados do negócio e não propriamente da comunicação. O exemplo que falava – o meu cliente conseguiu ou não contratar as tais 200 pessoas? É o exemplo mais claro, mas pode ser outro – a Gallo. Lançámos o ano passado os vinagres vinho da Madeira e vinho do Porto. Um produto nicho. A Gallo pretendia um *market share*. Atingimos ou não? Claro que também estava aqui incluída a publicidade, a negociação no canal. Mas no final atingimos ou não esse *market share*? Isso é que é importante. O CEO da Gallo, por exemplo, não quer saber do AVE, quer saber se está a ter a penetração que queria e a vender o volume que quer. Portanto, se uma agência de comunicação puder estar alinhado com os KPIs de uma marca, ótimo.

15. O AVE (*Advertising Value Equivalent*), métrica para avaliar os resultados da publicidade, é usada para medir o trabalho das Relações Públicas. Considera que a forma (se através do AVE) como é feita a avaliação dos resultados, atualmente, é a mais eficaz?

E: O AVE pode ser usado. Sou muito crítico porque tradicionalmente nos deixámos cair nesse conforto e metemo-lo em todo o lado e tem feito mal ao setor. As tabelas de publicidade reduziram e por isso o AVE também reduz. Parece que o setor atinge menos resultados. O setor cada vez mais devia trabalhar em regime de partilha de sucessos. Existirem projetos com *success fee*. É um setor que, por culpa dele próprio, perdeu valor. O menor investimento em marketing e publicidade durante o período de crise levou a que uma das maneiras de recuperar fosse estar disponível a trabalhar com os clientes com um *fee* fixo de cumprimento de KPIs.

16. Este é um serviço valorizado pelos clientes?

E: Sim, embora estejamos num mercado e país onde os clientes valorizam os resultados e KPIs mas não estão disponíveis para pagar mais para medir. Ou seja, os clientes querem ter KPIs mas se eu disser que o KPI certo é fazer um estudo de reputação no fim que custa 6 mil euros, o cliente não paga. Valorizam, mas não estão disponíveis para pagar mais para medir.

17. Na gestão e organização dos departamentos da agência, quanto tempo dedicam ao trabalho de clipping?

E: Sobre a análise de monitorização existe uma outra que é medir e avaliar passos futuros. Preciso que as minhas pessoas estejam libertas para ver os dados, entendê-los e criar planos de ação para melhorar, para manter. Ver os resultados é um trabalho diário. Analisá-los já não é. A plataforma IM permite essa cultura. Temos clientes que avaliamos as ações chave assim que elas terminam, temos outros que é por mês, outros por trimestre e outros ao ano. Depende. Claro que tem um volume de horas relevante mas não tenho ideia, infelizmente, de quanto tempo dedicam. Provavelmente cada pessoa demora uma hora por dia a ver os resultados dos seus clientes.

18. Quão importante é esta área no quadro de serviços tão distintos na área das RP?

E: O que não se mede não existe e, portanto, a importância é enorme. Não faz sentido ter ações sem medir. O peso é relevante, mas não evoluiu o suficiente para ser realmente relevante para o lado do cliente.

19. Quais considera serem os principais condicionais na avaliação dos resultados em RP?

E: O facto de os clientes não estarem disponíveis para fazer uma avaliação mais profunda dos resultados. Há projetos que mereciam ter um outro tipo de investimento do ponto de vista da avaliação e é difícil alocar recursos financeiros à avaliação por si.

20. Em junho de 2018, em Barcelona, decorreu o décimo *Global Summit on Measurement*, promovido pela AMEC, com o tema "*Measurement & The Three I's Insights, Innovation and Integration driving the future*". Acha importante o desenvolvimento de estudos e iniciativas sobre as práticas avaliativas no campo das *media relations*?

E: Nós criámos uma espécie de menu de KPIs que melhor se ajustam a cada tipo de projeto e aos diferentes canais que utilizamos e houve muita documentação da AMEC que foi relevante para tomar decisões, percebendo que KPI poderá fazer sentido.

21. A carta de princípios da AMEC, conhecida como Declaração dos Princípios de Barcelona, aprovada há 9 anos, diz que o AVE não serve para avaliar as Relações Públicas. Também recorreram a esta Declaração? Qual a sua opinião sobre este documento?

E: Também, mas além disso existem guias práticos que são produzidos e têm bastante interesse. O AVE é o conforto do setor. As alternativas exigem mais tempo, mais dedicação e o cliente não está disponível para pagar. Esse é o problema da migração dos standards. Acredito que situações como esta que falamos – IM. Plataformas que permitam monitorizar a custos mais baixos vão ajudar à evolução porque a grande barreira até à data é o número de horas necessárias para fazer a avaliação e o facto de não ser possível debitar essas horas ao cliente.

22. A medição de resultados em Relações Públicas é crucial para distinguir e avaliar a eficácia da comunicação e reavaliar passos futuros. Considera o serviço de avaliação importante na área das Relações Públicas?

E: É, claro. Mas precisa de um modelo capaz de espelhar as diferentes realidades, os diferentes canais e os diferentes KPIs. Já não são só as *media relations* hoje em dia. As Relações Públicas mudaram muito.

23. Faltam abordagens claras para a medição dos resultados em Relações Públicas, o que até inviabiliza o reconhecimento da profissão. Na sua opinião, o reconhecimento da profissão de RP é facilitado quando existem práticas eficazes de medição de resultados?

E: Claro. Só não acredito que se chegue a um *standard* da indústria. Mais depressa temos KPIs de negócios do que a criar uma ferramenta que seja proprietária do setor e que demonstre o valor que o setor tem. Ou seja, o substituto do AVE? Não faz sentido. Fazia sentido quando o objetivo das RP era apenas estar presente nos *media*. Queremos estar presentes em tantos canais que temos de encontrar métodos que sejam mensuráveis, mas adaptáveis a cada uma das realidades e dos canais onde queremos estar.

24. A agência procura estar a par dos últimos estudos realizados nesta área (ex: trabalho promovido pela AMEC)?

E: Sim, sim. São partilhados conosco a nível global, ou seja, apesar de estarmos em 12 mercados, esse tipo de estudos é partilhado a nível interno para todos os mercados. É de Madrid que partilham os diferentes estudos da AMEC, ICCO, Global Alliance.

25. Há uma formação constante da equipa nestas matérias com cursos e deslocações ao exterior? Se sim, que critérios são tidos em conta nessas formações? O que se procura colmatar na formação?

E: Nesta área específica não e até somos uma empresa com muita informação. Já tivemos palestras. A Cision já cá veio e deu formação sobre o modo mais eficaz para utilizar a plataforma e usar os dados. Mas como externalizamos muito, não é dada muita formação nesta área.

26. Existem autores que consideram não existir uma forma de medir exatamente a eficácia das Relações Públicas uma vez que é um trabalho contínuo (Murray e White, 2004). O que considera que falta neste campo de atuação/serviço?

E: Reforço que falta um modelo mais adequado para avaliar as Relações Públicas no seu todo, em todos os canais onde está atualmente. Diria que não uma ferramenta, mas várias, talvez, que se ajustem a cada canal, cada plataforma, cada KPI.

Anexo 8 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – José Franco, CorpCom

ENTREVISTA A INFORMANTES ESPECIALIZADOS

--

Data: 27 de maio de 2019

Nome: José Pinto Machado Bonneville Franco

Idade: 47 anos

Empresa: CorpCom Comunicação Corporativa Limitada

Cargo: Managing Partner

Habilitações literárias: licenciatura em Gestão pela Universidade Lusíada

Anos de carreira profissional na área das RP: 20 anos. Foi jornalista 5 anos

Trabalhou num departamento/secção de clipping? Não

Referência de entrevista: E3

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

1. Para melhor entender as funções inerentes ao serviço de clipping, pode explicar como funciona este departamento e que tipo de tarefas são realizadas?

E: Não temos um departamento de clipping. Trabalhamos em parceria com a Cision para maior parte dos clientes com exceção e clientes mais pequenos com *fees* mais reduzidos. 85% dos nossos clientes são monitorizados pela Cision, uma empresa especializada no que faz e que faz bem. Diria que no mercado é a mais fidedigna. Fazemos a monitorização dos resultados através da Cision.

1. Então extraem os dados e como fazem a avaliação dos resultados finais de cada cliente?

E: o interessante é perceber que a melhor forma de medição é a que o cliente quer. A melhor forma de medir é com o *Return On Ego*. O cliente apenas quer aparecer, seja por vaidade pessoal ou outra. É necessário, por exemplo, que um líder tenha uma boa imagem mediática até numa lógica de recrutamento. Fazemos isso com alguns líderes de grandes empresas, cuja imagem representa a empresa e atrai pessoas. A medição depende dos objetivos dos clientes. Dois exemplos: uma empresa de venda online, cujo negócio seja *web based*, a medição para eles é saber se o link aparece ou não nas notícias porque isso gera tráfego para o site e aumenta o *search engine optimization*. Quanto mais referenciado estiver o *website*, mais rapidamente vai aparecer no *ranking* quando as pessoas pesquisaram por arrendamento. O objetivo principal não é o número de notícias no geral, mas antes o número de notícias que incluem o *link* do *website*.

2. Há uma separação entre a avaliação dos outputs imediatos (E.g. alcance, impressões) ou uma pesquisa mais profunda dos outcomes (E.g. efeitos da comunicação, mudanças de comportamentos e atitudes) e outtakes (E.g. qualidade dos resultados)?

E: Fazemos avaliação sobretudo através dos outputs, naquilo que é a medição quantitativa dos resultados.

3. Como faz a medição/avaliação do trabalho nesta área? (ou seja, como calcula se os resultados são bons ou maus?)

E: Não consigo saber. Só consigo se fizer estudos de mercado, mas depende dos clientes e dos objetivos. Temos alguns com os quais já trabalhamos com vista à mudança de comportamentos. Por exemplo – deixar de fumar. Fizemos uma campanha para a Comissão Europeia. Fomos o segundo país com melhores resultados entre os 27 estados-membros, onde a campanha esteve a decorrer. A campanha era puramente de RP e fomos o segundo país com mais downloads da aplicação que ajuda a deixar de fumar. Isso é uma métrica. Se considerarmos per capita fomos o primeiro país. Fomos o

primeiro com mais número de artigos e reportagens televisivas e o terceiro na utilização da aplicação, em mobile ou desktop. Conseguimos, em 4 meses, com as ações criadas, passámos do 17º país para 2º. A pergunta é: quantas pessoas deixaram de fumar? Não sabemos. Admito que isto só possa ser tangível se tivermos um universo de pessoas alvo, fumadoras, e cujo estudo seguinte nos mostrasse que essas pessoas tentaram ou deixaram mesmo de fumar. Não encontro outra forma para apurar uma mudança comportamental que está relacionada com o vício tabágico. Foi uma campanha de sensibilização. Claro que medimos os resultados pelo número de notícias, impacto, downloads da aplicação e estas são as métricas. Se as pessoas deixaram ou não de fumar, não sei.

4. Considera então que o trabalho das Relações Públicas na relação com os *media* (tradicionais e digitais) é tangível?

E: Claramente que sim. E são sobretudo a médio e longo prazo. Se pensarmos nas campanhas do Turismo de Portugal, percebemos que é um *case study* mundial em RP. Gastaram muito dinheiro em campanhas publicitárias, em *mupis*, outdoors, no centro de Londres e noutras cidades, em televisão, a promover o destino como *european western coast* e nunca houve grande impacto. A partir do momento que se trouxeram jornalistas para Portugal, e que se começou a escrever sobre Lisboa, foi justamente isso que mudou a perceção sobre Lisboa e Portugal. Diria que foram essas ações que mudaram por completo e isso é tangível – o fenómeno turístico. Isto são Relações Públicas. Nada que tenha envolvido um grande desenho estratégico. Foi trazer jornalistas, levá-los a experimentar o melhor que temos, de gastronomia e hotelaria, e foi isto. Portanto, é possível medir de várias formas, mas é difícil. Depende do que queremos medir. Em contexto político, se as RP conseguem dar a vitória a um candidato. Num contexto económico, se conseguem fazer subir a cotação de uma ação. Se falamos de uma empresa que vende online, se pode aumentar as vendas. Ou se falamos em contexto de reputação, sentido mais lato, e é possível medir apenas através de estudos. Sugiro que veja o que faz a Rep.Circle, promovido pela Lift, como representante do Reputation Institute. É uma consultora só para o tema da reputação.

5. O que considera ser a avaliação em *media relations*?

E: Depende. Posso ter um único resultado e isso ser bom. Por exemplo, tive uma situação que marcou o início da agência, em que um futuro cliente, na área da cortiça, queria fazer uma conferência de imprensa para vender uma história. Disse-lhe que não fazia sentido, a não ser que fosse uma grande operação ou algo totalmente diferente. Por isso, uma vez que nunca tinham aparecido na imprensa, faria sim sentindo um exclusivo. Fechei a negociação com a Exame. Foi capa. Isto teve muito mais impacto que uma conferência da imprensa. Era uma história deliciosa – um homem que há uns anos foi de mochila às costas para os E.U.A e fundou aquela que seria a maior empresa de cortiça dos E.U.A e a segunda maior em Portugal. Foi altamente eficaz. O cliente tem a capa emoldurada. Depende sempre dos objetivos do cliente. A eficácia só pode ser medida em função dos objetivos – se é tráfego, é um objetivo, se vendas, outro e por aí adiante. Mas também se acha que as Relações Públicas são uma boa ferramenta de vendas e as Relações Públicas não fazem isso. Mas depende dos objetivos.

6. O AVE (*Advertising Value Equivalent*), métrica para avaliar os resultados da publicidade, é usada para medir o trabalho das Relações Públicas. Considera que a forma (se através do AVE) como é feita a avaliação dos resultados, atualmente, é a mais eficaz?

E: Não. Nunca achei que o AVE fosse a forma mais adequada. É apenas uma forma de comparar um espaço ou um tempo. Não é eficaz. É errada porque compara *media* comprada com conteúdo e mensagem de artigos rigorosos e isentos. Podemos comparar se for uma campanha de *branded content* que antes se chamava publireportagem. Nesse caso podemos usar o AVE como *benchmark*. De resto nunca fez sentido comparar. É distinto. Comparar um spot publicitário com uma reportagem que é feito editorialmente? Havia antes uma fórmula em que se dizia que RP é igual a AVE vezes 4, porque era 4 vezes mais importante e credível. Até porque o AVE é feito com base nos preços de tabela e os preços de tabela servem apenas como referência. Nunca são os valores cobrados pelos *media*. Confesso, porém, que já tenha mostrado ao cliente o valor em AVE. Enquanto jurada em vários concursos internacionais posso até dizer que o AVE não é de todo recomendado. Sugere-se mesmo que não se utilize.

7. A carta de princípios da AMEC, conhecida como Declaração dos Princípios de Barcelona, aprovada há 9 anos, diz que o AVE não serve para avaliar as Relações Públicas. Qual a sua opinião sobre este documento?

E: É um assunto delicado. Um jornalista saber que o que está a ocupar equivale a um trabalho de publicidade? O jornalista sabe que estamos cá para vender as histórias dos nossos clientes, mas é errado comparar.

8. Mas utiliza o AVE para medir os resultados dos seus clientes. Porque é que não utiliza outra ferramenta?

E: Existem várias ferramentas. Podemos fazer qualitativa ou quantitativa. Primeiro vemos qual o número de notícias e depois casamos isso com os meios de referência que o cliente quis. Das 40 conseguidas, por exemplo, 20 são em meios que o cliente queria aparecer. Qualitativamente analisamos se o conteúdo inclui o conteúdo que queremos, a imagem que queremos. No caso das RP fora do contexto mediático, perceber o número de publicações por exemplo feita por bloggers.

9. E a empresa de clipping à qual recorrem utiliza o AVE?

E: Sim, mas a Cision tem várias métricas. Ganham um prémio há um ou dois anos que era uma métrica que integrava um pouco de tudo, mas tem sempre um valor. A Cision disponibiliza várias ferramentas e até tem uma que é a Cision Wise, que faz uma espécie de medição de sentimento de tudo o que são comentários nas redes sociais. Existem diferentes ferramentas disponibilizadas por diferentes empresas: a Cision, a Augure, o Qlink, que nos permitem aprofundar mais detalhes quantitativos e qualitativos, aplicar todo tipo de filtros, saber que jornalistas veem os comunicados, e dispôr de um histórico de interações entre jornalistas e meios. Nós, por exemplo, no OLX, distinguíamos as notícias que queríamos gerar, notícias geradas não por nós mas que já são referenciadas porque é uma marca reconhecida e isso também é um trabalho nosso, e as notícias que não são positivas.

10. O cliente valoriza o serviço?

E: Sim, mas valoriza mais o quantitativo. Valorizam sobretudo o número de notícias e os meios em si. Se saírem 50 notícias no Shopping Spirit é uma coisa, se saírem no Público, Expresso, etc., já é outra. É fundamental que se perceba que o serviço não é apenas a publicação de notícias. Aliás, é hoje muito mais difícil fazer um trabalho de *media relations* que há 6 anos. Somos muitos a vender histórias às mesmas pessoas. É importante que se perceba o valor de uma agência, pela forma proativa que um agência tem na criação de oportunidades, ideias e conteúdos que podem ou não gerar notícia, mas que é um papel decisivo, hoje em dia, numa agência. Não é o número de resultados em si, mas a forma como acrescentamos valor ao processo de produção de conteúdo.

11. Quão importante é esta área no quadro de serviços tão distintos na área das RP?

E: É a que o cliente valoriza. Não o faz tanto quanto devia fazer. Se demoramos 15 horas a preparar uma ideia, uma estratégia, um conteúdo, mas que não resulta em nada, o cliente não quer. Os clientes continuam a valorizar muito os resultados. Injustamente, às vezes. Nós desenhamos estratégias criativas que geram resultados, mas podem não gerar.

12. Que condicionalismos considera existir nesta área?

E: Uma vez mais depende do que os clientes pretendem do nosso trabalho. Há clientes que acham que carregamos num botão e tudo acontece. Esta é uma condicionante. A exigência da integração do *link* nas notícias. Isso não se faz. O preço é um condicionalismo. Os clientes não pagam a avaliação e por vezes nem pagam os *fees* como deveriam. Preferem pagar muito menos e isso por vezes retira o valor e horas de trabalho para avaliar.

13. Em junho de 2018, em Barcelona, decorreu o décimo *Global Summit on Measurement*, promovido pela AMEC, com o tema "*Measurement & The Three I's Insights, Innovation and Integration driving the future*". Acha importante o desenvolvimento de estudos e iniciativas sobre as práticas avaliativas no campo das *media relations*?

E: Sim, claro. Aliás, há um prémio justamente para a inovação neste setor da mensuração. Acho sinceramente que a indústria tem de criar um modelo ou diferentes modelos para diferentes objetivos. Se a indústria não tem um consenso sobre o que é a avaliação, é muito difícil dar um valor do serviço. Mas, como digo, cada cliente procura diferentes objetivos. Na parte quantitativa de *media relations* evolui rapidamente com a internet.

14. Na sua opinião, o reconhecimento da profissão de RP é facilitado quando existem práticas eficazes de medição de resultados?

E: Acho que sim. A importância cresce. As empresas de publicidade já fazem as campanhas a pensar nas Relações Públicas. O melhor exemplo é o da Nike, com o Colin Kaepernick. Contratou um ativista para a mais recente publicidade e isso é já terreno das Relações Públicas. Como se mede isto? Como se mede eficácia de reputação? Como mede a eficácia de uma campanha de publicidade? Conseguimos medir através de Facebook Ads, Google Adwords e outros. Campanhas que usem a internet são muito mais eficazes

15. A agência procura estar a para dos últimos estudos realizados nesta área (ex: trabalho promovido pela AMEC)?

E: Não propriamente.

16. Quão importante é esta área no quadro de serviços tão distintos na área das RP?

E: Muito importante e tão importante quanto o cliente entenda.

17. O que considera que falta neste campo de atuação/serviço?

E: Fazem falta *standards* para usarmos. Para mim, o mais importante é adaptar-me à realidade e ao que o cliente quer.

18. Há uma formação constante da equipa nestas matérias com cursos e deslocações ao exterior? Se sim, que critérios são tidos em conta nessas formações? O que se procura colmatar na formação?

E: Apenas as formações da APECOM sobre como medir campanhas de RP.

Anexo 9 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – Rodrigo Viana de Freitas, Central de Informação

ENTREVISTA A INFORMANTES ESPECIALIZADOS

--

Data: 05 de junho de 2019

Nome: Rodrigo Viana de Freitas

Idade: 45 anos

Empresa: Central de Informação

Cargo: Diretor-geral

Habilitações literárias: licenciatura em Comunicação Social pela Escola Superior de Jornalismo do Porto

Anos de carreira profissional na área das RP: 15 anos. Foi jornalista 8 anos.

Trabalhou num departamento/secção de clipping? Não.

Referência de entrevista: E4

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

1. Para melhor entender as funções inerentes ao serviço de clipping, pode explicar como funciona este departamento e que tipo de tarefas são realizadas?

E: Não temos um departamento de clipping. Trabalhamos com parceiros de clipping – Cision e *Media Monitor* e é a eles que recorremos na recolha do clipping. Não fazemos clipping manual. A equipa de gestão de contas, por cada cliente, é responsável por gerir os dados nas plataformas de clipping que temos. São as mesmas pessoas que gerem as contas de clientes, que gerem a informação de clipping, avaliando, analisando e enviando.

2. Avaliam os resultados de que forma? Recorrem a empresas de clipping e depois apresentam os resultados aos clientes de que modo?

E: Nós não trabalhamos sem clipping. Esse é um ponto muito importante e essencial. Precisamos sempre ter uma ferramenta de clipping. Sejamos nós a contratar ou o cliente. É condição ter acesso ao clipping caso contrário não conseguimos medir, nem trabalhar. Diariamente, de manhã, analisa-se o que está disponível na plataforma referente ao dia anterior, faz-se uma avaliação dessa informação e é enviada uma *newsletter* para os clientes com a informação publicada, nomeadamente com um conjunto de notas associadas se houver um tema sensível ou se detetarmos alguma oportunidade.

3. A medição é feita de forma quantitativa ou qualitativa? Ou ambas?

E: Fazemos balanços trimestrais ou semestrais, dependendo dos clientes e da maturidade da conta com a agência. Fazemos uma análise detalhada do que saiu, do volume de peças, do retorno de investimento. Diariamente, sempre que sai uma peça, é necessário avaliar se há foco de potencial risco ou oportunidade ou incorreção. Não se faz visto cego sem uma análise da nossa parte.

4. Há uma separação entre a avaliação dos outputs imediatos (E.g. alcance, impressões) ou uma pesquisa mais profunda dos outcomes (E.g. efeitos da comunicação, mudanças de comportamentos e atitudes) e outtakes (E.g. qualidade dos resultados)?

E: Tentamos integrar todos campos de avaliação, mas depende sempre das necessidades e objetivos traçados para cada cliente.

5. Como faz a medição/avaliação do trabalho nesta área? (ou seja, como calcula se os resultados são bons ou maus?)

E: Os resultados não dependem apenas do clipping. Os clientes são diferentes. Há clientes que vêm de outras agências e têm já um histórico de contacto com os *media* e aí conseguimos estabelecer uma comparação do ponto de vista de avaliação e impacto das notícias. A percepção é feita do contacto feito com o próprio cliente. Há clientes focados em atingir em determinados meios, outros na notoriedade. Dou um exemplo de uma multinacional, com quem trabalhamos há uns anos, que disse estar satisfeito com o nosso trabalho porque agora ia aos restaurantes e era conhecido. Isto é uma métrica de medição. Ficou contente porque entra agora nos restaurantes e é conhecido. Varia de empresa para empresa. Os resultados não são sempre vistos da mesma forma. O ideal é que os objetivos, quando se inicia um processo de comunicação, estejam bem definidos porque caso contrário o céu é o limite. Estamos a falar de espaço editorial não pago e o objetivo é sempre ter mais. É bom que haja uma noção clara dos objetivos e expectativas do cliente. Nenhum cliente quer só volume porque o impacto que os meios hoje têm é diferente de há 10 anos. Ter hoje uma página no Público impresso é diferente de há 10 anos. O impacto das notícias hoje em dia é diferente. O impacto crescente que os meios online têm tido. Os meios impressos têm a credibilização da informação. Os clientes querem credibilizar aquilo que fazem para depois poderem amplificar nas suas redes sociais. Se utilizarmos apenas os canais próprios para os clientes dizerem o que pretendem dizer não temos o lado da credibilização da informação.

É fundamental que sejam os *media* a credibilizar a informação para depois se amplificar. Antes das redes sociais não tínhamos esta possibilidade de amplificar a comunicação. Saíamos em determinados meios e o público vê ou não vê. Hoje em dia não. A peça que saiu no Jornal da Noite ou noutra é passível de ser amplificado e os resultados não podem ser vistos apenas na primeira impressão, mas no que tem de eco nas restantes plataformas.

6. O que considera ser a avaliação em *media relations*?

E: Uma avaliação que combine um conjunto diversificado de meios. É tanto mais eficaz quanto mais diversificada for. Um bom resultado em *media relations* tem diversidade de meios e diversidade de ângulos, temáticas. Tem de ter alcance, visualizações. Hoje conseguimos medir o alcance de uma peça. Se por exemplo tivermos uma peça no Público online, conseguimos medir o número de partilhas. O online permite que o trabalho se prolongue mais tempo. Quando vivíamos apenas no papel ou rádio, se tinha passado já não tinha mais alcance. Por isso é que hoje as coisas se prolongam mais. A memória que fica no espaço digital é muito maior. Os resultados perduram.

7. Considera o trabalho das Relações Públicas na relação com os *media* (tradicionais e digitais) tangível?

E: Sim, claro. Houve uma mudança de paradigma, sobretudo nas faixas mais velhas – acham que o estatuto de uma boa entrevista está no papel. Quando na realidade o alcance de uma entrevista no online é muito maior. Mas se para o cliente o estatuto está no papel então o papel deve estar na estratégia. Acho que tudo isto deve acontecer. Devemos conseguir o espaço online mas também dar a reputação nos meios em papel, conseguir a televisão em horário nobre porque a dispersão dos canais hoje em dia é tão grande. Com tudo isto temos de conseguir penetração em debates. Um bom resultado é isso – forma da empresa se apresentar aos meios.

8. Que ferramentas ou técnicas de avaliação utiliza para medir retorno com estratégias de *media*?

E: Nós usamos as ferramentas da Cision. Considero que é a plataforma mais eficaz e robusta. A Cision tem uma forma automática de medir, que usa uma métrica que desenhou e que combina o AVE. Claro que isto vale o que vale porque na publicidade pode ter mais retorno do ponto de vista de marca, mas menos retorno do ponto de vista da mensagem. Permite-nos, porém, que utilizemos sempre a mesma métrica de medição do espaço. Mas a medida é o cliente que a impõe. Pode um cliente pedir-me que saia uma peça num determinado dia porque vai estar em Portugal um administrador espanhol e como o Jornal de Negócios será distribuído num determinado evento, ele gostaria que o administrador visse. Isto é um resultado, um resultado tangível porque o objetivo era que saísse naquele dia. Temos clientes que nos pedem uma entrevista que saia no primeiro fim de semana de agosto porque estão em Vilamoura de férias e querem mostrar e porque serve como desbloqueador de conversa e dá prestígio. Isto acaba por ser uma métrica. Se conseguimos esta entrevista no Expresso o cliente fica contente e nós também e isso para nós é uma métrica. Depende dos objetivos de cada marca. Quem trabalha em

comunicação pergunta muitas vezes porque é que um cliente está insatisfeito se os resultados até aumentaram. O objetivo pode não ser o volume, pode ser um conjunto de espaço e mensagens. Voltemos ao que falámos inicialmente – foco nos objetivos dos clientes. As equipas muitas vezes estão focadas em volume quando o objetivo pode não ser o volume.

9. Na gestão e organização dos departamentos da agência, quanto tempo dedicam ao trabalho de clipping?

E: Não sei medir, mas é muito tempo. É um trabalho diário, semanal, trimestral. É constante.

10. O AVE (Advertising Value Equivalent), métrica para avaliar os resultados da publicidade, é usada para medir o trabalho das Relações Públicas. Considera que a forma (se através do AVE) como é feita a avaliação dos resultados, atualmente, é a mais eficaz?

E: Podemos colocar a questão de outra forma – será correto as marcas usarem espaço editorial com mensagens que deviam ter sido pagas? Muitas vezes o que se comunica é claramente comercial, conteúdos que deviam ter sido claramente pagas. A partir do momento em que sabemos, por exemplo que a página ímpar é paga e a página par não é, mas que se fosse teria um determinado custo, então valorizamos assim. É a métrica possível. Não acho que seja a ideal, mas por isso é que a Cision tem estudos mais finos e detalhados que vão além da comparação de espaço, vai ao ponto de perceber que se a marca do cliente está ou não no título, qual a fotografia tem imagens alusivas à marca, qual a área que ocupa, a percentagem de texto que refere a empresa, a paginação do artigo. Tudo isto interfere na forma como o leitor vê a peça. Acredito muito mais nesta forma do que em ferramentas automáticas. Os clientes não querem pagar todos os meses para terem ferramentas de retorno e por isso usamos estas ferramentas automáticas. São as possíveis. Claro que o valor vale o que vale. Posso apresentar um retorno de 15 milhões e um semestre depois apresento um retorno de 7 milhões. Terá acontecido alguma coisa? Com esta avaliação quantitativa sabemos que o indicador que usamos nos permite saber onde andamos em termos de retorno. A avaliação é fundamental em qualquer área. Se não soubermos avaliar e medir estamos a trabalhar de olhos fechados. Em todas as nossas propostas, por exemplo, exigimos que o cliente tenha clipping. Se não soubermos medir o que fazemos, medir o tempo que gastamos com cada cliente, não sabemos o que estamos a fazer. Por isso é que a avaliação é fundamental.

11. Este é um serviço valorizado pelos clientes?

E: O cliente pode não valorizar quando as coisas estão a correr bem, mas quando não estão é importante ter dados para lhe mostrar que afinal a perceção dele pode não estar certa, que as coisas têm um motivo. Por isso é que é importante medir. Mas não medimos apenas para mostrar que o cliente faz bem em trabalhar connosco. Medimos para perceber a direção que estamos a seguir com aquela marca. Se estamos a conseguir penetrar nos meios certos, por exemplo. Mesmo que o cliente não olhe para este balanço, nós olhamos. Trimestralmente olhamos para os dados. Se não soubermos medir, não sabemos ajustar a estratégia.

12. Quão importante é esta área no quadro de serviços tão distintos na área das RP?

E: Não acho que a avaliação seja um serviço. A avaliação faz parte do serviço, isto é, é transversal na nossa atividade. Ninguém pode trabalhar nesta área se não medir. Nós não vendemos o serviço de avaliação. E o cliente tem este serviço quer queira que não. Se o cliente disser que não vai ser avaliado na mesma. Não é algo que se exclui. É impensável. A ferramenta é fundamental para nós. Fazemos avaliação em tudo, em todas as áreas.

13. Quais considera serem os principais condicionalismos na avaliação dos resultados em RP?

E: Existem condicionalismos de rigor. Estamos completamente dependentes das ferramentas de clipping que nem sempre são eficazes. Há sempre uma parte do trabalho que não é avaliada ou porque as ferramentas não as detetam ou por outro motivo. O rigor na contabilização do espaço é também um condicionalismo. Não são 100% fiáveis mas são as possíveis.

14. Em junho de 2018, em Barcelona, decorreu o décimo *Global Summit on Measurement*, promovido pela AMEC, com o tema “*Measurement & The Three I’s Insights, Innovation and Integration driving the future*”. Acha importante o desenvolvimento de estudos e iniciativas sobre as práticas avaliativas no campo das *media relations*?

E: Acho que este lado de monitorização mecânica é suficiente para o que as Relações Públicas fazem mas é difícil convencer os clientes para a necessidade de estudos que vão mais além – estudos de reputação, índices de notoriedade. Só as empresas maiores e com maior capacidade financeira é que são capazes de pagar e, portanto, há avaliações superficiais. As agências teriam muito a ganhar em mostrar que marcas totalmente desconhecidas se tornaram, com o trabalho da comunicação, cases de comunicação.

15. A carta de princípios da AMEC, conhecida como Declaração dos Princípios de Barcelona, aprovada há 9 anos, diz que o AVE não serve para avaliar as Relações Públicas. Também recorreram a esta Declaração? Qual a sua opinião sobre este documento?

E: Também concordo. Acredito que serve para medir uma área específica das Relações Públicas – as *media relations*, mas não mais. Notoriedade, reputação e outros devem ficar de fora destas métricas. Mas é melhor ter alguma métrica, como o AVE, do que não ter métrica nenhuma. É uma métrica redutora, claro, mas prefiro ter esta do que não ter nenhuma.

16. Na sua opinião, o reconhecimento da profissão de RP é facilitado quando existem práticas eficazes de medição de resultados?

E: Acho que a profissão está a mudar porque o espaço mediático mudou. Hoje não temos os meios como a única fonte de informação e para alguns provavelmente nem é a principal. Para muitas camadas da população as eleições passam completamente ao lado. As europeias terão sido exemplo disso, com uma abstenção muito alta. Ouvi muita gente dizer que não ouviu nada sobre as europeias e eu nunca vi umas eleições europeias com tanto espaço mediático, debates. Isto prova que a eficácia do espaço mediático é cada vez menor e isto é assustador. Não significa que as Relações Públicas estão a trabalhar menos. Precisam é trabalhar com mais canais. Por isso é que as *media relations* representam cada vez menos do volume total de faturação. As avaliações têm de acompanhar isto também. O espetro do trabalho envolve muito mais que as *media relations*, envolve outras áreas.

17. A agência procura estar a para dos últimos estudos realizados nesta área (ex: trabalho promovido pela AMEC)?

E: Sim, sempre que recebemos informação estamos a par. A Cision envia, a Marketest também. Fazemos parte de uma rede internacional, das maiores do mundo, de agências independentes, em que uma vez por ano se reúne numa cidade para partilha de práticas, cases, bons exemplos e as métricas é tema recorrente e procuramos saber o que está a ser feito em países mais evoluídos como o Reino Unido, Alemanha, E.U.A, Holanda. É uma inspiração e uma forma de perceber o que está a acontecer no mundo. Temos um parceiro chinês, uma das maiores agências da Ásia, que apresentou um robô que escreve *press releases*. A partir de um único texto consegue escrever 100 versões diferentes e distribuir porque tem incorporadas bases de dados. Isto é uma revolução na forma como se faz comunicação. Cada vez mais o foco é na solução e não na implementação.

18. O que considera que falta neste campo de atuação/serviço?

E: Falta unir tudo. Não basta medir uma notícia, tem de se medir o alcance, os comentários, as partilhas, tudo. Tudo faz parte do trabalho das Relações Públicas. O jornalista escreve a peça e o que acontece a seguir? Isso tudo tem de ser medido. O jornalista publica e a peça vale, por exemplo, 3 mil euros. Mas o trabalho não acaba aí. Essa notícia tem um conjunto de repercussões. Não há esta integração. O verdadeiro alcance está no trabalho todo e não na publicação da peça apenas. A avaliação deixa de estar circunscrita ao espaço mediático. Tudo o que é impacto nas redes sociais tem um impacto muito maior na repercussão das marcas.

Anexo 10 -Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – Rodrigo Saraiva, Ipsis

ENTREVISTA A INFORMANTES ESPECIALIZADOS

--

Data: 06 de junho de 2019

Nome: Rodrigo Miguel Dias Saraiva

Idade: 43 anos

Empresa: Ipsis

Cargo: Diretor-geral e administrador

Habilitações literárias: licenciatura em Marketing e Publicidade pelo IADE

Anos de carreira profissional na área das RP: 12 anos

Trabalhou num departamento/secção de clipping? Não

Referência de entrevista: E5

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

1. Para melhor entender as funções inerentes ao serviço de clipping, pode explicar como funciona este departamento e que tipo de tarefas são realizadas?

E: Não temos um departamento de clipping.

2. Mas os vossos colaboradores avaliam os resultados do trabalho das Relações Públicas de alguma forma. Como?

E: Completamos a base de fornecimento de clipping, seja papel, televisão, rádio ou online. A base são fornecedores de clipping. 90% do clipping que temos são da Cision e depois também *MediaMonitor* e *Manchete*. Também fazemos alguma monitorização através do *Google Alerts* porque algumas empresas de clipping também têm falhas. E por isso completamos esse trabalho. Depois fazemos o trabalho de extração de dados e, consoante o cliente, fazemos a análise quantitativa e qualitativa perante o que está acordado com o cliente, as necessidades de *reporting* quantitativo e qualitativo.

3. Com que periodicidade fazem essa avaliação?

E: Para alguns é mensal, para outros é trimestral. Varia.

4. Como faz a medição/avaliação do trabalho nesta área? (ou seja, como calcula se os resultados são bons ou maus?)

E: Preparei uma vez uma apresentação e terminei-a dizendo que o melhor ROI em comunicação é o “rói-te de inveja”. Por um lado, porque há muito trabalho que um consultor de comunicação faz que não é mensurável de forma quantitativa e, por outro, porque nunca disse que aquele modelo de quantificação dos resultados do nosso trabalho era o ideal. Nunca ninguém disse que havia um ideal. Por outro, pelo facto dos nossos clientes serem pessoas provenientes de departamentos de marketing e que por isso têm na sua base de trabalho necessidade de métricas quantitativas, acabam por pedir uma análise quantitativa quando nem sempre é possível. Portanto, os relatórios dependem de cliente para cliente. Há o cliente que quer apenas saber o número de notícias globalmente, há os que querem o número por temas comunicados, há os que querem por tipologia de meios e outros que querem tudo. Além disso há os que querem a valorização financeira da notícia. Até hoje não houve métrica melhor que o AVE vezes 3. Depois existem outros que vão mais além, com fórmulas mais complexas. Todas incluem o AVE, mas têm outras variáveis de análise de conteúdo da notícia. Variáveis como página ímpar e página par, existência de fotografia, referência à marca no título, se tem *key messages*, quantas vezes a marca é referida. Esta será talvez a análise mais completa. A maioria baseia-se no número de artigos publicados e na valorização do ROI com base no AVE. As agências hoje em dia

prestam muito mais serviços que as *media relations* e por isso não querem propriamente o número tradicional de referências. Se tivermos um evento tradicional, temos o também tradicional *report* de clipping. Mas o *output* final nem sempre depende apenas da agência - um cliente pode pedir uma entrevista, nós conseguirmos concretizar, mas depois corre mal porque não passou as mensagens principais, a culpa não pode ser da agência. Mesmo que tenha um cliente que peça 500 notícias numa determinada altura e eu consiga 750, isso não significa que foi bom ou foi mau. Há muitas variáveis – relação com o cliente, preparação do *press kit*, preparação da entrevista, etc. Tentamos que um relatório de trabalho não seja apenas o número de clipping. Analisamos pontos fortes, pontos fracos e, o principal, é o slide de *learnings* e recomendações, independentemente dos resultados terem ficado aquém ou além do que era o objetivo inicial.

5. Considera o trabalho das Relações Públicas na relação com os *media* (tradicionais e digitais) tangível?

E: Sim. Quando digo que o melhor ROI é o rói-te de inveja, isso é tangível. Se é sempre de forma quantitativa, não. Pode ser de forma qualitativa. Por exemplo, temos uma gestão de crise para resolver. Evitar que saia um determinado trabalho porque na realidade não é bem como se iria publicar. Se no dia seguinte não estiver nada capa ou interior desse jornal, o trabalho foi um sucesso. De forma quantitativa qual o impacto disto no cliente? É fazer *reverse engineering* – se tem saído a notícia, tinha impactado na reputação, provavelmente nas vendas e, por isso, impacto negativo. Portanto, o trabalho foi bem feito porque não saiu.

6. O que considera ser a avaliação em *media relations*?

E: Não é fácil mensurar, mas mais do que ter um cliente satisfeito porque saíram 50 notícias sobre um determinado investimento que o cliente fez, é conseguirmos perceber que muita gente foi impactada e valorizou o tema. Por exemplo, o negócio das tintas – há uma marca que é a Stucomat, da Robbialac, que é a segunda em quota de mercado, mas em notoriedade é a primeira. Ou seja, o sucesso da publicidade permitiu muitas vendas, mas não são líderes. São, sim, líderes de notoriedade. Ficou nas cabeças das pessoas, mas não são líderes de vendas. O que é então o verdadeiro sucesso? Há muitos sucessos. O principal é impactar nas vendas. Um outro exemplo com um cliente da área da restauração: comentei com o cliente que faltava uma sobremesa de chocolate na carta. Enquanto agência desenvolvemos uma ideia de fazer parceria com uma marca de chocolate e, volvidos dois meses, após uma estratégia bem montada de comunicação, o cliente diz que a sobremesa é o produto que mais vende. Não nos perguntámos pela quantidade de notícias. Passou a ser *best seller* do restaurante e isso é o melhor ROI.

7. Há uma separação entre a avaliação dos outputs *imediatos* (E.g. alcance, impressões) ou uma pesquisa mais profunda dos *outcomes* (E.g. efeitos da comunicação, mudanças de comportamentos e atitudes) e *outtakes* (E.g. qualidade dos resultados)?

E: Não tenho clientes que paguem estudos de reputação, pelo que não consigo aferir mudanças de comportamento, por exemplo. Faço uma medição através dos *outputs* e *outtakes* apenas.

8. Este é um serviço valorizado pelos clientes?

E: Sim e por vezes os clientes até podem medir estudos de reputação e não partilharem com as agências.

9. O AVE (*Advertising Value Equivalent*), métrica para avaliar os resultados da publicidade, é usada para medir o trabalho das Relações Públicas. Considera que a forma (se através do AVE) como é feita a avaliação dos resultados, atualmente, é a mais eficaz?

E: Não é a métrica mais indicada, mas é a que existe. A AMEC fez uma recomendação, mas não deu alternativas.

10. A carta de princípios da AMEC, conhecida como Declaração dos Princípios de Barcelona, aprovada há 9 anos, diz que o AVE não serve para avaliar as Relações Públicas. Qual a sua opinião sobre este documento?

E: Não encontro alternativa para mudar a avaliação que não seja através do AVE. Não há uma alternativa para medir o valor de uma peça noticiosa. Eu utilizo uma alternativa melhor quando a propuserem.

11. Essa alternativa não deverá também passar por uma proposta das agências de comunicação?

E: Acho que em Portugal nenhuma agência per si tem dimensão e capacidade para estar a investir recursos no desenvolvimento de algo dessa forma. Se todas se juntam-se numa associação como a APECOM ou APCE para o fazer, talvez fosse possível, mas se a nível global uma entidade como a AMEC ainda não chegou lá, somos nós que vamos chegar? Será um trabalho de muita investigação, muito debate e alguém terá de fazer.

12. Na sua opinião, o reconhecimento da profissão de RP é facilitado quando existem práticas eficazes de medição de resultados?

E: Ajudava, sim, sendo que a principal razão passa pela mudança de atitude de *players* do setor e não por métricas e fórmulas. Pode ajudar, claro, mas se tivermos isso, mas os *players* não mudarem de atitude, também não chegamos lado nenhum.

13. Na gestão e organização dos departamentos da agência, quanto tempo dedicam ao trabalho de clipping?

E: Os relatórios têm um *time consuming* enorme dentro de uma agência.

14. Quão importante é esta área no quadro de serviços tão distintos na área das RP?

E: De tal forma que há uns tempos, além do valor de *fee*, começámos a atribuir um valor trimestral de *reporting*. Provavelmente tivemos um cliente que aceitou. Conclusão, todos os clientes querem *reports* mas não querem pagar por eles. Foi quase uma solução pedagógica de explicar ao cliente que os *reports* têm muito *time consuming* e que isso é pago. Temos clientes que deixaram de ter relatórios.

15. O que considera que falta neste campo de atuação/serviço?

E: Falta muita coisa ao setor da comunicação em Portugal. Provavelmente outros mercados mais maduros terão os mesmos problemas. Podíamos aqui estar sentados com uma PR *agency* do Reino Unido e estar a falar da problemática das métricas. O problema não é Portugal. Não considero que os outros mercados estejam à frente de Portugal. Estão à frente apenas na forma como são percecionados e valorizados pelos clientes.

16. Em junho de 2018, em Barcelona, decorreu o décimo *Global Summit on Measurement*, promovido pela AMEC, com o tema "*Measurement & The Three I's Insights, Innovation and Integration driving the future*". Acha importante o desenvolvimento de estudos e iniciativas sobre as práticas avaliativas no campo das *media relations*?

E: Acho, mas também acho que se continuará a estudar sem se chegar a uma grande conclusão.

17. A agência procura estar a para dos últimos estudos realizados nesta área (ex: trabalho promovido pela AMEC)?

E: Pontualmente. Não tanto como gostaríamos, não só nesta área como em outras. O volume de trabalho e velocidade no dia a dia não nos permite. E se tivermos tempo para parar é para dedicar a pensar em estratégias dos clientes. Até aparecer uma notícia a dizer que alguém descobriu uma nova fórmula de métricas, não vou andar atrás de formações.

18. Há uma formação constante da equipa nestas matérias com cursos e deslocações ao exterior? Se sim, que critérios são tidos em conta nessas formações? O que se procura colmatar na formação?

E: Sobretudo damos formação interna para quem entra, novo, para a empresa. Para as métricas em específico, não. Mas temos por hábito fazer várias através da APECOM.

Anexo 11 - Entrevista a informante especializado de Agências de Comunicação e Relações Públicas – Uriel Oliveira, Cision

ENTREVISTA A INFORMANTES ESPECIALIZADOS (Empresas de Clipping)

--

Data: 19 de junho de 2019

Nome: Uriel Cruz Silva Ferreira de Oliveira

Idade: 48 anos

Empresa: Cision Portugal

Cargo: Vice-Presidente

Habilitações literárias: licenciatura em Comunicação Empresarial, pelo Instituto Superior Miguel Torga.

Anos de carreira profissional na área das RP: 28 anos

Referência de entrevista: E6

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

1. Para melhor entender o trabalho de clipping, pode explicar como funciona este serviço e que tipo de tarefas são realizadas?

E: Em primeiro lugar há obviamente uma diferença entre o que é o clipping e avaliação, na medida em que o clipping é a matéria prima da avaliação. A avaliação é um processo mais complexo, feito por analistas de *media*, de forma a conseguir determinar o impacto das notícias. Por isso é que fazemos a diferenciação. O clipping é a atividade de monitorizar a informação, de olhar para fontes de informação dispersas e identificar informações relevantes para um determinado cliente, sejam informações que derivam da atividade ou de negócio, concorrência, mercado. É *listening* ativo de *media*. Esta tarefa esgota-se nisto mesmo. Não existe uma área de avaliação na monitorização de clipping. O que existe são meta dados, relacionados com audiência dos órgãos de comunicação social, preços publicitários, sempre relacionado com o meio e não com a notícia. A atividade dos insights é feita em função de um objetivo de comunicação e direcionada a um cliente, a um objeto de análise em particular e que na nossa convicção deve ser qualitativa, na medida em que as notícias estão relacionadas com conteúdo. Esse conteúdo pode gerar reações favoráveis ou desfavoráveis e pode ter um impacto diferenciado em função do que se diz, da mensagem que veicula e do sítio onde está a ser veiculado. São componentes que se associam à notícia e que constituem a avaliação.

2. E certamente que atribuem um valor quantitativo a cada resultado. Como o fazem?

E: Essa medição é feita através de métricas que, na nossa opinião, estão completamente desenquadradas da realidade, ou seja, vivemos uma mentira em Portugal no que respeita à avaliação de Relações Públicas e ao impacto que as notícias têm no processo de decisão e influência. Essa grande mentira está sustentada nessas métricas, que comparam notícias com publicidades comerciais, o que é diferente. Na realidade, estudos apontam para que as pessoas estejam a desacreditar na publicidade e essas mesmas pessoas são influenciadas por jornalistas, influenciadores, pessoas amigas, pessoas especializadas. É um paradigma em termos de comportamento de consumidor e muitas empresas continuam a valorizar o trabalho das relações públicas com base nessas métricas quantitativas que basicamente fazem uma coisa simples – determinam que o espaço ocupado pela notícia é medido pela

tabela de publicidade dessa publicação (se for o Expresso e se tivermos uma notícia que ocupe uma página e que custa 10 mil euros, então o retorno em Relações Públicas é esse). Digo utilizam, mas nós Cision, apesar de defendermos uma avaliação muito mais qualitativa e de estarmos alinhados com os princípios defendidos pela maior associação de empresas de avaliação de insights no mundo, que é a AMEC, que tem um conjunto de princípios, os Princípios de Barcelona, que dizem que o AVE (métrica de valorização publicitária) não é uma métrica de medição das Relações Públicas. Por várias razões. Em Portugal, às razões lógicas das diferenças entre publicidade e Relações Públicas, acrescem outras. O mercado dos *media* em Portugal ainda não despertou para uma nova realidade, que está construída em função de factos do passado. Então o que acontece com as tabelas de publicidade em Portugal que são apresentadas é que continuam com aqueles preços porque sonham que um dia vão voltar a valer o que valeram no passado. Os níveis de desconto que são praticados anda na ordem dos 90%, o que faz com que seja ridículo. Não só pelo conceito – não estamos a falar de publicidade, como também pela forma como o conceito é demonstrado. Depois, muitos profissionais de comunicação utilizam estas métricas para reportar ao top management das organizações e são surpreendidos com perguntas lógicas sobre o que significam os milhões de euros. Mas esta é também a pergunta de um milhão de dólares. Não sabem o que é, ninguém sabe. É um valor que foi encontrado em função de uma expectativa de valorização que os *media* acham que vale, mas ninguém lhes atribuiu aquele valor. Não valem. Se o mercado não reage ao valor, não existe. O ponto fulcral é que não estamos a falar de publicidade, estamos a falar de notícias que, em função do seu conteúdo, tem a capacidade para ser mais ou menos discutida na opinião pública, de se tornarem virais, um conjunto de fatores relacionados com o próprio conteúdo que faz com que a avaliação não possa ser sustentada por essas tais métricas. Na realidade o clipping vai valorizar o espaço ocupado pela notícia toda e não necessariamente a presença da empresa nesse mesmo clipping. Ou seja, se tiver uma referência pequena em 30 páginas, vai valorizar as 30 páginas e não apenas a referência, razão pela qual não é uma métrica qualitativa. Mas existe e pratica-se no mercado. A própria Cision tem clientes que o exigem e compram esse serviço. Claro que é uma empresa com objetivos comerciais e que por isso vende o serviço, mas claro que conceptualmente não é a forma que defendemos de avaliar a comunicação e as Relações Públicas.

3. Portanto este controlo e mensuração dos meios pode ser feito de forma quantitativa e/ou qualitativa?

E: Sim.

4. Trabalham com alguma ferramenta/aplicação informática destinada à medição de resultados e produção de relatórios avaliativos ou é feito de forma manual?

E: É uma forma semiautomática. O primeiro processo, ao nível de clipping, é a conversão de todos os suportes em formato eletrónico – audiovisuais, online, físicos. Convertemos numa versão online que nos permite transformá-la em texto pesquisável. Através desse texto aplicamos um primeiro filtro automático baseado numa conjugação de expressões de pesquisa e inteligência artificial que nos vai dizer que provavelmente algumas informações, com maior ou menor segurança, tem interesse para um determinado cliente. Basicamente são processos em que ensinamos máquinas a tomar decisões para que consigam distinguir diferenças como o continente e a marca Continente. Embora sejam homónimas, uma interessa ao cliente e a outra não. Isto é o processo feito através de máquinas e de pesquisa de inteligência artificial. Depois, para decisões que essas máquinas não tiveram e que estejam abaixo de um determinado nível de tolerância, que definimos (até aos 90%), é tratado por humanos. As pessoas depois vão interpretar e decidir se de facto a informação é importante ou não é para aquele cliente e, cada vez que isto acontece, temos as mesmas máquinas que decidiram a primeira parte, a reaprender em função das novas decisões. De forma a trabalharmos cada vez mais acima dos níveis de confiança, que cada vez as máquinas saibam mais. Quando a decisão é tomada, é depois partilhada com o cliente, através de e-mail ou o que chamamos 'portal de gestão de informação', sms e diversas formas. Este é o trabalho do clipping.

5. E que valor que atribuem a cada notícia?

E: O valor está na nossa base de dados. Fazemos um *research* a todas as informações dos meios, como a audiência de cada meio, às tabelas de publicidade. Toda a informação está na base de dados e a própria que vai calcular com base nos meta dados.

6. E como trabalham ou valorizam os *insights*?

E: Em primeiro lugar avaliar o conteúdo, saber se é favorável ou desfavorável ao nosso objeto de análise. Essa é a primeira avaliação que fazemos. Temos alguns processos para avaliar consoante a favorabilidade, o sentimento, mas não funciona muito no contexto da língua portuguesa, pelo que continuamos com o processo humano ao nível da favorabilidade. Temos níveis de favorabilidade diferentes para cada notícia. Tentamos usar um método ao qual chamamos subjetividade controlada, em que definimos à partida que existe subjetividade na atribuição de um conceito que está relacionado com a positividade ou relatividade das peças, mas que essa subjetividade é controlada por um conjunto de guidelines que o analista tem e que o orienta muito mais para texto do que propriamente para o assunto em si. Embora possa ser favorável ou desfavorável à partida vamos olhar é para a forma como está escrito, como são construídas as frases. Perante um facto que é a apresentação de uma dada empresa que vai despedir, por exemplo, 50 trabalhadores, podemos ter notícias que dizem que a empresa despede 50 trabalhadores no título e outras que dizem que está a reestruturar-se. A primeira prova uma notícia negativa e a segunda não necessariamente. Por isso olhamos para a notícia em função do assunto para nos tentarmos desprender da subjetividade associada aos assuntos. Depois, colocamos um conjunto de informação relacionada com as mensagens das notícias, o que interfere na reputação da empresa. Essas mensagens estão quase sempre relacionadas com os objetivos da empresa e com a sua missão. Vamos tentar perceber quanto as notícias transmitem e reforçam ou não o posicionamento em termos de missão. O estudo pode ser feito para uma empresa no seu todo ou num determinado momento – para um evento, um seminário, etc. Na realidade essas mensagens são definidas em função do objetivo de comunicação.

7. Portanto, só conseguem fazer este tipo de avaliação se as empresas partilharem convosco os objetivos de comunicação que têm definidos?

E: Sim, exatamente. Este tipo de análise obedece à framework da AMEC, começa com a partilha dos objetivos. Se a avaliação não tiver um conjunto de objetivos para existir, não faz sentido. Começa nos objetivos, mede as ações realizadas e, em função disso, trazer métricas que avaliem esses objetivos., Na realidade os objetivos são variados. Se tivermos numa situação de crise, o objetivo pode ser não comunicar.

8. E como medem a favorabilidade?

E: Ao nível da favorabilidade utilizamos duas métricas qualitativas. Medimos numa escala de 1 a 5, em que 1 significa que são notícias muito negativas e 5 muito positivas. Mas a favorabilidade passa depois pelo *impact score*, uma métrica que mede o impacto que a notícia tem tendo em conta a forma como ela se apresenta. O impacto das Relações Públicas, especialmente na Europa, é muito difícil de medir minuciosamente porque temos uma lei de proteção de dados exigente que não nos permite saber quantas pessoas viram efetivamente uma notícia. Esse era o objetivo. Se soubermos isso, conseguimos converter em impactos que interessam *imediatamente* ao cliente, que podem ser vendas, objetivos de negócio. O que queremos saber é quantas pessoas viram de facto. Os EUA têm já algumas soluções que conseguem ir ao número exato, que tem a ver com a forma como os cookies existem. Não prevemos que isso aconteça na Europa tendo em conta a regulamentação de proteção de dados. O que fazemos é estimar o valor com base numa suposição que nem todas as pessoas leem todas as notícias que estão num OCS, as pessoas selecionam a informação em função de um conjunto de fatores e tentamos identificar alguns desses através da observação de um painel com pessoas que caracterizavam este tipo de pessoas e onde lhes dávamos várias notícias e tentávamos perceber as que tinham selecionado - se tinha fotografia, se tinham títulos maiores, maior mancha, reportagem e outros. A este conjunto de fatores chamamos 'fatores de proeminência' da notícia e que, conjugados, chegámos à métrica de *impact score*, que nos diz qual a percentagem de impacto da notícia, numa escala de 1 a 100. Esse *impact score*, quanto cruzado com a audiência, dá-nos o que chamamos de efeito da comunicação. Chamamos o *true reach*, ou seja as pessoas que foram realmente impactadas e não o órgão de comunicação social no seu todo. Estas duas métricas – *impact score* e audiência – dá-nos a tal audiência estimada, que é saber com quantas pessoas falámos cruzada com o facto de ser positiva ou negativa e depois cruzando com todas as mensagens. É a combinação destas métricas que nós valorizamos a forma como as notícias impactam ou não as pessoas. A tal favorabilidade mediática, o *impact score*

(que diz se temos notícias boas ou não), a audiência dos órgãos de comunicação social e também sempre que possível, com o *engagement*, nós conseguimos medir se de facto aquele assunto foi relevante, tipo de escala teve. Isto são os resultados que acrescentamos ao modelo de avaliação das Relações Públicas. Se entendermos isto ao nível de impacto de um cliente, conseguimos fechar o ciclo. Este é o modelo que defendemos, que depende de analistas, enquanto codificadores de informação em cima do clipping, que fazem uma grelha de análise do cliente, e depois de consultores que olham para a informação e conseguem perceber como ela interferiu no impacto no cliente.

9. Sobre a AMEC, como vê o trabalho feito pela associação? Ganharam inclusive e recentemente vários prémios no último evento promovido pela associação.

E: Sim, 9 ao todo. A AMEC está cada vez mais a abrir os seus eventos às Relações Públicas, ou seja, às agências de comunicação. Não no caso de Portugal, até porque diria que cá estamos na pré-história da avaliação. Provavelmente consigo contar pelos dedos o número de clientes com os quais fazemos isto num mês, porque há muitos que querem apenas as avaliações básicas dos AVE.

10. E os clientes estão disponíveis para pagar aquela que é a avaliação mais completa por impact score?

E: Eu diria que existem clientes disponíveis para isso e temos bons casos onde conseguimos que esta parte da avaliação seja importante no orçamento de comunicação, contudo, na realidade, o cliente que consegue ver *imediatamente* o valor deste tipo de serviço é aquele cliente que vai usar este tipo de trabalho para ter resultados que se medem em vendas e noutras, mas que coloca este processo de avaliação na sua estratégia para ter mais resultados. E ter mais resultados tem um valor para este cliente. Cada vez mais o trabalho de planeamento tende a ser direcionado em função destes *insights*. Até há uns anos as agências tinham a criatividade e a magia de fazer acontecer em comunicação de uma forma espontânea e que usava bases empíricas, na realidade cada vez mais isto vai tornar-se uma atividade mais científica e mais direcionada para resultados. Isto porque aquela ideia de ‘eu tenho uma agência e conheço 10 jornalistas e ele coloca lá os press releases que eu envio’ vai deixar de acontecer. Vai ser tudo orientado em função dos resultados. Se cruzarmos este tipo de análise de forma cirúrgica, cruzarmos todo este trabalho com o próprio investimento que se faz nos meios, vamos fazer acender luzes e direcionar o trabalho da agência. Obviamente que para algumas agências é uma incógnita porque não estão habituados a que haja uma nova entidade a dizer que é assim que se faz. Vamos viver esta fricção no mercado, mas depois começará a fazer sentido. Quase numa discussão a três em que o cliente é a peça central e a entidade que avalia é tão importante como a entidade que faz. Quando o cliente consegue ver isto como um canalizar de recursos financeiros de outras áreas como a publicidade para o *owned media*, isto começa a ser possível. Não será em todo o mercado. Há clientes que, ainda assim, acabam por usar as métricas que falámos inicialmente [AVE] porque os números ainda são muito fáceis de compreender e as pessoas facilmente caem na tentação de usar essas métricas embora tenham métricas muito melhores. Acredito que o mercado comece a apontar para este caminho. Estamos no caminho de olhar para as coisas de forma mais pragmática – a quantas pessoas cheguei? cheguei bem ou cheguei mal? que mensagens passei? cumpri os meus objetivos? É neste nível que estamos a entrar e com boa recetividade, mas vamos ter sempre os clientes da valorização automática do clipping.

11. Do vosso universo de clientes, consegue dizer-me quantos têm o serviço de insights contratualizado?

E: Mesmo dentro dos insights temos níveis, como os eventos ou patrocínios. Diria que o insight, no nosso universo, representa cerca de 40%.

12. Há quanto tempo introduziram esta área?

E: Há muito tempo. Desde 2001 que desenvolvemos estas metodologias. Claro que existem sempre coisas novas. Sonae e EDP são clientes que acompanhamos há muito tempo.

13. Para percebermos o valor, em custo, que atribuímos a cada serviço, quanto pode custar um serviço de clipping e quanto pode custar um serviço de insights?

E: O serviço de clipping mais baixo que temos custa cerca de 200 euros por mês. O serviço de insights depende da quantidade de informação. Aliás, o principal fator decisivo neste serviço é a quantidade de informação. Se tivermos de estudar um cliente como a Caixa Geral de Depósitos, com uma atividade

mediática tão grande, falamos de um volume de notícias de 10 ou 15 mil notícias por mês, que tem um custo muito elevado. O que fazemos muitas vezes é utilizar amostras de informação porque na realidade é um custo grande. O cliente, com este nível de complexidade de insights, poderá rondar os 900 ou 1000 euros mensais.

14. Acha que o trabalho nas Relações Públicas é tangível?

E: Sem dúvida que sim. Pode ser tangível apesar de existir sempre uma componente intangível, que diria que é um bónus. É tangível a partir do momento em que falamos com as pessoas a recomendar o nosso produto, conseguimos medir em termos de resultado, nem que seja na conversão no volume de vendas. Obviamente que existe um potencial grande nas Relações Públicas que é a reputação e que é intangível e que fica à margem do processo direto da compra e da venda. Quando falamos de conteúdos, existe sempre um componente de valor da marca que é incalculável na prática, mas visível na decisão. Respondendo à questão, acho que sim. É possível encontrar métricas tangíveis nas Relações Públicas, como existem métricas de medição da publicidade, sponsoring e outros.

15. O que considera ser uma eficaz avaliação em *media relations*?

R: É uma avaliação que responde aos objetivos definidos, que pode ser querer vender mais 10% ou ser conhecido ou objetivos mais simples como a perceção de que uma empresa é líder. Dependendo do objetivo, se a avaliação conseguir responder bem é uma avaliação eficaz. Se ficar no abstrato, significa que não conseguimos uma avaliação eficaz.

16. No que diz respeito às mudanças de comportamentos, especificamente no que respeita à avaliação por outcomes, como faz a Cision?

R: Recorremos a estudos sociológicos, baseados em entrevistas, para conseguir dar essa resposta. Podem ser integrados no processo de avaliação. Os estudos podem ser feitos através das plataformas digitais para poder baixar os custos. Existem vários players de estudos do mercado e por isso o estudo sociológico entra sempre em confronto interno porque outros budgets são alocados não necessariamente às Relações Públicas. Pode mudar quando os departamentos estiverem mais unificados. Temos esse tipo de trabalho para perceber as mudanças de comportamento mas não fazemos com a regularidade que gostaríamos porque é difícil alocar budget a estes estudos. Há, porém, uma forma de trazer esses outcomes através das redes sociais. Através dos comentários dos indivíduos conseguimos perceber a reação das pessoas a determinado conteúdo. Temos um parceiro interno que nos faz essa avaliação.

17. Quão importante é esta área no quadro da oferta de serviços tão distintos na área das RP?

R: É uma questão complexa. Diria que pensava que o peso seria menor do que na realidade é. Nas empresas de Relações Públicas em Portugal tem sido caótico ao nível da criação de valor. Todos se esqueceram que o trabalho de *media relations* é criar valor para o cliente e andaram todos a batalhar pelo valor do serviço ao cliente. Acreditamos que este trabalho tem valor e que o cliente deve pagar por ele. Quero acreditar que nas empresas de Relações Públicas o valor do clipping é residual. O valor que conseguem criar é visível no cliente. Para más empresas de Relações Públicas é aquilo que vai segurando a relação com o cliente. De qualquer forma, a relação ideal entre o investimento em proatividade e avaliação deve rondar entre os 80-20: 80% para ativar e 20% para avaliar. Mas não acontece. Há áreas em que nos tocamos. Temos respeito pelas empresas de Relações Públicas.

18. Quais considera serem os principais condicionalismos na avaliação dos resultados em RP?

R: Acho que o principal é termos vivido muitos anos na lógica centralizada naquilo que é a comunicação e marketing, com decisões diferentes e budgets diferentes. As Relações Públicas sempre foram o parente pobre do marketing mix – atribuem uns trocos para que se faça notícias de borla. A primeira dificuldade é tirar esta convicção da parte dos decisores. É um desafio grande para conseguir fazer com que os budgets se fundam e que sejam colocados no sítio onde resultam melhor. Se isso acontecer as empresas e a avaliação começam a ganhar peso. Existe no mercado a noção que avaliar é maximizar, mas o que acontece é que os decisores vão pelo lado mais fácil do processo. Tive um cliente que me disse: “estão a dar-me métricas para eu enganar o meu chefe?” Enquanto continuarmos nesta lógica, isto vai continuar a acontecer.

19. Em junho de 2018, em Barcelona, decorreu o décimo *Global Summit on Measurement*, promovido pela AMEC, com o tema “*Measurement & The Three I’s Insights, Innovation and*

Integration driving the future". Acha importante o desenvolvimento de estudos e iniciativas sobre as práticas avaliativas no campo das *media relations*?

E: Sim, bastante importante.

20. A empresa procura estar a par dos últimos estudos realizados nesta área (ex: trabalho promovido pela AMEC)?

R: Sim, aliás todos os anos temos sempre representação nos summits, de forma contínua. Temos uma grande proximidade ao nível das equipas mais científicas com a AMEC.

21. O que considera que falta neste campo de atuação/serviço?

E: Acho que faz falta ganhar protagonismo e usar estes ganhos do earned *media* em centros de decisão certos. Fazem falta claramente decisores de topo que vejam as coisas de forma diferente e olhem para a comunicação de forma integrada. É necessária a integração dos resultados no negócio das empresas, fazer com que os profissionais de comunicação participem na gestão ativamente. Os decisores têm de reconhecer nesta área uma mais valia, sobretudo pela capacidade de ver a consequência dos resultados. Quando se conseguir ter o envolvimento dos decisores de forma mais ativa e eles próprios consigam ligar aos resultados do negócio, vamos ter isto a funcionar.

22. Falámos da AMEC e da importância neste setor. Existem outras com quem trabalhem ou com quem façam formações para melhorar constantemente o vosso trabalho? Como se atualizam no que diz respeito a novas metodologias ou novas tendências a respeito da avaliação?

E: Nós temos esta proximidade com a AMEC, mas também temos uma grande proximidade com o mercado dos EUA, que é um mercado muito dinâmico e de onde muitas vezes as novidades saem, nomeadamente da componente tecnológica e de empresa. Existe também o que chamamos uma formação Cision, uma formação que partilhamos internamente no grupo e que será a mais importante. Existe uma preocupação em existir quase uma academia Cision que é uma partilha do conhecimento a este nível com diferentes visões de mercados.

Anexo 123 - Termo de consentimento de entrevistas semiestruturadas

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO

(de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)

[O presente documento representa uma forma de “contrato” entre investigador/a e participante, por isso cada parte fica com uma via assinada por ambos – o primeiro “outorgante” guarda-o para provar que pediu e obteve consentimento perante eventuais auditorias; o segundo “outorgante” guarda-o para ler, revogar se assim o entender ou reclamar se verificar eventual incumprimento do garantido.]

Título do estudo: Calcular o intangível em Relações Públicas? Como medir o retorno com os *Media* – Estudo da realidade portuguesa na atualidade.

Enquadramento: âmbito académico para realização de projeto de investigação inserido no Doutoramento em Ciências da Comunicação, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa, em parceria com a Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Sandra Cristina Martins Pereira.

Explicação do estudo: realização de entrevista gravada, na plataforma Zoom, para recolha de dados relacionada com as práticas de avaliação de resultados na função das *media relations*. A seleção do entrevistado foi feita ao de acordo com o interesse manifestado no inquérito por questionário.

Confidencialidade: garante-se a confidencialidade e o uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo.

Investigadora Responsável: Rita Alexandra Nunes Ferreira. E-mail: rita.a.n.ferreira@gmail.com

Assinatura: _____ **Data:** 26/05/2021

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela investigadora responsável pelo estudo. Nestes termos, aceito participar no estudo e autorizo a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando que estes serão apenas utilizados para aferir os resultados da presente investigação e com a garantia de confidencialidade que me são dadas pela investigadora.

Nome: _____

Assinatura: _____ **Data:** __/__/__

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 1 PÁGINA E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA A INVESTIGADORA, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE.

Anexo 132 -Grelha de codificação de entrevistas a informantes especializados

Entrevistas a informantes especializados

Legenda: E1, E2, E3, E4, E5, E6

Categoria	Subcategoria	Elementos (Bardin, 2011)	Relação com perguntas	Referências	Fundamentação teórica	Unidade de recorte
Tarefas e funcionamento do clipping	Inexistência do departamento	a	E1/P1.E3/P1.E4/P1.E5/P1	4	n/a	Não existe nenhum departamento de clipping na agência. Não temos um departamento de clipping. Não temos um departamento de clipping. Não temos um departamento de clipping.
	Alerta de notícias	b	E1/P1	1		alerta das notícias que saem.
	Avaliação	c	E6/P1	1		Em primeiro lugar há obviamente uma diferença entre o que é o clipping e avaliação, na medida em que o clipping é a matéria prima da avaliação. A avaliação é um processo mais complexo, feito por analistas de <i>media</i> , de forma a conseguir determinar o impacto das notícias. Por isso é que fazemos a diferenciação.
	Listening ativo	d	E6/P1	1		É listening ativo de <i>media</i> . Esta tarefa esgota-se nisto mesmo.
	Relatórios	e	E1/P1/P2	3		A empresa envia-nos os dados e nós trabalhamos com esses mesmos dados para produzirmos os nossos próprios relatórios. Extraímos os mesmos que, consoante os clientes, fazem sentido para produzir o relatório. receber relatórios que constam na maior parte dos contratos dos nossos clientes. São relatórios semanais, mensais, trimestrais ou anuais sobre a mensuração do nosso trabalho. Os nossos relatórios são compostos por indicadores que são fornecidos pelo fornecedor externo.

	Serviço subcontratado	f	E1/P2	8		Alguns clientes já têm contratualizadas essas empresas de clipping. Para termos acesso aos dados, acedemos à plataforma de cada empresa de clipping.
			E1/P1.E2/P1/P4.E4/P1			
Ferramentas para mensuração	Cision	a	E1/P2/P3.E2/P5. E3/P1/P10.E4/P1/P 8.E5/P2	6	Lindenmann (2005)	trabalhamos com a Cision porque temos um cliente que contratualizou o serviço a esta empresa. a Cision ou MediaMonitor baseia-se no valor de tabela de publicidade e portanto nós temos de seguir esta metodologia. Trabalhamos com a Cision. Trabalhamos em parceria com a Cision para maior parte dos clientes com exceção e clientes mais pequenos com fees mais reduzidos. 85% dos nossos clientes são monitorizados pela Cision, uma empresa especializada no que faz e que faz bem. Diria que no mercado é a mais fidedigna. Fazemos a monitorização dos resultados através da Cision. Sim, mas a Cision tem várias métricas. Ganharam um prémio há um ou dois anos que era uma métrica que integrava um pouco de tudo, mas tem sempre um valor. A Cision disponibiliza várias ferramentas e até tem uma que é a Cision Wise, que faz uma espécie de medição de sentimento de tudo o que são comentários nas redes sociais. Trabalhamos com parceiros de clipping – Cision e Media Monitor e é a eles que recorremos na recolha do clipping. Nós usamos as ferramentas da Cision. Considero que é a plataforma mais eficaz e robusta. A Cision tem uma forma automática de medir 90% do clipping que temos
		IM	b	E2/P5/P8/P15/P21		4

					<p>uma diferença – são dashboards instantâneos. Ver os resultados é um trabalho diário. Analisá-los já não é. A plataforma IM permite essa cultura. IM, plataformas que permitam monitorizar a custos mais baixos vão ajudar à evolução</p>
	Processo semiautomático	c	E6/P4	1	<p>É uma forma semiautomática. O primeiro processo, ao nível de clipping, é a conversão de todos os suportes em formato eletrónico – audiovisuais, online, físicos. Convertemos numa versão online que nos permite transformá-la em texto pesquisável.</p>
	Manchete	d	E2/P5.E5/P2	2	<p>Manchete. e Manchete</p>
	Marktest	e	E2/P5	1	<p>Marktest</p>
	Media Monitor	f	E1/P2/P3.E5/P2.E4/P1	4	<p>Nós, agência, trabalhamos com a MediaMonitor. a Cision ou MediaMonitor baseia-se no valor de tabela de publicidade e portanto nós temos de seguir esta metodologia. depois também MediaMonitor. Trabalhamos com parceiros de clipping – Cision e Media Monitor</p>
Avaliação de resultados	AVE	a	E1/P3/P8/P17.E2/P6/P8/P9/P15.E3/P7.E4/P8/P15.E5/P4.E6/P9	15	<p>Grupp (2011), AMEC (2019), Meios&Publicidade (2010)</p> <p>AVE que elas produzem. Por exemplo, numa ação que fazemos temos só 3 notícias mas 2 delas são de televisão em horário nobre, o AVE será seguramente maior. Imaginemos que tenho 300 notícias, mas 80% é online, o AVE é pequeno. Para nós o AVE, apesar de ser um critério muito utilizado pelos clientes, não é espelho do nosso trabalho. medição do AVE é feito através do valor da publicidade vezes a tiragem da publicação, mas é o preço e tabela e o preço de tabela não existe. Nunca é praticado. O AVE pode não ser o espelho da realidade, mas o número de notícias também não. O AVE é um indicador e baseia-se em tabelas de publicidade a preços de tabela, que não são as praticadas no mercado. A IM calcula também AVEs, mas com uma diferença – são dashboards instantâneos. muito fácil para toda a indústria utilizar AVE para todos os projetos. O AVE pode ser usado. Havia antes uma fórmula em que se dizia que RP é igual a AVE vezes 4,</p>

						<p>porque era 4 vezes mais importante e credível. Até porque o AVE é feito com base nos preços de tabela e os preços de tabela servem apenas como referência. Nunca são os valores cobrados pelos <i>media</i>. Confesso, porém, que já tenha mostrado ao cliente o valor em AVE. A Cision tem uma forma automática de medir, que usa uma métrica que desenhou e que combina o AVE. Mas é melhor ter alguma métrica, como o AVE, do que não ter métrica nenhuma. É uma métrica redutora, claro, mas prefiro ter esta do que não ter nenhuma. Até hoje não houve métrica melhor que o AVE vezes 3. Depois existem outros que vão mais além, com fórmulas mais complexas. Todas incluem o AVE, mas têm outras variáveis de análise de conteúdo da notícia. Variáveis como página ímpar e página par, existência de fotografia, referência à marca no título, se tem key messages, quantas vezes a marca é referida. Esta será talvez a análise mais completa. A maioria baseia-se no número de artigos publicados e na valorização do ROI com base no AVE. há muitos que querem apenas as avaliações básicas dos AVE.</p>
	Objetivos	b	E1/P3.E2/P2/P9/P1 2.E3/P2/P4.E4/P8.E 6/P7	8		<p>Tudo depende do objetivo. avaliamos os resultados e as ações a tomar de maneira a atingir os objetivos a que nos propomos. Tem de existir um mix de KPIs definidos para cada projeto. Através dos KPIs. A medição depende dos objetivos dos clientes. Não consigo saber. Só consigo se fizer estudos de mercado, mas depende dos clientes e dos objetivos. O objetivo pode não ser o volume, pode ser um conjunto de espaço e mensagens. Voltamos ao que falámos inicialmente – foco nos objetivos dos clientes. Se a avaliação não tiver um conjunto de objetivos para existir, não faz sentido.</p>
	Variável	c	E4/P5	1		<p>Os resultados não dependem apenas do clipping. Os clientes são diferentes.</p>
Tangibilidade dos resultados	Número de notícias	a	E1/P4	1	Likely (2002)	número de notícias

	Relações com stakeholders	b	E1/P4	1		Há um trabalho que é a nossa relação com os jornalistas, stakeholders.
	Intangíveis	c	E1/P4/P14.E6/14	3		Não. Sinceramente acho que não. Não é só mensurável pelo número de notícias. Existem vários elementos que não são tangíveis e, portanto, como se mede o que não é tangível? As relações não são tangíveis, o meu networking não é tangível. Obviamente que existe um potencial grande nas Relações Públicas que é a reputação e que é intangível e que fica à margem do processo direto da compra e da venda.
	Tangíveis	d	E2/P9.E3/P5.E4/P7. E5/P5.E6/P14	5		Sim, mas não através de um indicador. Claramente que sim. E são sobretudo a médio e longo prazo. Sim, claro. Houve uma mudança de paradigma, sobretudo nas faixas mais velhas – acham que o estatuto de uma boa entrevista está no papel. Sim. Quando digo que o melhor ROI é o rói-te de inveja, isso é tangível. Sem dúvida que sim. Pode ser tangível apesar de existir sempre uma componente intangível, que diria que é um bónus. É tangível a partir do momento em que falamos com as pessoas a recomendar o nosso produto, conseguimos medir em termos de resultado, nem que seja na conversão no volume de vendas. É possível encontrar métricas tangíveis nas Relações Públicas, como existem métricas de medição da publicidade, sponsoring e outros.
Tipo de análises	Quantitativa	a	E1/P3/P5.	2	Lindenmann (1990) e Grunig (2008)	É medido pela quantidade. trabalhamos vários hotéis na agência e fomos contactados recentemente por uma produtora de telenovelas para saber se queríamos ter product placement na telenovela. Uma das telenovelas era na SIC e outra na CMTV e o perfil dos nossos clientes não se coaduna com o perfil da audiência da telenovela da CMTV, mesmo que eles sejam líderes de audiências no momento. Portanto, isto é uma análise quantitativa.

	Ambas	b	E2/P6/P11.E3/P9.E4/P3.E5/P2.E6/P3	6		<p>Há sempre uma questão importante – indicadores quantitativos e indicadores qualitativos. Ambas. Existem várias ferramentas. Podemos fazer qualitativa ou quantitativa. Primeiro vemos qual o número de notícias e depois casamos isso com os meios de referência que o cliente quis. Fazemos uma análise detalhada do que saiu, do volume de peças, do retorno de investimento. Diariamente, sempre que sai uma peça, é necessário avaliar se há foco de potencial risco ou oportunidade ou incorreção. Não se faz visto cego sem uma análise da nossa parte. fazemos a análise quantitativa e qualitativa perante o que está acordado com o cliente, as necessidades de reporting quantitativo e qualitativo. Sim.</p> <p>Depois também fazemos análise qualitativa. se tenho uma entrevista numa RTP ou SIC já é mais difícil. Tenho de avaliar quem vai entrevistar, qual o perfil, a audiência, as horas a que será transmitida. É uma análise mais qualitativa. O clipping traz-nos avaliação qualitativa através de algoritmos, como o impact score, que mistura audiência com impacto da peça noticiosa, posicionamento, entre outros. O qualitativo vem do cruzamento destes dados com a estratégia.</p>
	Qualitativa	c	E1/P3/P5.E2/P6	3		
Avaliação em <i>media relations</i>	Combinação de meios	a	E2/P13.E4/P6	2	Likely, Rockland e Weiner (2011)	Podemos partir da base dos indicadores comuns – audiências, AVEs e impact scores, mas depois temos de cruzar com os meios que definimos como os indicados para um determinado projeto. Uma avaliação que combine um conjunto diversificado de meios. É tanto mais eficaz quanto mais diversificada for.
	Clipping	b	E1/P6	1		Creio que os novos clientes precisam ter algo mensurável, ie, clipping.
	Multiplicidade de fatores	c	E3/P6.E5/P6	2		Depende. Posso ter um único resultado e isso ser bom. Não é fácil mensurar, mas mais do que ter um cliente satisfeito porque saíram 50 notícias sobre um determinado investimento que o cliente fez, é

					conseguirmos perceber que muita gente foi impactada e valorizou o tema.
	Dificuldade em avaliar	d	E1/P6	1	É difícil avaliar.
	Objetivos	e	E2/P20.E3/P6.E6/P15	3	Nós criámos uma espécie de menu de KPIs que melhor se ajustam a cada tipo de projeto e aos diferentes canais. A eficácia só pode ser medida em função dos objetivos – se é tráfego, é um objetivo, se vendas, outro e por aí adiante. É uma avaliação que responde aos objetivos definidos, que pode ser querer vender mais 10% ou ser conhecido ou objetivos mais simples como a perceção de que uma empresa é líder.
Avaliação de outputs, outtakes e outcomes	Avaliação integrada	a	E2/P14.E4/P4	2	Tentamos fazer o conjunto desses campos. Tentamos integrar todos campos de avaliação, mas depende sempre das necessidades e objetivos traçados para cada cliente.
	Avaliação separada	b	E1/P7	1	Dividimos claramente.
	Estudos sociológicos	c	E6/P16	1	Recorremos a estudos sociológicos, baseados em entrevistas, para conseguir dar essa resposta.
	Outputs	d	E1/P7.E3/P3	2	Há relatórios que são imediatos e que a avaliação é mais quantitativa. Fazemos avaliação sobretudo através dos outputs, naquilo que é a medição quantitativa dos resultados.
	Outcomes	e	E1/P7.E5/P7	2	Esta parte não mensurável, de mudança de comportamentos e de entendimento dos jornalistas é muito difícil porque fazemos contactos entre os jornalistas e os nossos clientes e muitas vezes os jornalistas nunca tiveram contacto com essas empresas. Faço uma medição através dos outputs e outtakes apenas.
	Outtakes	f	E2/P14.E5/P7	1	Nos outtakes muitas vezes estamos a medir os resultados do negócio e não propriamente da comunicação. Faço uma medição através dos outputs e outtakes apenas.

Eficácia do AVE	Minimalista	a	E1/P8	1	Grupp (2010)	Acho que é minimalista.
	Esotérica	b	E1/P8	1		são esotéricas.
						Não. Nunca achei que o AVE fosse a forma mais adequada. É apenas uma forma de comparar um espaço ou um tempo. Não é eficaz. É errada porque compara <i>media</i> comprada com conteúdo e mensagem de artigos rigorosos e isentos. Essa medição é feita através de métricas que, na nossa opinião, estão completamente desenquadradas da realidade, ou seja, vivemos uma mentira em Portugal no que respeita à avaliação de Relações Públicas e ao impacto que as notícias têm no processo de decisão e influência. Essa grande mentira está sustentada nessas métricas, que comparam notícias com publicidades comerciais, o que é diferente. muitos profissionais de comunicação utilizam estas métricas para reportar ao top management das organizações e são surpreendidos com perguntas lógicas sobre o que significam os milhões de euros. Mas esta é também a pergunta de um milhão de dólares. Não sabem o que é, ninguém sabe. É um valor que foi encontrado em função de uma expectativa de valorização que os <i>media</i> acham que vale, mas ninguém lhes atribuiu aquele valor.
	Desadequada e ineficaz	c	E3/P7.E6/P2	3		É uma métrica redutora, claro, mas prefiro ter esta do que não ter nenhuma.
	Redutora	d	E4/15	1		mas é a única métrica que temos. Mas como é a única forma de medirmos. Se eu acho que é justa e realista, não, mas é a que existe. É a métrica possível. Não acho que seja a ideal, mas por isso é que a Cision tem estudos mais finos e detalhados que vão além da comparação de espaço, vai ao ponto de perceber que se a marca do cliente está ou não no título, qual a fotografia, se tem imagens alusivas à marca, qual a área que ocupa, a percentagem de texto que refere a empresa, a paginação do artigo. Não é a métrica mais indicada, mas é a que existe. A AMEC fez uma
	Única métrica	e	E1/P8.E4/P10.E5/P9/P10	6		

					<p>recomendação, mas não deu alternativas. Não encontro alternativa para mudar a avaliação que não seja através do AVE. Não há uma alternativa para medir o valor de uma peça noticiosa. Eu utilizo uma alternativa melhor quando a propuserem.</p>
	Métrica de conforto	f	E2/P15/P21	2	<p>O AVE pode ser usado. Sou muito crítico porque tradicionalmente nos deixámos cair nesse conforto e metemo-lo em todo o lado e tem feito mal ao setor. As tabelas de publicidade reduziram e por isso o AVE também reduz. O AVE é o conforto do setor.</p>
Importância da avaliação na estratégia	Valorização do cliente	a	E2/P18.E3/P17	4	Towers (2010)
	Importante	b	E1/P9.E3/P17	1	
	Fundamental	c	E2/P18.E4/P10/P12. E5/P14	5	
	Regra 80-20	d	E6/P17	3	
					<p>O peso é relevante, mas não evoluiu o suficiente para ser realmente relevante para o lado do cliente. É a que o cliente valoriza. Os clientes continuam a valorizar muito os resultados. Injustamente, às vezes.</p> <p>Em alguns casos, sim, é importante. Muito importante e tão importante quanto o cliente entenda.</p> <p>O que não se mede não existe e, portanto, a importância é enorme. Não faz sentido ter ações sem medir. a avaliação é fundamental. A ferramenta é fundamental para nós. Fazemos avaliação em tudo, em todas as áreas. De tal forma que há uns tempos, além do valor de fee, começámos a atribuir um valor trimestral de reporting. Provavelmente tivemos um cliente que aceitou. Conclusão, todos os clientes querem reports mas não querem pagar por eles. Foi quase uma solução pedagógica de explicar ao cliente que os reports têm muito time consuming e que isso é pago.</p> <p>É uma questão complexa. Diria que pensava que o peso seria menor do que na realidade é. Nas empresas de Relações Públicas em Portugal tem sido caótico ao nível da criação de valor. Todos se esqueceram que o trabalho de <i>media relations</i> é criar valor para o cliente e andaram todos a batalhar pelo valor do serviço ao</p>

					cliente. a relação ideal entre o investimento em proatividade e avaliação deve rondar entre os 80-20: 80% para ativar e 20% para avaliar. Mas não acontece. Há áreas em que nos tocamos.
	Tarefa obrigatória	e	E1/P12	1	Encaramos o relatório como uma tarefa obrigatória das Relações Públicas. É uma “estucha”.
Tempo de dedicado ao clipping					n/a Ver os resultados é um trabalho diário. Analisá-los já não é. A plataforma IM permite essa cultura. Temos clientes que avaliamos as ações chave assim que elas terminam, temos outros que é por mês, outros por trimestre e outros ao ano. Depende. Claro que tem um volume de horas relevante, mas não tenho ideia, infelizmente, de quanto tempo dedicam. Provavelmente cada pessoa demora uma hora por dia a ver os resultados dos seus clientes. Não sei medir, mas é muito tempo. É um trabalho diário, semanal, trimestral. É constante. Os relatórios têm um time consuming enorme dentro de uma agência. É muito variável consoante o detalhe e exigência que o cliente nos pede.
	Muito tempo	a	E2/P17.E4/P9.E5/P13	3	
	Variável	b	E1/P10	1	
Valorização do serviço de clipping	Pouco valorizado	a	E1/P11	1	n/a Pouco. Depende dos clientes, mas muito pouco. As alternativas exigem mais tempo, mais dedicação e o cliente não está disponível para pagar. Esse é o problema da migração dos standards. Sim, embora estejamos num mercado e país onde os clientes valorizam os resultados e KPIs mas não estão disponíveis para pagar mais para medir. Sim, mas valoriza mais o quantitativo. Valorizam sobretudo o número de notícias e os meios em si. Sim e por vezes os clientes até podem medir estudos de reputação e não partilharem com as agências. O cliente pode não valorizar quando as coisas estão a correr bem, mas quando não estão é importante ter dados para lhe mostrar que afinal a perceção dele pode
	Indisponível para pagar	b	E2/P21	1	
	Valorizado	c	E2/P16.E3/P11.E5/P8	3	
	Variável	d	E4/P11	1	

						não estar certa, que as coisas têm um motivo. Por isso é que é importante medir.
Condicionalismos da avaliação	Falta de profundidade	a	E2/P19	1	Yanaze, Freire e Senise (2013), Dunne (2019), IPR (2003), Grunig (1977a), Lindenmann (2005)	O facto de os clientes não estarem disponíveis para fazer uma avaliação mais profunda dos resultados
	Ferramentas desadequadas	b	E4/P13	1		Existem condicionalismos de rigor. Estamos completamente dependentes das ferramentas de clipping que nem sempre são eficazes.
	Orçamento	c	E3/P13.E6/P18	2		O preço é um condicionalismo. Os clientes não pagam a avaliação e por vezes nem pagam os fees como deveriam. Preferem pagar muito menos e isso por vezes retira o valor e horas de trabalho para avaliar. termos vivido muitos anos na lógica centralizada naquilo que é a comunicação e marketing, com decisões diferentes e budgets diferentes.
	Sem instrumentos reais	d	E1/P14	1		É não haver métricas concretas. Não há nenhum instrumento realista e honesto para medir
Importância de estudos sobre avaliação	Menu de objetivos	a	E2/P20.E3/P6.E6/P15	1	AMEC (2018)	Nós criámos uma espécie de menu de KPIs que melhor se ajustam a cada tipo de projeto e aos diferentes canais que utilizamos e houve muita documentação da AMEC que foi relevante para tomar decisões, percebendo que KPI poderá fazer sentido.
	Necessidade de estudos de reputação	b	E4/P15	1		Acho que este lado de monitorização mecânica é suficiente para o que as Relações Públicas fazem, mas é difícil convencer os clientes para a necessidade de estudos que vão mais além – estudos de reputação, índices de notoriedade.
	Útil	c	E1/P15.E3/P14.E5/P16.E6/P19	4		Tudo é útil. Sim, claro. Aliás, há um prémio justamente para a inovação neste setor da mensuração. Acho, mas também acho que se continuará a estudar sem se chegar a uma grande conclusão. Sim, bastante importante.
Reconhecimento da profissão	Importância cresce	a	E3/P15.E4/P16	2	Grupp (2010)	Acho que sim. A importância cresce. Acho que a profissão está a mudar porque o espaço mediático mudou.

	Mudança de atitude	b	E5/P12	1		Ajudava, sim, sendo que a principal razão passa pela mudança de atitude de players do setor e não por métricas e fórmulas.
	Igualdade de métodos	c	E1/P16.	1		Sim, mas que sejam iguais para todos.
	Necessidade de práticas eficazes	d	E2/P23	1		Queremos estar presentes em tantos canais que temos de encontrar métodos que sejam mensuráveis, mas adaptáveis a cada uma das realidades e dos canais onde queremos estar.
Caminhos de melhoria	Medição completa	a	E4/P18	1		Falta unir tudo. Não basta medir uma notícia, tem de se medir o alcance, os comentários, as partilhas, tudo. Tudo faz parte do trabalho das Relações Públicas.
						precisa de um modelo capaz de espelhar as diferentes realidades, os diferentes canais e os diferentes KPIs. Reforço que falta um modelo mais adequado para avaliar as Relações Públicas no seu todo, em todos os canais onde está atualmente. Diria que não uma ferramenta, mas várias, talvez, que se ajustem a cada canal, cada plataforma, cada KPI. a indústria tem de criar um modelo ou diferentes modelos para diferentes objetivos. Se a indústria não tem um consenso sobre o que é a avaliação, é muito difícil dar um valor do serviço.
	Modelo adequado	b	E2/P22/P26.E3/P14	3		O setor cada vez mais devia trabalhar em regime de partilha de sucessos. Existirem projetos com success fee.
	Success fee	c	E2/P15	1		Acho que faz falta ganhar protagonismo e usar estes ganhos do earned <i>media</i> em centros de decisão certos. Fazem falta claramente decisores de topo que vejam as coisas de forma diferente e olhem para a comunicação de forma integrada.
	Protagonismo	d	E6/P21	1		Fazem falta standards para usarmos.
	Standards	e	E3/P18	1		União do setor para conseguir chegar a uma metodologia mais adequada. O setor não é unido.
	União do setor	f	E1/P15/P17	2		
					Murray e White (2004), Grupp (2010)	

	Valorização	g	E2/P25.E5/P15	2		A Cision já cá veio e deu formação sobre o modo mais eficaz para utilizar a plataforma e usar os dados. Mas como externalizamos muito, não é dada muita formação nesta área. O problema não é Portugal. Não considero que os outros mercados estejam à frente de Portugal. Estão à frente apenas na forma como são percebidos e valorizados pelos clientes.
Formação e interesse pela avaliação	Sem interesse	a	E3/P18	1	AMEC (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018)	Não propriamente.
	Desajustadas ao mercado	b	E1/P19	1		São desajustadas da realidade nacional.
	Com interesse	c	E1/P19.E4/P17.E6/P20	3		Achamos importante fazer as formações, mas não há tempo. Sim, sempre que recebemos informação estamos a par. Sim, aliás todos os anos temos sempre representação nos summits, de forma contínua.
	Pontualmente	d	E5/P17	2		Pontualmente. Até aparecer uma notícia a dizer que alguém descobriu uma nova fórmula de métricas, não vou andar atrás de formações
Cursos sobre avaliação	Internamente	a	E1/P18.E5/P18	2	APECOM (2014) e AMEC (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018)	Muito pouco. Não temos necessidade. Os dias não permitem. Sobretudo damos formação interna para quem entra, novo, para a empresa. Para as métricas em específico, não.
	Formação e estudos AMEC	b	E2/P24.E6/P2/P9/P20/P22	5		É de Madrid que partilham os diferentes estudos da AMEC, ICCO, Global Alliance. defendermos uma avaliação muito mais qualitativa e de estarmos alinhados com os princípios defendidos pela maior associação de empresas de avaliação de insights no mundo, que é a AMEC, que tem um conjunto de princípios, os Princípios de Barcelona, que dizem que o AVE (métrica de valorização publicitária) não é uma métrica de medição das Relações Públicas. A AMEC está cada vez mais a abrir os seus eventos às Relações Públicas, ou seja, às agências de comunicação. Não no caso de Portugal, até porque diria que cá estamos na pré-história da avaliação. Temos uma grande proximidade ao nível das equipas mais científicas com a AMEC. Nós temos esta proximidade com a AMEC, mas

					também temos uma grande proximidade com o mercado dos EUA, que é um mercado muito dinâmico e de onde muitas vezes as novidades saem, nomeadamente da componente tecnológica e de empresa.
	Estudos ICCO e Global Alliance	c	E2/P24	1	É de Madrid que partilham os diferentes estudos da AMEC, ICCO, Global Alliance.
	Formação APECOM	d	E3/P19.E5/P18	2	Apenas as formações da APECOM sobre como medir campanhas de RP. Mas temos por hábito fazer várias através da APECOM

Anexo 14 - Guião de entrevistas semiestruturadas

Entrevistas semiestruturadas (Empresas consultoras de Comunicação e Relações Públicas)

a) Preparação, Planificação e Realização

Âmbito: projeto de investigação integrado no Doutoramento em Ciências da Comunicação do ISCTE-IUL.

Enquadramento: as entrevistas a realizar enquadram-se na necessidade de dar respostas que comprovem ou contestem o que apurámos no inquérito por questionário e cuja visão nos permita confrontar os pressupostos delineados sobre "Calcular o intangível em Relações Públicas? Como medir o retorno com os *Media* – Estudo da realidade portuguesa na atualidade". Os entrevistados foram contemplados de acordo com o interesse demonstrado no inquérito por questionário, ie, são igualmente respondentes dessa fase metodológica.

Objetivos: Responder à pergunta de partida: Quais os mais adequados e eficazes métodos para avaliar os resultados das Relações Públicas na função das Relações com os *media* em Portugal?

Coadjuvada pela procura dos seguintes esclarecimentos:

- (1) Quais as ferramentas e métricas utilizadas na atribuição de valor aos resultados das Relações Públicas no seu trabalho com os *media*?
- (2) A mensuração dos resultados contribui para um maior reconhecimento da profissão?
- (3) Podemos falar de valores tangíveis em Relações Públicas?
- (4) Como se mede eficácia nas Relações com os *Media*?

Entrevistados: representantes de empresas de comunicação e RP.

Variáveis de análise: métodos de avaliação de resultados em RP; práticas eficazes de medição de retorno em *media relations*; tangibilidade dos resultados em RP.

Legitimação: informar os objetivos; motivar à participação; obter a autorização.

Prazo: até maio de 2021.

Duração: até 60 minutos.

Condições: recurso à gravação da entrevista através da plataforma Zoom.

Consentimento: solicitar autorização para gravação da entrevista.

b) Guião de entrevista

Dados biográficos

- . Nome:
- . Idade: 25-34 __; 35-44 __; 45-54 __; 55-64 __.
- . Empresa:
- . Cargo:
- . Habilitações literárias / Formação:
- . Anos de carreira profissional na área das RP:

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?
2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a outsourcing?
3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?
4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?
5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?
6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?
8. Resultados e engagement é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “Measurement Month”. Em 2020, o programa integrou as sessões “measuring the impacto f *media relation*” e “suscefull PR measrument in the new normal” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?
10. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?
11. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?
12. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?
13. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?
14. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?
15. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?
16. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?
17. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?
18. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo outputs, outtakes, outcomes e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

Anexo 15 - Entrevista semiestruturada– Ana Pires, Lewis Global Communication

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 04 de junho de 2021

Nome: Ana Filipa da Fonseca Luzia Pires

Idade: 35-44 anos

Empresa: Lewis Global Communications

Cargo: Head of Lisbon

Habilitações literárias: licenciada em comunicação e mestre em marketing de patrocínios

Anos de carreira profissional na área das RP: 10 anos. Jornalista durante 5 anos.

Referência de entrevista: ES1

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de *clipping* em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a *outsourcing* para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Eu penso que depende do momento da vida da agência e também dos clientes que tem do outro lado. O que é que isto significa? Em termos de *reporting*, é algo que leva tempo. Se a agência estiver limitada dos recursos para obtenção de resultados. Bem, aqui não sei se estou a pensar da mesma maneira que outras pessoas. A questão talvez também seja um bocadinho essa. Portanto, para mim o *reporting* é uma coisa que vai *end to end*. Portanto, não é apenas a recolha dos resultados. Portanto, ter uma empresa para depois nós analisarmos o *clipping* e retirarmos daí tudo o que precisamos para fazer um relatório de resultados. Mas é depois também tudo o que se retira desse relatório de resultados para trabalhar a estratégia daí em diante com o cliente. E, portanto, isto é uma coisa que leva muito tempo. Se a agência estiver limitada de recursos e encontrar alguma ferramenta fora que ajude com isto, se calhar, eu até consigo conceber. E depois os próprios clientes - se os clientes aceitam ou não aceitam que isso aconteça. A Lewis posiciona-se muito na consultoria e no apoio à estratégia dos seus clientes. E, portanto, para nós, não faz sentido que isto fique nas mãos de outras pessoas que não aquelas que estão a trabalhar com o cliente e a definir estratégia com o cliente.

2. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Sim. Para mim até é um bocadinho complexo, um bocadinho difícil responder a isso porque nós nunca procurámos opções, portanto, eu não sei sequer o que é que essas plataformas poderão estar a oferecer em termos de visibilidade, ou melhor, não é de visibilidade, mas em termos de análise, de analítica. É mais essa a questão. Não somos nós que fazemos. Temos obviamente uma plataforma, mas que é nossa - é a '*Lewis analytic light*'. Gera todo o tipo de gráficos que nós precisamos, todo o tipo de números, de informação que são acordados com os clientes e depois nós trabalhamos a partir daí, consoante esses resultados.

3. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a *outsourcing*?

E: Para mim a vantagem é ter as coisas mais automatizadas. Creio eu porque vai ter sempre de haver ali uma análise humana, vai ter sempre ali que haver um olho, portanto alguém que depois vai discutir com o cliente. O que é que isso significa daí para a frente em termos de estratégia.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Eu não sei se hei-de chamar errado ou certo porque cada agência tem a sua abordagem e se calhar os clientes também olham para o *reporting* de maneira diferente. A Lewis empenha-se muito no *reporting*. Nós achamos que, de facto, é importante para tirar conclusões e trabalhar em conjunto com o cliente na sua estratégia. Se em algum momento da vida de trabalho com esse cliente for preciso mudar a estratégia esses dados vão indicar que é preciso mudar a estratégia. É por isso que o *reporting* é para nós tão importante. Eu, pessoalmente, acho errado não perder, não, aliás, nem vou chamar perder tempo, é não investir tempo em *reporting*.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Eu acho também, só para acrescentar, que ainda existe aqui uma pré conceção muito grande do nosso mercado, de valorizar muito o quantitativo. Depois, se calhar, as agências vão um bocadinho atrás para responder aos clientes. E, pronto, a Lewis afortunadamente tem também muitos clientes, cada vez mais, que valorizam o qualitativo. E desde cedo que nós aprendemos a trabalhar também muito à volta disso. Para aqueles que ainda não valorizam o qualitativo, obviamente que nós continuamos a dar os dados quantitativos, simplesmente chamando a atenção também para a parte qualitativa. Eu posso detalhar mais à frente o que é que para nós é mais qualitativo e o que é que é mais quantitativo, mas de facto isto é muito importante. É muito importante haver estas duas partes e é muito importante isto estar integrado. É um bocadinho por aí. Portanto, se calhar quando estamos a falar de quantitativo, é muito fácil ter uma plataforma que debita os números e não faz mais nada e, portanto, no fim do mês apresenta-se ao cliente e o cliente que faça com aquilo o que quiser. Agora, quando se trabalha numa lógica conjunta com o cliente e de melhorar a estratégia baseada nessa nesse quantitativo e nesse qualitativo eu creio que chegamos a outra fase. Eu sou diretora da agência agora, mas também já fui *account manager*, também já fui *account executive* e eu sei o que a minha equipa passa nestes dias, porque eu também já estive aí, já estive nesse ponto e de facto eu acabo por ser um bocadinho exigente com isso também, porque acho que os nossos clientes também são e porque de facto é uma área que me apaixona bastante e acho que nós temos muito ainda a percorrer em Portugal, particularmente. Não lá fora, eu não sinto isto fora, eu sinto que lá fora a própria Lewis também já fez uma produção muito grande e um caminho muito grande do trabalho e do quantitativo vs qualitativo. Agora, eu sou uma apaixonada por *reporting* desde sempre. Já quando trabalhava os meus clientes sozinha, eu fazia muito a parte educacional relativamente ao *reporting*. Dedicava muito tempo.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: A Lewis continua a apresentar essa métrica em *reports* porque os clientes pedem, acompanhada com outras qualitativas, mas a Lewis, enquanto agência, definiu para o mundo inteiro, há vários anos, acho que em 2017, que o AVE não é uma métrica, não é a métrica. Eu acho que sim [é comodismo do setor], porque é um número muito fácil de obter. Quer dizer, isto está lá. O próprio *clipping* vem acompanhado com os valores. Apresentarmos um relatório ao cliente todo bonito que diz que nós em determinado tempo atingimos 1 milhão, é um pouco aquele escudo que a agência tem para dizer que aquilo que vocês me pagam por mês já está. É uma maneira muito fácil de dizer, quando na verdade a agência está a trabalhar outro tipo de coisas. Não podemos estar a olhar só para este valor. A agência em si e aquilo que que recebe mensalmente, a *fee*, já foi quantificado e têm um conjunto de trabalho ali e esse trabalho, se for feito em conjunto com o cliente, e se for bem feito, vai dar os seus frutos e, portanto, não vamos precisar de AVE para justificar, portanto eu acho que sim, eu acho que é um comodismo, eu acho que é muito fácil, só para isso, para simplesmente dizer aos clientes – ‘eu gerei ‘x’ dinheiro’. Eu não gosto de me esconder atrás disso. Enquanto geria clientes e agora enquanto

diretora da agência, não é a postura, não é por aí que nós vamos, portanto, mas acredito que alguns sim.

7. Mas também utilizam o AVE, certo?

E: Sim, nós temos. Acho que neste momento é só um ou dois clientes especificamente. São clientes internacionais, curiosamente. E um deles com que reporta diretamente aos Estados Unidos e, aparentemente, nos Estados Unidos isto é muito valorizado. É assim um bocadinho a justificação que eles nos dão, embora eu também tenha algumas dúvidas, porque eu mesmo dentro da Lewis, nos Estados Unidos, eu não vejo isso. Acho que os meus colegas já não já não usam também. Mas temos outras métricas, sim.

8. Ainda no contexto do outsourcing, tiveram a necessidade de fazer uma plataforma própria, com métricas e análises próprias por considerarem que outras existentes no mercado não cumpriam os vossos propósitos ou por outro motivo?

E: Isto foi uma decisão internacional e, portanto, eu não sei dizer exatamente os fundamentos que estiveram por trás. Sei que sempre foi assim. Eu trabalho na Lewis há 10 anos e quando eu entrei nós já tínhamos isso, portanto era um excel na altura, as coisas eram muito mais arcaicas, muito mais manuais. Já nem me lembro do nome que nós tínhamos dado, mas aquilo tinha um nome dados pela Lewis. E daí, naturalmente, evoluiu-se para esta nova – o ‘*Lewis analytic light*’ - que é baseado em Google, atenção. Porque é uma forma fácil de o cliente ter acesso e nós damos acesso ao cliente. Pode, em qualquer momento, consultar este *reporting* que é normalmente atualizado uma vez por mês, mas se o cliente necessitar que seja atualizada à semana, tudo isso é contemplado e atualizado à semana. Tem todo um *dashboard* com a quantidade de dados que o cliente quer que tenha, ou seja, nós propomos e o cliente diz: ‘eu quero este, este, acrescente também este’. Vai funcionando assim. Está ali disponível esse *dashboard* para o cliente poder ver os dados em qualquer momento. O Google entra porque é a facilidade, portanto é aqui uma forma de ter isto online, definido por nós. Eu acho que uma das razões principais que está na base é a personalização, ou seja, o facto de estarmos a trabalhar com o cliente para colocar dados lá para dentro e nesse *dashboard* acabam por aparecer os dados que o cliente precisa. Porque vamos imaginar que o cliente está a reportar à administração e precisa de números específicos para a administração, inclusivamente de negócio. Pode querer ser ele a dar esses dados ou até pode dizer à agência para juntar tudo num *dashboard*. E nós aí colocamos.

9. A plataforma inclui gráficos que mostram número de notícias num determinado período de tempo, tipologia de meio, por exemplo?

E: Isso também, mas nós vamos um bocadinho além. Não para todos os clientes porque isto depende do cliente, mas para vários clientes é esta parte qualitativa - o cliente tem pilares estruturais que definem e orientam a sua estratégia e depois nós vamos classificar essas notícias que saíram, a mensagem que lá está nós vamos classificar e integrar nestes pilares e, portanto, o cliente acaba por saber, por pilar estratégico, a percentagem de mensagens qualitativas que tem ali dentro. Portanto pode chegar a este ponto.

10. Portanto, a vossa plataforma integra as duas análises – quantitativa e qualitativa?

E: Sempre. Sim, porque há coisas que são básicas: o número de *clipping*, o *share of voice* - quanto é que é positivo quanto é que é negativo e isso está lá sempre -, depois a mensagem-chave. O cliente tem dois *key spoke person*. Quantas vezes é que eles falaram por mês? Das entrevistas que saíram ou dos comentários que foram feitos e que saíram na imprensa, a mensagem-chave está lá não está? Uma coisa que colocamos quase sempre é se é dedicado ou se é menção, mas depois vamos além disso, depois é tudo análise qualitativa de conteúdo.

11. Mas têm pessoas alocadas só a essa tarefa?

E: São as pessoas que estão no dia a dia do cliente, na vida do cliente e que, portanto, sabem perfeitamente a estratégia para onde eles querem ir trabalham em conjunto com o cliente para recolher estes resultados. Nesta plataforma que está no Google, neste Excel, chamamos-lhe assim, que depois deriva ao *dashboard* e que está no Google, nós para o preenchermos temos que ter sempre serviços de *clipping* e depois trabalhamos nos pdf propriamente ditos. Portanto, é recolhido o pdf pela plataforma de *clipping*. Há muitas plataformas de *clipping* que já dão muitos relatórios e nós não temos esse tipo de serviços. Temos serviços básicos, chamemos assim, e depois a equipa cá recolhe os pdf

todos, armazena e vai trabalhá-los para colocar a informação lá dentro manualmente. Eu considero o serviço de *clipping* um *outsourcing* porque preciso dele para fazer do trabalho, mas o resto, de facto, não está alocado uma plataforma de e são os recursos que cá estão que fazem. Não se consegue fazer *reporting* sem serviço de *clipping* e esse serviço é *outsourcing*, não temos como. Eu desconheço que neste momento exista alguma plataforma que faça algum tipo de análise para além desse nos dias que correm. Os próprios serviços de *clipping* já fazem muitas coisas, mas se calhar é ali um formato que está ali embutido e, quer dizer, para os nossos clientes nós precisamos de outra coisa, são personalizados. Cada cliente que entra tem tempo alocado para se fazer um *dashboard* personalizado e os clientes sabem isto e é claro quando estamos em negociações.

12. Percebemos pelas nossas entrevistas exploratórias e também pelo questionário, que existem clientes que não estão disponíveis para pagar, nem valorizam este serviço. No vosso caso, o cliente entende e está disponível para pagar por esse tempo e valoriza?

E: Sim, eu acredito que isso aconteça, que seja perfeitamente possível. Eu não sinto isso aqui, nem eu nem a as equipas que estão a trabalhar clientes neste momento. Nós não sentimos. Mesmo que eles achem que nós estamos a perder muito tempo com *reporting*, quando nós conversamos com o cliente falamos sobre os resultados. Até porque nós fazemos *reporting* para além desse, há *reporting* de mercado aqui a correr todos os dias que nós não fazemos porque fazemos baseado nessas plataformas de *clipping*, mas que somos nós que trabalhamos e que criamos. Falo de *reporting* de mercado, literalmente análise de concorrência, análise de mercado de concorrência e que faz parte disto também e que é baseado em notícias. Nós vamos introduzindo isto em sede de negociação, mas mesmo nos clientes existentes eu sinceramente sinto que eles valorizam porque isto é discutido antes. Muitas vezes porque são relatórios adicionais e separados. Aliás, temos casos de clientes em que vendemos relatórios adicionais em separado, que foram depois adicionados à *fee* como adenda. Aqui se calhar não sou um bom exemplo para isto porque de facto nós não sentimos resistência do lado dos clientes. Esta é a nossa realidade. Às vezes dizem que perdemos muito tempo, mas depois nós vamos explicar o que é que se passa e mostramos o resultado final e eles dizem que é perfeitamente compreensível. Eu acho que existe uma limitação grande ainda das empresas, talvez, nós temos sorte com os nossos clientes, mas eu acho que o principal que se está a passar neste momento e que está muito ligada a esta questão do *reporting* das Relações Públicas, das *media relations*, é que é muito difícil fazer esta esta medição, portanto nós deparamo-nos, muitas vezes, e eu já tive esta conversa 'n' vezes, de empresas que chegam até nós e que dizem: "eu queria contratar os serviços de Relações Públicas". E eu pergunto: "quais são os objetivos?" O cliente diz: "eu quero mais x *leads* ao mês." Não. Está tudo ao contrário. Relações públicas é um serviço que é feito a longo prazo, que tem forma de medir, mas que pode trazer *leads* indiretamente, se quer *leads* tem de dizer quantas *leads* é que quer ao mês e partimos para um serviço digital, de marketing, que tem, sim, um ROI definido. Aqui no ROI, a medida é outra, mas é diferente. Nós temos que olhar para isto de forma diferente. E a longo prazo. Eu acho que isto ainda se passa muito, pelo menos comigo passa-se. Eu sinto muita necessidade de comentar isto em reuniões iniciais de novo negócio muitas vezes.

Importância e tangibilidade da M&A

13. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: É difícil, é difícil medir, mas lá está, nós, por exemplo, passámos por duas situações dessas. Eu não vou mencionar nomes. Há clientes nossos que tiveram uma fase de transição, portanto, eram conhecidas no mercado de uma determinada forma, muito técnica, e quiseram passar para serviços, vendedores de serviços. No fundo, passar de *hardware* para *software*. O que é que acontece aqui? Há todo um trabalho que tem que ser feito e uma mensagem-chave que tem que ser passada. E faz-se toda uma campanha de *thought leadership*. E, portanto, como é que nós conseguimos medir? Isto é, se antes não havia quaisquer menções dentro deste pilar, dentro desta mensagem-chave e de repente se vê um aumento de 40 a 50%, é uma *win*. Está a construir-se a reputação da marca num sítio diferente, ou, quando a marca não existe, começar a introduzi-la e começar a conseguir que ela fale perante a concorrência. Portanto, medir exatamente como é que está o *share of voice*, medir como é que estão estas mensagens-chave, saber quem é que fala mais sobre este tópico. Às vezes é um

trabalho muito difícil, e por isso é que eu digo que eu não consigo confiar apenas no *software* de uma empresa de *clipping*. Eu preciso ter pessoas aqui a analisar e a chegar de facto a conclusões, porque eu não estou a falar só do meu cliente, porque para eu perceber como é que ele está, eu tenho que ir ver a concorrência do meu cliente.

14. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. A avaliação é importante?

E: Sim, sem dúvida.

Investigação e formação

15. Desde 2018 que a AMEC promove o “Measurement Month”. Em 2020, o programa integrou as sessões “measuring the impact of media relation” e “successful PR measurement in the new normal” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: A Lewis é parceira da AMEC e trabalha com a AMEC e nós trabalhamos com eles na fundação de tudo que me vai dizer, a nível global. Eu não fui lá presencialmente. Eu suponho que alguém da nossa estrutura deva ter ido, sobretudo a estrutura central, porque como somos parceiros, sim. Eu não fui não, por vários motivos.

16. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Eu acho que sim e acho que se as próprias agências não estão educadas para fazer isso, muito dificilmente vão educar os novos colaboradores que chegam. É um bocado por aí, portanto, sim, eu diria que sim, que concordo.

17. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Sim, pelo menos é a ideia que eu tenho. Lá está, eu não estive diretamente envolvida, mas é a ideia que eu tenho, depois também transpareceu para nós e na forma como nós criámos estes pacotes e tudo mais.

18. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Portanto, por exemplo, a *framework* da AMEC eles não conhecem, é isso?

19. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC.

E: Não sei se estou surpreendida, mas sim, e lá está, a agência pode sempre ter um grande grau de personalização mesmo seguindo a *framework* da AMEC. É forma fácil de colocar em perspetiva.

20. Na realidade falta um modelo adequado ou interesse do setor nesta área?

E: Eu acho que falta interesse, sinceramente. Se calhar porque os próprios clientes não valorizam tanto como se julga, não é? Isto é uma pescadinha de rabo na boca porque o cliente não se interessa porque também nunca ouviu da agência o potencial não, porque não gasta tempo e porque entende que é mais importante gastar tempo noutras coisas que podem ser mais importantes para o cliente. Está sempre tudo ligado, eu acho.

21. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Quanto muito essa investigação precisa de mais promoção, quanto muito, mas pronto, mas as pessoas têm de se interessar um bocadinho também. Porque no limite, e isto é uma opinião muito pessoal, não dedicando tempo a isto, estamos a arriscar de facto esta área de trabalho, porque qualquer dia destes se nós não trabalharmos na mensuração, não vamos conseguir dizer porque é que os clientes precisam do serviço.

22. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Esperava que se valorizasse mais o *reporting*, eu faço-o e a minha equipa também e os clientes também. Isto é tão básico quanto isto - nós estamos a negociar um contrato com um cliente e ele quer que se baixe o preço. O primeiro sítio se vai tirar é no *reporting*, porque é mais fácil. Corta-se umas

horas ali e pensa-se que a equipa faz isto num instantinho. Isto de facto tem que ser falado com o cliente e tem que ser explicado.

23. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Sim, e se calhar estruturava até todo o processo. As agências terem isto mais regulado, terem uma orientação, provavelmente ajudava em todo o processo.

24. Não devia ser uma competência da APECOM?

E: Eu acredito que a associação deveria debitar muito mais cá para fora as boas práticas. Eu não tenho noção. E estou a trabalhar nesta área todos os dias. Eu se calhar não presto atenção. Se calhar tenho muita coisa, se calhar não presto atenção suficiente, mas eu não sinto. Nós não somos associados de nenhuma associação. Neste momento eu estou a tratar desse assunto porque eu queria muito fazê-lo. Eu acredito que é importante, mas lá está, eu estou neste momento na fase de analisar, precisamente porque para pedir isto tenho que apresentar um *business case*. Eu tenho que entender primeiro em que é que a APECOM me pode valer. Eu dou-lhe um exemplo - eu sei que nós somos parceiros da AMEC, eu sei que houve trabalho que foi desenvolvido, mas isto vem do UK. Depois é uma cascata, a nossa casa mãe debita para os outros países, portanto eu não estou preocupada em saber quantas reuniões a Lewis teve com a AMEC ou o que é que discutiram, ou quantos eventos teve e que foi parceira e patrocinou e etc. porque eu não estou a comunicar isso no dia a dia, simplesmente eu sei que me chegam *templates* de *reporting* que eu devo utilizar e que posso adaptar aos meus clientes e que vêm com regras básicas na base. É, portanto, um trabalho que é feito em conjunto. Não estou lá a saber quais são exatamente nem o que eles estão a fazer. Simplesmente me chega e eu sei que responde a essas boas práticas.

25. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Sim. Sem muito mais a acrescentar. Acho que é, acho que é isto.

26. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Eu acho que sim, só que depois a questão aqui é que provavelmente muitos não vão saber o que é que tem que ser medido em cada um desses itens. Eu acho que é um trabalho que tem sido feito por nós – KPIs. Quando nós apresentamos uma proposta, ter KPIs é importante. E, portanto, os clientes já estão à espera disso. Como é que nós vamos medir se não temos KPIs? Aí este modelo tem que ajudar nesse sentido, que eu acho que é um trabalho que a AMEC está a desenvolver. Mas era um bocadinho uniformizar e se calhar ser comunicado aqui de forma diferente, seja pela APECOM ou outra. Tem que se dar a papinha feita muitas vezes porque a nossa vida de facto é muito complicada no dia a dia. Eu por exemplo não sinto dificuldade absolutamente nenhuma nisto, porque ou vou definindo em conjunto com os clientes ou basta-me ir a documentação interna da Lewis e tenho ‘n’ slides. Para finalizar, o objetivo é exatamente que os clientes percebam que se calhar é melhor ter 50 *clippings*, todos eles a falar para o público deles e com a mensagem correta, do que 300, dos quais 400 não dizem nada.

Anexo 16 - Entrevista semiestruturada – Teresa Madeira, Ganesh

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 04 de junho de 2021

Nome: Teresa Margarida da Câmara Dias Madeira

Idade: 51

Empresa: Ganesh

Cargo: Diretora

Habilitações literárias: formada em relações internacionais

Anos de carreira profissional na área das RP: 15 anos. Foi jornalista

Referência de entrevista: ES2

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Sim, acho que sim. As agências cada vez têm mais trabalho e tudo que puder ser feito em *outsourcing* é uma mais-valia e os clientes também já estão habituados a ter o selo de empresas reconhecidas como a Cision, por exemplo, dá uma certa credibilidade.

2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a *outsourcing*?

E: No caso prático é aliviar trabalho. Se me perguntar se fazem um melhor trabalho do que se eu tiver uma pessoa alocada a fazer isso, acho que não, porque depois de recebermos os relatórios de *clipping*, muitas vezes encontramos por nós próprios as coisas na internet e muitos alertas eu vou fazendo também. Eu falo da Cision porque é a única empresa com quem eu trabalho nesse aspeto. Muitas vezes faço alertas à própria Cision a dizer: “não viram isto ou não viram aquilo?”, mas enfim, num mundo que não é perfeito, penso que, apesar de tudo, é um caminho. É um caminho de ter um relatório, mostrar um resultado aos clientes. E para mim é mais simples fazer fora do que dentro. Obviamente que se demora tempo.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Mais tempo para se dedicar a outras áreas, sinceramente.

4. Porque acha que a avaliação não é tão importante quanto outras áreas da comunicação e RP?

E: Não estou a dizer que não é muito importante. Nós temos que avaliar muitos aspetos quando falamos em campanhas de comunicação e muitas vezes não nos pedem uma análise qualitativa, querem ver onde é que saíram as suas notícias, em que locais, e depois os clientes também não são propriamente novatos no tema e, portanto, sabem avaliar qual é a relevância de saírem neste ou naquele local. Depois, em termos daquilo que é a avaliação do ROI e do valor associado, isso é outro mundo que eu acho que é uma absurdidade, os valores que são associados a determinados meios. Os próprios clientes também já têm uma visão crítica sobre isso. Portanto, se me pedirem uma avaliação, eu faço. Às vezes, quando o cliente é estrangeiro, e não tem de todo noção de quem são os meios em Portugal, é preciso fazê-lo, mas quando se trata de um cliente que mesmo trabalhando marcas

internacionais, é um agente português, as pessoas já têm uma noção de qual é o significado e o peso de cada meio. Não há muito desse tipo de pedidos, não. No entanto, nós fazemos quando nos pedem.

5. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Errado nunca poderia estar, não é? Há uma sequência de notícias que saem e é bom dar a conhecer onde é que elas saem, agora se puder ser mais completo, lá está, tem o cliente que pedir, o cliente inclusivamente se pedir uma análise exaustiva, a própria Cision faz, tem é de pagar e os clientes têm também de perceber que quanto mais ao detalhe quiserem ir nessas avaliações mais têm de pagar.

6. E o cliente está disponível para pagar?

E: Não. Ninguém vai por aí.

7. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Nós na agência estamos sempre a ver o que é que sai na imprensa, porque nós gostamos também de direcionar o que é que fazemos em função daquilo que sai, não é? Nós recebemos alertas diariamente, portanto se o objetivo é ter o maior impacto possível e o maior número de notícias, se não olhamos para isso diariamente como avaliamos e reorientamos as estratégias se for preciso? Se há uma notícia que sai com impacto, ficamos descansados, mas se não sai temos de 'bombar' para que saia nos meios que interessam.

8. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Eu acho que isso é a *'million dollar question'* para colocar à Cision e empresas similares porque há muitos anos que eu penso que existe esse debate - porque é que é assim que é avaliado? Mas não cabe às agências de comunicação dizer como é que deve ser avaliado também, não é? Agora, eu acho que é desadequado. E tenho a certeza que foi isso que respondi no questionário. Por várias razões e desde logo os valores associados. Mesmo tendo em conta a publicidade, porque a mancha que estamos a falar tem um valor associado, publicitário, e não de comunicação. Os valores são elevadíssimos e muitas vezes estão associados a preços de tabela, que depois também não correspondem com à realidade. Só a uma pessoa muito desatenta, muito fora da área, lhe é enviada uma tabela de publicidade e paga aquele valor por determinado espaço e determinado meio. Todas as pessoas sabem que isto é uma negociação. Portanto, a partir do momento esse é o pressuposto, todos os valores caem por terra. O quadradinho do *press release* que sai, tem uma valorização 'x' já está errado. Depois, existe uma estagnação brutal desses mesmos valores. Eles não são atualizados de maneira nenhuma. Se pensarmos agora, com o Covid, tudo o que é *print* desvalorizou imenso e tudo o que é online valorizou. Onde é que isso se reflete também nos *media*? Não vejo assim nada. Depois, temos publicações, não me lembro agora de nenhum exemplo, mas às vezes temos publicações em que sai, imagine, ¼ de página e o valor que está associado ao ¼ página é um valor do suplemento inteiro. Depois temos valores absolutamente ridículos. Portanto, por estes motivos, aos quais eu acrescentaria mais um, que é quando estamos a falar de notícias, não é propriamente uma página de publicidade, portanto uma coisa é publicidade, outra coisa é comunicação, no meu entender, a comunicação tem um valor acrescido face à publicidade, por uma questão de credibilidade. É mais credível uma pessoa ler ou ver bem sobre determinado produto num artigo, em que aparece a assinatura do jornalista e parece ter uma opinião vinculada pelo jornalista do que ter uma página de publicidade ou ¼ de publicidade, que se sabe à partida que é pago por determinada empresa. Não me parece ser o ideal, aliás está longe de ser o ideal, mas, no entanto, é aquilo que existe. Vai sendo com sítio que lidamos também no nosso dia a dia.

Importância e tangibilidade da M&A

9. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Tem que ser. Eu vou ser sincera - estes dados da avaliação às vezes são tão absurdos que se o cliente não me pedir, eu não os coloco.

10. Faz uma análise qualitativa?

E: Sim, destaco o facto de ter saído aqui este meio e a importância que isso traz do que propriamente dizer que uma coisa vale 50 mil euros, porque é absurdo. Eu faço má figura a dizer isso.

11. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Eu acho que isso é muito difícil. É difícil de medir, sinceramente não tenho uma resposta muito *'black and white'* para ajudar nesse aspeto, principalmente a reputação que é uma coisa que se constrói dia a dia e se defende quando é necessário defender e quando há algo negativo tem que se agir em conformidade para defender precisamente em crise, mas avaliar uma reputação, sinceramente não tenho nenhuma resposta muito clara sobre isso. Não tenho uma marca que alguma vez tenha despendido dinheiro a fazer um estudo de mercado. Claro que isso é sempre importante quando existem notícias. Normalmente são feitos com marcas internacionais. Isso sim, isso ajuda a apontar a reputação de uma marca, mas naquilo que são os meus contactos, os meus clientes, não há essa aposta. É outro campeonato, como se costuma dizer. Por exemplo, quando existem revistas e meios de grande prestígio que dão notícia de determinado produto ser muito bom naquela área ajuda imenso. Agora, como é que avalio essa notoriedade? Eu acho que quando ela existe, é óbvio, vê-se e sente-se e tem repercussões mesmo que não sejam mesuráveis. Não acho é muito fácil estar a responder em termos quantitativos.

Investigação e formação

12. Desde 2018 que a AMEC promove o “*Measurement Month*”. Em 2020, o programa integrou as sessões “*measuring the impact of media relation*” e “*successfull PR measurment in the new normal*” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não.

13. A AMEC terá o “*AMEC Foundation Course*”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Eu acho que sim, porque aquilo que anda a ser recolhido, aquilo que nos é dado como resultado do nosso trabalho no fundo está muito dependente de algoritmos. E estamos a falar de uma área de humanísticas, com muitos fatores subjetivos, e obviamente o papel do ser humano continua a ser, graças a Deus, mais importante do que o algoritmo. Acho eu e, portanto, a educação é o melhor caminho para tudo, para isto também. Agora, como é que as empresas se vão adaptar a essa formação? Não sei, isso é que é interessante. Acho que eles é que têm de se debruçar sobre isso. Para dar cada vez um serviço melhor.

14. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Não.

15. Mas conhece os Princípios de Barcelona?

Não.

16. Portanto, não acompanham o trabalho da AMEC?

E: Não. Não é a minha prioridade, mas a Cision envia-nos algumas notícias sobre o setor. Eu costumo acompanhar essas notícias. Portanto, se a Cision veicular notícias da AMEC, é possível que eu já tenha lido e não saiba. Não tenho presente a fonte. Se não existe essa relação, eu não ando a perscrutar muito notícias sobre esse tema, confesso, não dou prioridade e os clientes acabam por consumir muito do meu tempo. Eu recebo dezenas, centenas de e-mails. Não me recordo nunca de ter visto nenhum e-mail sobre a AMEC. Eu acho que tinha todo o sentido eles divulgarem as suas propostas, as suas missões, os seus estudos. Repare que quando me pediu para participar no seu estudo, achei o tema tão importante que me disponibilizei. E eu normalmente não me disponibilizo para estudos, confesso, porque não tenho mesmo tempo. Mas achei que estava uma pessoa dedicada a fazer algo no setor e que realmente devia mudar, devia ser analisado, devia ser melhorado. Portanto, eu não me lembro de ter visto nenhum comunicado da AMEC. Não é por falta sequer de interesse meu.

17. A Ganesh é associada da APECOM?

E: Não. Nunca percebi qual é que era a vantagem de estar na APECOM. Penso que é também uma participação que tem que de ser paga. Eu penso que quando quando iniciei a empresa contactei para lá, mas fiquei um pouco desagradada com o facto de ter que pagar cotas e acho que não coincidia muito com a missão da associação - ou se quer proteger e se quer comunicar com as agências ou se é só para quem paga, pronto, retirei-me. E o que dizer de uma associação que nunca contactou uma agência que já tem 15 anos? É um pouco estranho.

18. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Acho que sim. Tudo o que seja mais aproximado possível daquilo que é uma avaliação real, qualquer agência de comunicação séria tem interesse em abraçar. Admito que haja agências que adoram dizer que fizeram isto e que vale milhões, quando não vale. Não é de todo a nossa filosofia. Nós, quando temos uma campanha, temos muita coisa para avaliar, como o caso das impressões, estamos ainda reféns da Cision, ou destes mecanismos, mas vou ver com todo o interesse esta ferramenta que me falou agora.

19. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: É isso.

20. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: Esta ferramenta foi criada pela AMEC? Se sim, então aqui o busílis da questão é a AMEC que não se está a divulgar. Eu posso ter a melhor ferramenta, mas se estiver na gaveta é dela, não é de mais ninguém. A AMEC é que tem de fazer chegar a todos os *players* que precisam desta ferramenta e dizer que esta ferramenta existe e mostrar como é que funciona, como é que se paga, como é que podemos integrá-la nos nossos planos de comunicação. É por aí. Da mesma maneira que nós, quando temos campanhas, porque é essencial para mais na área que nós nos envolvemos mais, que é moda, temos que fazer uma medição daquilo que daquilo que fazemos com as pessoas. Isso também é uma falha que se tem tentado ir ao encontro em empresas como a Cision. Não recorremos fora, fazemos manual, mas sei que já fazem alguma coisa, mas o *clipping* de redes sociais é muito fraco. Eu tive clientes que tinham *clipping* de redes sociais e o que faziam era recolha de *hashtags*. Já ninguém mete *hashtags*. Nós fazemos parcerias com pessoas conhecidas, acordamos com as pessoas o *tag*, as pessoas fazem o *tag* e não quero saber do *hashtag*. Portanto, todas as campanhas que fazemos com pessoas ou *influencers* são monitorizadas por nós porque não existe ninguém que faça isso melhor do que estar em cima do acontecimento e ver exatamente o que foi publicado, se foi na altura certa, se foi publicado com a mensagem certa. Portanto, são tudo falhas a colmatar e se existe uma ferramenta, que não tenho conhecimento dela, acaba por ser uma falha. Não, não posso atribuir a mim a responsabilidade, é de quem não a está a divulgar.

21. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Porque não? Os órgãos reguladores existem para que as coisas funcionem bem em determinada área. Não vejo nada contra. Já muitas coisas se tentaram regular nesta área e creio que não é fácil de regular. Dou-lhe um exemplo - houve uma grande discussão sobre o que é que eram os direitos de autores sobre o que que aparecem nos jornais. A maior parte das coisas que saem nos jornais, e que vêm da nossa agência, são *copy-paste* do que fazemos. E aí, quem é que é o autor? A jornalista que recebeu o e-mail e que assinou? Ou somos nós que produzimos os seus conteúdos? Acho muito difícil de regular, mas se se conseguir ou pelo menos chegar a consensos sobre como avaliar, acho que será ótimo para todos. Nada contra.

22. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Acho que o número já fala por si. Não pode haver 75% de empresas que estejam desinteressadas sobre este tema. De certa forma haverá alguma lacuna nas empresas que estão a conseguir chegar a algum resultado, em termos concretos sobre métodos, mas depois não

conseguir passar essa mensagem. As únicas coisas que eu recebo relacionadas com isso é sempre a impingirem novos serviços e não a dar informações.

23. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Tem de ser. Num mundo global, convém que seja entendível da mesma forma para outros, porque no meu caso a maior parte dos meus clientes são marcas internacionais e tudo o que fazemos reportamos ao representante da marca em Portugal, mas o representante da marca depois manda para o internacional. Portanto, tem de haver uma uniformização? Por isso é que também optámos pela Cision, por ser uma multinacional, com alguma esperança que isso desse algum reconhecimento também nos que recebem relatórios e reconhecerem a empresa. Mas a nível do método também acho que era importante haver essa uniformização. Obviamente, depois os mercados são diferentes. Haverá algumas particularidades que não podem jogar contra essa uniformização, mas não, não vejo que outro caminho seria melhor do que esse.

24. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs, outtakes, outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Sim, é sempre importante vermos quais são os objetivos, se são alcançados e alcançáveis também, porque há objetivos muito concretos que são possíveis de alcançar e devemos perceber se a ação foi 100% bem conseguida e depois há outros que se trabalha mais numa ótica de notoriedade. Nem tudo se resume a vendas. Eu acho que tem a ver com a uniformização pelos motivos que já disse. As empresas são globais e mesmo nas nacionais também não vejo porque é que pode ser negativo usarem-se métricas e métodos que já estão estabelecidos. Acho que tem de haver uma orientação qualquer. Se foram estudados e se se apurou que determinado método é o mais eficaz, então o caminho é a eficácia e a verdade na avaliação porque o que interessa às marcas cada vez mais é ter os objetivos mais concretos possíveis para avaliar e perceber se o que vale a pena é ir por um caminho ou por outro. Se a tendência cada vez mais crescente das redes sociais já incutiu esse espírito nos clientes, das coisas ter serem medidas de uma forma muito concreta, ficam a perder as Relações Públicas se não conseguirem acompanhar esse rigor com que são feitas as medições. Tem de haver uma maior aproximação e, sim, tem de haver um método global.

Anexo 17 - Entrevista semiestruturada – Amadeu Silva, APS

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 07 de junho de 2021

Nome: Amadeu José Pinto da Silva

Idade: 55-64 anos

Empresa: APS, comunicação empresarial, Lda

Cargo: Diretor executivo

Habilitações literárias: licenciado em jornalismo internacional

Anos de carreira profissional na área das RP: 32 anos

Referência de entrevista: ES3

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a *outsourcing* para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Acho que sim, totalmente, porque fazer o *clipping* internamente implica muitos recursos humanos, técnicos que não é possível nem desejável ter. Eu sou obviamente do tempo, quando comecei, de fazer o *clipping* internamente porque contratar era muito caro e havia o problema de ser um serviço que os clientes não pagavam. Os nossos *fees* praticados com os clientes não suportavam a componente de fazer o *outsourcing* do *clipping*, portanto, isto fazia com que nós, com a compra das edições, fizéssemos um grande complemento de recolha da informação publicada, mas também se tornava inviável porque não tínhamos capacidade para ver tudo, ler tudo e ouvir tudo, nem havia a facilidade tecnológica de fazer *clipping* se não com as coisas do dia a dia, com a imprensa. Captar a televisão, rádio. Ou tínhamos muita certeza de que determinada informação ia ser editada naquele dia e nós conseguíamos com VHS ou não dava. Copiar e editar era complicadíssimo, portanto, nós sempre que possível integrávamos no nosso serviço ou encarecíamos na medida em que esse pouquinho do dinheiro era para subcontratar os serviços das duas ou três empresas, designadamente a Memorandum, com quem trabalhámos muitos anos, e que hoje é a Cision. Disciplinámos os nossos clientes, fazendo esta pedagogia, isto porque não entendiam o serviço e os seus custos. Portanto, nós éramos bons e cobrávamos mais e, portanto, as coisas iam encarecendo. Era tudo uma linguagem diferente. Mas sempre que possível, e quando conseguíamos atingir um nível de serviço em que dispensávamos os clientes de suportar custos financeiros do fornecimento de um serviço de Relações Públicas, começávamos a trabalhar sempre com empresas com serviço de *clipping*. Obviamente que essas empresas tinham capacidade, era um trabalho dedicado e exclusivo, tinham recursos humanos e desenvolviam o seu próprio *software*. Nós somos do tempo em que não existia internet, do fax. De facto, nós somos do tempo da tesoura e da cola. Portanto, à medida que a tecnologia se foi desenvolvendo, foi facilitando e trouxe *upgrades* contínuos de facilitação de tudo isto e, portanto, nós fomos também respondendo, oferecendo e integrando o serviço à medida que ia sendo possível. Portanto, o *clipping* era uma componente do serviço que foi interiorizada por nós, oferecida aos nossos clientes em função da própria evolução do mercado.

2. Portanto, as vantagens que reconhece de recorrer a *outsourcing* são os recursos humanos, tempo e *software*?

E: Sim, mesmo naquilo que é a informação, não tínhamos capacidade de adquirir ou fazer chegar em tempo oportuno. Tinham um peso substancial. Mesmo que nós adquiríssemos todos os jornais diários, desportivos, só folhear significava muito tempo, muito dedicado. Não é possível ver e ouvir tudo, em termos de televisão. Na altura estávamos a falar de poucos canais. A necessidade de recorrer a este *outsourcing* de *clipping* foi crescendo e as empresas foram têm capacidade humana para receber todas as publicações e rapidamente distribuir. Portanto, estamos a falar do tempo em que o *clipping* nos chegava de forma física, em papel A4. Portanto, foi sempre um processo de acompanhamento da evolução do setor.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Depende até do perfil do nosso cliente. Portanto, nós somos clientes das empresas de *clipping*. Tínhamos clientes em que a avaliação do retorno pouco interessava a trabalhávamos para o imediato. Eu tinha uns clientes de grande duração em que o trabalho ia sendo feito e nunca nos era perguntado pelo retorno. Porque era tudo muito imediato. Tínhamos uma informação, difundíamos a informação, ela ia saindo e a gestão do cliente ia sendo medida pela simpatia. O próprio investimento em marketing dos clientes é que veio exigir outras coisas para as quais ninguém tinha interesse nenhum. Continuamos a ter de fazer pedagogia do nosso serviço e junto dos nossos clientes. Eram coisas evidentes. O que é que valia mais? Era uma página inteira no jornal regional ou duas linhas no Expresso? Duas linhas tinham um peso substancial.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Eu sou um observador privilegiado pelo tempo em que estou no mercado. Por exemplo, a chegada dos *marketeers*, por razões que transcendemos, querem medir tudo ao segundo, ao momento, ao pixel e não têm a compreensão do valor qualitativo de uma linha num determinado meio de informação. Ainda hoje, muita gente do marketing desconhece, ainda não apreendeu muito do que é o valor de informação porque querem medir tudo. Eu cheguei a ter este embate e incapacidade de diálogo com gente de marketing que não conseguia avaliar que uma coisinha pequenina no meio de informação líder de mercado ou no segmento ou num nicho daquele meio de informação, para eles não tinha valor porque não era grande. Pode parecer estranho introduzir isto, mas continua a ser real. Eu sou do tempo, por exemplo, em que o número de publicações impressas, publicações periódicas, existiam para tudo e mais alguma coisa. Eu lembro-me, por exemplo, de uma publicação permanente que se chamava Carne e era uma revista com cento e tal páginas e que tratava de toda a fileira do setor da carne e as pessoas que trabalhavam nessas empresas e que estavam no mercado, nesta área de negócio, desconheciam que existiam publicações do seu setor de atividade. Só pensavam nesta visão ou em dois ou três jornais. Ora, se tem um produto de interesse à fileira do que agora se chama agronegócio, acho que tem que ser aí. Não sabem, mas têm de saber. Não estou a tirar competências. Caíam de paraquedas nas empresas e não conheciam o negócio. Portanto, havia este desfasamento de discursos que dificultava a valorização do conteúdo. É um problema de formação das pessoas. Desinteressei-me pelas métricas porque frequentemente tive este embate com pessoas que não compreendiam. De que me adianta estar a falar com *marketeers* que não entendem? Eu não me fazia compreender, ele não queria compreender e coisas tornavam-se difíceis. Nós chegamos a ter conversas deste género: “o serviço é muito caro. Como garantem que vai sair?” Bom, a palavra garantia era a medida da eficácia. Para fazer mais barato, para baixar um orçamento, eu não podia baixar nunca qualidade. Tenho de fazer sempre o melhor possível. Eu não posso escrever mal, eu não posso ter uma má relação com os jornalistas. Não posso baixar a qualidade de serviço para embaratecer. Eu reduzo o meu papel de serviço, vou fazer aquilo que for acordado o melhor possível. Não possa é fazer mais. É inacreditável como o que aconteceu com uma Câmara Municipal do Minho – perdi um cliente por não estar em Lisboa. Nós não evoluímos muito. Depois vieram os *marketeers* a achar que tudo tinha de ser medido, o retorno tinha de ser medido. Não é automático. Eles não têm conhecimento, não têm competências, foram um epifenómeno. A minha presença no mercado nesta perspetiva diacrónica permite-me observar e ter

conhecimento, ter uma compreensão disto tudo. Nós somos especialistas em generalidades. Eu tive de aprender física quântica ou têxteis. Quanto menos as pessoas sabem mais ingerência fazem. As coisas não se medem à letra, ao pixel.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Só posso dizer que sim. Se o cliente nos pede uma proposta de serviços, projeta em nós aquilo que é a uma componente de serviço complexo. O cliente espera um serviço Rolss-Royce com o custo de um carro utilitário. Depende dos objetivos. O cliente tem expectativas, mas nós orçamentamos o serviço à medida. Foi ele que nos enganou. É uma realidade. Não é possível dizer quantas notícias vão sair. Tudo porque tinham de medir o ROI.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Qual o sentido que esta conclusão nos transmite?

E: Absolutamente nenhum. É anedótico. Quando a pessoa faz publicidade tradicional, compra aquele espaço e tempo e o que lá põe é o que vai sair. Isso não pode ser transposto para uma notícia porque o trabalho é com um jornalista. Nós, nas Relações Públicas, não conseguimos medir as coisas ao segundo, ao centímetro e ao pixel.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Sem dúvida, mas as coisas nunca são *imediatas*. Tive algumas centenas de clientes e eu ainda hoje sou reconhecido. E isto é o trabalho das Relações Públicas, mas para as outras pessoas isto é *advertising* e este mede-se ao centímetro, ao módulo. É um problema das escolas. Porque na escola não se ensina sobre os diferentes tipos de fornecedores porque tudo é marketing. Até podem ter conhecimento livresco, mas não sabem. E, portanto, a fuga é medir tudo. O que importa mais é ter uma notícia na CMTV com uma hora ou 3 segundos num outro jornal? É a valorização do conceito. Diz-se que têm necessidade, mas são necessidades artificiais.

8. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Pode-se medir, mas não são valores absolutos. Não é matemática que se fala. Eu não fiz nenhuma tese, mas tenho os meus métodos e desenvolvi uma linguagem e métodos de exposição do meu trabalho. Esta coisa de dar visibilidade e aparecer nos jornais e dar notoriedade, não se fala de outra coisa. Isto é o domínio da reputação. Mas isto é uma coisa de cada vez. Começamos pela visibilidade, depois de uns meses estamos no nível da notoriedade e quando alguém precisar de comprar alguma coisa, estamos no nível da reputação. Antes tínhamos a franqueza da satisfação, hoje temos ego. Portanto, estas coisas passam e passaram-se sempre. Continuam a passar-se. Vai continuar a haver incompreensão, o *imediatismo* e não saber valorizar de *imediatismo*.

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “*Measurement Month*”. Em 2020, o programa integrou as sessões “*measuring the impact of media relation*” e “*successfull PR measrument in the new normal*” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não. Sei do que está a falar perfeitamente, mas não acompanho e digo porquê – há muitas coisas que se fazem que não são comparáveis. O investimento em Relações Públicas em determinados países, por determinadas empresas, não acompanha os outros países. Muitas vezes são resultados inflacionados. Não se pode comparar orçamentos baixos com orçamentos de milhares de milhões. Essas métricas não são exequíveis na medida em que estamos a comparar o incomparável.

10. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Não é matemática. As Relações Públicas não são previsíveis em valores absolutos. E uma pequena ação em que se investiu pouco pode surtir numa coisa com muito sucesso. Isto é economicismo. Tudo tem de ter retorno. Isto não é assim no domínio das Relações Públicas. Só quem tem as métricas na cabeça é que acha que pode ser assim. Dou um exemplo que acontece em todas as agências de comunicação - nós temos uma ação programada, vemos no calendário se é a melhor hora, prevíamos tudo e à última hora a televisão não ia. Portanto, quem falhou? Quando entra no domínio das Relações Públicas, as coisas não são automáticas. Num segundo altera-se tudo. O tangível passa para o etéreo. Por exemplo, diz-se que as pessoas têm de andar de bicicleta e as ruas estão às moscas. De quem é a culpa? Da agência de Relações Públicas? Não foi suficientemente expedita porque as pessoas não andam de bicicleta. Há epifenómenos? Há, mas não passam só por ações de agências. Não é objetivo.

11. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Sim, mas não acompanho.

12. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: É inviável. Eu sou do tempo em que o Luís Paixão Martins iniciou uma coisa, por pressão dos marketeers, que nasceu e morreu. A agência de Relações Públicas era remunerada em função dos seus sucessos. Porquê? Porque é impossível. Foi a mesma luta que primeiro tivemos e que foi exportação da publicidade para as empresas de Relações Públicas. Se temos uma publicidade de gelados e se não se consomem gelados, porque está frio, então não se paga à agência de publicidade? O objetivo é pagar o menos possível aos fornecedores apesar do seu excelente trabalho. Isso é que não é dito isso e tem de ser dito. Há economicismo no meio disto tudo.

13. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Sim, há razões. Os mercados, como o espanhol ou o francês, não têm o mesmo poder de compra do português. Os americanos não pensam e não fazem como os brasileiros. Isto de generalizar e métodos, procedimentos, atitudes não é possível. Eu acho que há aqui um problema que nós, agências de comunicação, no dia a dia, está sujeita a muitas condicionantes incontrolláveis.

14. Mas o não acompanhamento das formações é porque acha que as agências não se reveem no que é feito por não estarem adaptadas ao mercado português?

E: Não têm efeito prático. Eu leio, mas na prática posso não utilizar.

15. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: A parametrização não pode ser ditada assim. A nossa gestão não pode ser feita em função de modelos. Só em função do melhor que podemos fazer nenhum naquele instante, naquele prazo que temos e com os recursos que temos. Se me derem um Ferrari para fazer Lisboa-Porto, faço e vou mais tranquilo. Infelizmente não tenho recursos para fazer melhor.

16. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Não é viável. As pessoas não entendem. Nós não podemos prometer. Não digo que uma entrevista sai em 15 dias. Não há automatismos, não há e as coisas não podem ser medidas em escalas de absolutos e este será sempre o problema. É aqui quase uma autodisciplina. Eu estou aqui há 40 anos a trabalhar e continuo porque eu tenho sucesso. Eu tenho é de ter uma relação de confiança.

17. Mas as propostas já existentes passam justamente por perceber se os objetivos foram bem traçados, que iniciativas foram realizadas e quais as metas finais obtidas, a título de exemplo.

E: O que faz sentido hoje pode não fazer sentido amanhã. Nós somos especialistas em generalidades. Neste momento, se tiver que fazer um trabalho com determinada pessoa eu tenho de pensar bem se faz sentido para um programa da tarde ou da manhã.

18. Então acha que o problema está em alguma pedagogia que tem de ser feita aos clientes?

E: Muito.

19. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Não está adaptado. Não é a nossa realidade.

20. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Um trabalho que tem de ser feito, continua a ser feito, tem que continuar a ser feito e, mais uma vez, trabalhar em função do sucesso. O número de gostos e o de seguidores também é uma treta. Também se comparam gostos. Os marketeers querem tudo medido porque é a forma de se afirmarem. Nós trabalhamos com público e o público é infiel. O panorama mediático hoje também é diferente. Se recuarmos 10, 20 ou 30 anos. Aquilo que querem medir atualmente daqui a uns dias vai mudar. Às vezes há oportunidades de os clientes estarem presentes num meio e não querem. Como esperam que eu meça isto com tabelas e métricas?

21. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Ao longo destes anos tenho visto métricas e as coisas continuam na mesma. E quem me dera que os clientes tivessem grandes orçamentos. Não me pedem um Ferrari quando só têm dinheiro para um Fiat 500. Mas isto, no século XXI, continua a ser uma realidade. Portanto, falar de métricas exportáveis e universalizáveis não existe.

Anexo 18 - Entrevista semiestruturada – Pedro Luiz de Castro, Primeira Imagem

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 07 de junho de 2021

Nome: Pedro Jorge Rebelo Luiz de Castro

Idade: +64

Empresa: Primeira Imagem, Consultores de Comunicação, Limitada

Cargo: Diretor-geral

Habilitações literárias: pós-graduação na Universidade Católica de Lisboa

Anos de carreira profissional na área das RP: 33 anos. Foi jornalista

Referência de entrevista: ES4

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: É um caminho, mas é um caminho que está um bocadinho inquinado, porque é fazer a medição em termos de *media value* das notícias, muitas das vezes nada tem a ver ou pode ter pouco a ver com a capacidade de medir a eficácia da campanha. Quando se desenha uma campanha de Relações Públicas é normalmente para se atingirem determinados objetivos. Ora, esses objetivos às vezes não passam pelo número de notícias que são publicadas ou pelo número de minutos que se foi entrevistado numa rádio ou na televisão, mas sim em termos dos efeitos na opinião pública daquilo que se pretendeu alcançar.

2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a *outsourcing*?

E: A vantagem é sobretudo conforto e descanso por parte do cliente. O cliente gosta de saber que gastou mil euros, mas precisa saber o que se fez, quais são os resultados e em que é que isso foi bom? Ou que é que não foi bom. E, portanto, o *media value* e o resultado das entidades que se dedicam a esse trabalho é basicamente serem capazes de dar, em termos palpáveis, os resultados de um trabalho, de uma ação, de uma campanha que possam ser mostrados ao cliente para ele perceber que aquilo que ele investiu na campanha e que teve pelo menos algum resultado - teve 44 notícias, 2 entrevistas, etc.

3. Esta solução servirá para as empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: As empresas de *clipping* fazem um trabalho que eu acho que não está no *core business* das agências de comunicação. As agências de comunicação e de Relações Públicas têm de gizar uma campanha, administrá-la e operacionalizá-la e desenvolvê-la ao longo do tempo. E, portanto, as agências de *clipping* são quem faz a análise em termos de *media value* tem, normalmente, *know-how* e especialização, digamos foco nessa área que normalmente as agências de comunicação não têm. O que, de facto, fazer *clipping* hoje em dia não é só pura e simplesmente limitarmo-nos a ter os recortes de jornais, seja por via física (papel), que cada vez é menos, ou por via eletrónica, etc. Portanto, é um trabalho que é bom que seja entregue a quem se dedicou a especializar-se sobre ele e

isso faz com que para as agências de comunicação ter um outro aspeto que, conforme referiu, é um aspeto qualitativo. O mesmo espaço e o mesmo *media value* do Correio da Manhã e do Expresso podem ter efeitos completamente diferentes e, sobretudo, não alinhados com os objetivos de uma campanha. De acordo com aquilo que pode ser mais interessante para o cliente, pode ser melhor a notícia do Correio da Manhã. Para outros clientes, se calhar, é muito melhor uma notícia no Expresso. Ambas têm o mesmo *media value*, ambas têm valor, digamos, quantitativo igual, ou podem ter, mas tem seguramente um valor qualitativo diferente.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento? É o cliente que pede?

E: Não sei se é o cliente que pede, mas há pelo menos uma coisa que temos a certeza - é algo que o cliente gosta sempre de ter na mão. Ou seja, se o cliente investe mil euros numa campanha, ele gosta pelo menos de ficar a saber de que o *media value* do seu investimento, afinal, é de mil e duzentos euros e, portanto, ganhou duzentos euros na campanha. Pode não ter atingido os objetivos, mas pelo menos fica a perceber que não foi dinheiro deitado à rua, conforme se costuma dizer e que, portanto, a sua empresa, o seu produto, a sua instituição acabou por estar presente e ser divulgada nos órgãos de comunicação social e que a valorização dessa divulgação, afinal, é bem superior ou ligeiramente inferior aos montantes investidos na campanha. Depois temos outro lado, que é exatamente a questão da apreciação qualitativa - qual era verdadeiramente o meu objetivo? O objetivo dos clientes não é estar na imprensa, ou melhor, estar na imprensa pode ser um processo de, mas nem sequer é o único. Há eventos que a empresa pode organizar e alguns deles não passam pelos *media*. E, portanto, muitas dessas vezes há coisas que se desenvolvem de forma completamente diferente. Nós, para o Fundo de Turismo do México, desenvolvemos uma campanha de sensibilização do México como destino turístico, porque Portugal é o país mais perto do México. Ora, as duas grandes ações que nós desenvolvemos foi encher dois voos *charters* que levantaram de Lisboa para Cancun, em duas épocas diferentes, em que pusemos lá dentro apenas o *beautiful people*. Ora, o número de jornalistas que iam lá dentro era reduzidíssimo, eram dois ou três apenas. Agora, quem é que foi? Foram cozinheiros, foram costureiros, foram manequins, etc. para se tirarem muitas fotografias que depois estiveram nos jornais e revistas de moda durante meses e meses e os cozinheiros apareceram em programas de televisão para falarem dos *cocktails* mexicanos, etc. Mas *media* mesmo, dentro do dos dois voos *charters*, foram muito poucos. É só para dar uma ideia de que nem tudo passa pelo *media value*. Quando se desenvolvem campanhas, desenvolvem-se de uma forma polifacetada.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Depende das campanhas e do cliente.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Eu acho que é comodismo do setor, ou se calhar é conveniência em que as coisas não sejam definidas. O que interessa aqui fundamentalmente é que as duas partes em questão, nomeadamente clientes e fornecedores de serviços de Relações Públicas, consigam criar um processo de entendimento e com métricas que possam servir quem produz campanhas e quem recebe exatamente essas campanhas em que devem ser organizadas em função dos objetivos do cliente. Isso depois é bom para o próprio mercado, porque depois o mercado tem capacidade para perceber onde é que estão as vantagens e as necessidades de um lado e o desenvolvimento de tarefas do outro. Um bocadinho como o próprio estatuto do jornalista que, ao defender a independência dos jornalistas, serve para o mercado perceber que o jornalista está defendido de determinadas maneiras, também não pode extravasar as suas competências e a sua capacidade, mas, por outro lado, é obrigado a outras coisas.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Totalmente, ou seja, quanto mais regulada estiver uma atividade mais é fácil nós percebermos eventuais desvios ou distorções ou inclusivamente falhas. Porque é que Portugal não tem ainda uma lei do *lobby*? Deve ser feita pelo Parlamento. Não é suposto ser feita necessariamente nem pela Presidência, nem tampouco pelo governo, deve ser feita pelo Parlamento e há dificuldades, porque cada vez que se fala do *lobby* há sempre alguém que não está interessado que haja lei do *lobby*. Porque sem lei, como é evidente, trabalha-se na terra de ninguém. Sem regulamentação, qualquer um faz o que quer e, portanto, essa profissão existe, mas existe sem regulamentação. Portanto, às vezes também podemos andar todos à procura de um fiel da balança para esta questão, também podemos perguntar-nos, alguém que beneficia do facto de não haver regulamentação. Alguém beneficia do facto de não haver uma norma, uma métrica comum e aceite pelos *players* nesta área? Provavelmente, às vezes a resposta está aqui.

8. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Há métricas, digamos, internacionalmente aceites para se medir reputação e, portanto, a reputação está normalmente muito mais associada a instituições e algumas dessas instituições pretendem saber de que forma é que são percecionadas em termos de opinião pública. A Fundação Calouste Gulbenkian faz uma série de eventos na área da cultura, de edição de livros, da música. Seguramente que a sua reputação é boa, mas outra entidade como, por exemplo, eu vou referir a Apifarma para quem fizemos ações de reputação, não tem capacidade de fazer isso. Porque ela é uma agremiação, uma associação de farmacêuticos. Nem sequer podem fazer medir a reputação do seu setor, ou o setor que ela representa tem necessariamente de munir-se de métricas para medição da reputação e a reputação das empresas farmacêuticas às vezes anda por baixo, outras vezes anda por cima. E todos falam dos milhões que ganham, mas ninguém se lembra dos milhões que as empresas gastam na procura e na tentativa de descoberta de uma molécula.

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “*Measurement Month*”. Em 2020, o programa integrou as sessões “*measuring the impact of media relation*” e “*successfull PR measurment in the new normal*” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não acompanhei.

10. A AMEC terá o “*AMEC Foundation Course*”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: A própria AMEC deve estar a necessitar de uma campanha de Relações Públicas para que o seu trabalho, os seus objetivos, os métodos que utiliza, aquilo que são as suas dinâmicas, seja mais conhecida. Eu só posso estar de acordo que, hoje em dia, o estudo e a formação entre os diferentes atores em todo este mundo da comunicação são essenciais. Aquelas rivalidades e ódios de estimação estão hoje substancialmente esbatidos e, portanto, atividades como estas e os estudos AMEC são importantes. Se calhar o que está a necessitar é de haver um pouco mais de divulgação, porque, de acordo com o que disse, o número de pessoas que passa ao lado destas questões, ainda é substancialmente alto.

11. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Não conheço.

12. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Talvez, sim.

13. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Pois, quando há divórcio entre uns que querem uma coisa e outros que passam ao lado dessa coisa, provavelmente é para isso que o seu estudo é capaz de poder chegar a alguma conclusão que é dizer, no fundo, que essa tal incongruência pode ser as pessoas andarem todas a trabalhar com as suas campanhas, com os seus clientes a desenvolverem as suas estratégias, e que haja alguém que pense nisso e depois eu opino, se sim ou não. Pode ser desinteresse. Estou convencido que é capaz de haver um bocadinho de desinteresse, de desleixo. Nós às vezes temos tendência para não termos uma mentalidade muito participativa em termos comunitários, na defesa de interesses da sociedade de associativismo. Há muita dificuldade em, por exemplo, criar comissões de bairro, por exemplo, entre moradores. E, no fundo, os moradores que vivem numa determinada zona são pessoas que necessariamente têm os mesmos interesses em relação à zona em que eles próprios vivem e, portanto, aqui é capaz de ser uma destas mechas que nós temos em Portugal, em que o associativismo existe, mas é preciso sempre uma locomotiva. As pessoas têm mais tendência para ser carruagens e serem passivas e é preciso realmente uma locomotiva com muitos cavalos à frente a puxar, a puxar permanentemente.

14. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: Volto a dizer que pode ser desinteresse ou incapacidade de a AMEC chegar ao setor.

15. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Sem dúvida. Um órgão regulador que seja respeitado e se faça respeitar. É sempre bom para quem quer uma campanha e quem desenvolve uma campanha. E que acertem na tal métrica que sirva para um e para outro. Sei quais são os meus objetivos, sei o que é que o cliente entende que também são os deles. E o órgão regulador que possa no meio fazer e dizer qualquer coisa. A ERC, enquanto órgão regulador, está também entre aquilo que são as necessidades da imprensa, dos órgãos de comunicação social, dos jornalistas e o público está aqui no meio desta questão. E é um órgão regulador.

16. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Se as associações ou as empresas não se derem a conhecer, é natural que isto aconteça.

17. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Eu não sei se o setor espera isso, que é uma coisa diferente. É a mesma história do *lobby* na Assembleia da República. Não sei se o setor espera. Aquilo que eu quero dizer é que se calhar a existência desse modelo seria conveniente.

18. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Pode passar por isso e pode passar por uma coisa que a Rita não disse e que é perceber se os objetivos da campanha foram conseguidos. E isso para mim, se não se importa, faz toda a diferença, porque, acima de tudo, o que o cliente quer é que os seus objetivos sejam atingidos depois de uma determinada campanha de Relações Públicas. Se essa campanha faz com que ele atinja os objetivos, a campanha foi boa, mesmo que as métricas quantitativas possam ter sido más. Não sei se me faço entender. E por isso eu diria que o fio mais importante da condução desta questão é: quais eram os objetivos da campanha? Foram atingidos ou não foram? Exemplo de uma adega cooperativa com 300 sócios que representam 300 famílias. Uma adega à beira do precipício e um jovem presidente que diz que tem de reformular tudo e que o que existe é um problema de perceção que tem de ser alterado. E, portanto, não trabalhámos a uma semana, nem um mês, nem um ano. Trabalhámos inicialmente para

5 anos. E fizemos uma avaliação ao fim do primeiro ano para perceber se estávamos a dar passos importantes na prossecução e obtenção dos objetivos iniciais. Isto foi avançando assim, e é por isso que eu estou a dizer que medir com números e gráficos e setas para cima e setas para baixo e percentagens, etc. pode ser muito interessante, mas é bom que não nos esqueçamos que em primeiro lugar tem de se definir um objetivo e depois definir se foi conseguido ou não.

Anexo 19 - Entrevista semiestruturada – Ana Lima, ALC Comunicação

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 07 de junho de 2021

Nome: Ana Paula Neves de Sousa Lima

Idade: 73

Empresa: ALC comunicação

Cargo: CEO

Habilitações literárias: curso de jornalismo e pós-graduação em gestão de conflitos

Anos de carreira profissional na área das RP: 17 anos. Muitos anos ligada ao jornalismo, na TSF, Antena 1, Comercial e Rádio Clube Português.

Referência de entrevista: ES5

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Eu acho que sim, porque cada vez mais as empresas são mais pequenas, então agora com teletrabalho ainda mais. Há coisas que não se pode perder muito tempo. Eu trabalho com a Cision e eu não organizo nada a nível nacional ou internacional que não tenha Cision, que é uma das maiores empresas. E não me preocupo nada porque envio um e-mail a dizer que vou ter um campeonato. Quando mando para a comunicação social e para os organizadores e para as pessoas que estão neste mundo, mando também para a Cision. E não me preocupo mais, porque eles conseguem trazer as notícias do Diário da Beira, mas também do Diário de Notícias, do Público, da RTP, da SIC, da rádio, das coisas mais locais, menos locais. Claro que nós também ajudamos a fazer o alerta de que vai acontecer. Fazemos 99% do desporto, mas fazemos outras coisas que nos vêm pedir. E no fundo o desporto é o nosso cartão de apresentação, mas acabam por também surgir outras coisas. Portugal e Inglaterra, apesar deste drama agora, comemora este ano e no próximo ano, 650 anos do Tratado de Amizade que é o Tratado mais antigo do mundo e foi assinado em Tagilde, que é uma terra ao pé de Viseu, e Londres. Isto tem também o *agreement* do Papa, da Rainha de Inglaterra, portanto, é uma coisa muito, muito chique, mas muito importante também porque é o mais antigo do mundo. Eu sou muito a favor dos jornais locais e das rádios locais. Eu não tenho capacidade, eu teria que ter um batalhão de pessoas a fazer este levantamento. Ter uma empresa do lado de fora que custa 'x' por mês, mas que me garante este serviço de qualidade, pois eles não fazem só recolha do *clipping*. Eles fazem a análise desse *clipping*, dizem quanto é que tudo aquilo custava, o que é que fazia sentido, o que é que não fazia. Portanto, eles mandam mensalmente ou no fim de uma competição e são essenciais para nós mostrarmos à pessoa com quem trabalhamos que pagaram não sei quanto, mas atenção que se tivessem de pôr isto nos jornais, se tivessem de pôr nas rádios, teriam que gastar isto. Portanto, essas empresas são fundamentais. Eu trabalho com a Cision, sempre trabalhei.

2. Portanto, as vantagens são preço, tempo e recursos?

E: Sim, se não tinha de ter uma dúzia de pessoas para fazer isso.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Dedico-me de certeza a outras áreas, porque, por exemplo, se eu disser à Cision que os cafés Delta patrocinaram o campeonato de natação e que eu quero saber quantas vezes   que a Delta foi mencionada, eles fazem esse trabalho. Portanto, eu não tenho que estar a ler 50 mil artigos e isso permite que eu esteja descansada, porque se eu pedir este trabalho eles vão fazê-lo. V o mandar as peças, v o mostrar quantas vezes   que apareceu. Os Rela es Públicas são um bocado inventores. Estamos perto dos Jogos Olímpicos de Tóquio e temos bons ex jogadores com quem eu tenho uma rela o fácil porque estive com eles nos vários Jogos Olímpicos e criámos uma amizade e arranjei uma forma de comunicar mais uma vez as piscinas dos Olivais e, portanto, estive esta manhã no Al  Portugal.

4. A maior parte dos inquiridos (80%) utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Se for um texto político   muito importante a qualidade. Se for um texto desportivo,   bom saber em quantos jornais, quantos minutos   que esteve no ar, quantas páginas   que A Bola deu. Portanto, sair um artigo n A Bola   de uma dimensão enorme para uma pessoa que gastou dinheiro a pagar aquele nadador, aquele barco, aquela competi o, seja o que for. Portanto, às vezes não tem a ver com o número de linhas que sai, tem muitas vezes a ver t mbem com a fotografia e o sítio em que sai. Claro que o Diário das Beiras   muito importante e eu volto a dizer que os diários e os jornais regionais são fundamentais, porque depois criam ondas, mas como   evidente, o Diário das Beiras tem um custo que não tem n A Bola ou na SIC.

5. Cerca de 40% faz avalia o todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avalia o deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E:  s vezes tem a ver com o tempo que nós temos. As empresas não têm só uma empresa com que trabalham, trabalham com vários clientes, não trabalham todos os dias essas empresas. E, portanto, focam-se muito naquilo que foi feito naquele momento. E, portanto, não sei se deveriam fazer mais ou não. Eu sei que quando tenho grandes eventos, nessa altura estou muito dedicada, e tenho uma pessoa muito dedicada. Além de estar   espera das coisas da Cision, faz a análise. No dia a dia se calhar não faz sentido, porque essa pessoa   precisa para outras coisas.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE   inapropriado para medir. São sinais de comodismo do setor?

E: Eu faço uma pergunta que   assim - quando pega num jornal passa uma folha e tem um anúncio de uma página. Será que p ra para ver? 90% das vezes, não param. Mas se tiver l  um texto, vai parar. Portanto, no meu ponto de vista, o texto   mais válido do que o anúncio.   como os anúncios de televisão. Vem um anúncio e nós vamos fazer qualquer coisa. Mas 90% daquilo que se diz em televisão não vai ser ouvido, a não ser que estejamos do telejornal e então pronto. Eu acho que tinha que se encontrar aqui uma base, e eu digo às pessoas que não gastaria, por exemplo, 6 mil euros, mas talvez uns 3 mil euros porque se tem sempre desconto de 30 a 40%. Mas tinha que se encontrar uma tabela e, portanto, a tabela que se encontrou foi essa. Não há muita maneira de fugir a isso. Outra coisa - quem escreveu o artigo demorou 'x' horas a fazê-lo. Se eu tivesse que lhe pagar por este artigo, pagava 100 euros, mas além disso tenho de pagar o revisor, o fotógrafo, as impressões e a distribui o. Boa parte dos nossos jornais são impressos em Espanha, porque   mais barato que em Portugal. Portanto, eu não sei se isto tudo não faria esse valor.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concordam que a mensura o e avalia o são essenciais para o reconhecimento da profissão. T mbem concorda? Se sim, em que medida?

E: Sem dúvida.

8. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Eu acho que não se mede, não temos nenhuma fita métrica. Mas a notoriedade percebe-se pela quantidade de vezes que essas pessoas passam a ser faladas ou esses assuntos passam a ser falados. Hoje vamos olhar um bocadinho para a política, para a Câmara de Lisboa. O Carlos Moedas apareceu como candidato e ninguém conhece o Carlos Moedas. No entanto, foi um homem fantástico na Europa. Portanto, ele não tem notoriedade. Precisava de todo um trabalho. E tem outra coisa, como faço muito *media training*, sou muito crítica nisso. Não tenho nada contra o senhor, nem a favor, nem nada disso. Não me interessa nada disso. Agora, a forma como ele fala não é atrativa, é chata. É muito chata e, portanto, faz com que eu tenho menos notoriedade e eu até sei que ele foi muito bom na Europa.

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “*Measurement Month*”. Em 2020, o programa integrou as sessões “*measuring the impact of media relation*” e “*successful PR measurment in the new normal*” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não, não acompanhei, não.

10.A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Não acompanho o trabalho da AMEC por falta de tempo. Leio pontualmente coisas. Alguém na minha empresa deve saber.

11.A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Não.

12. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Acho que sim, é mais fácil se formos buscar. Em todo o caminho é sempre mais importante pesquisar e perceber se aquilo se adapta ao que nós fazemos ou não, ou se está dentro daquilo que nós consideramos que é importante.

13. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Falta de tempo, falta de tempo. Eu acho que basicamente uma pessoa que lidera uma empresa de comunicação tem falta de tempo. Eu posso dizer, por exemplo, que este fim de semana estive a trabalhar até à meia-noite. Portanto, eu acho que nós temos muito pouco tempo. E normalmente, a maior parte das pessoas ligadas à comunicação, temos muita intuição e aproveitamos muito a experiência de jornalismo que ajuda a não perder tempo, não perder esta ação, este cliente, este trabalho.

14. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: É mesmo falta de tempo.

15. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Não sei, não tenho propriamente uma opinião. Eu tenho muito medo das comissões. Costumo dizer que quando não se quer fazer nada, faz-se uma comissão. Portanto, quando não é para resolver nada, uma comissão faz uma coisa desse género e tenho um bocado de medo, mas também temos um sindicato de jornalistas, um clube nacional de imprensa desportiva. Portanto, se calhar faz algum

sentido. Eu faço parte de um clube mundial de pensadores do desporto - Panatlo -, mas nenhum de nós ganha nada a não ser dores de cabeça. Acho que se calhar era muito importante, mas fico com receio.

16. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Eu por acaso não sei, mas olhe que eu recebo muitos convites para estar em formações, mas nunca estive em nenhuma por falta de tempo.

17. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Eu acho que sim. Eu acho que tem que ser uma coisa que seja idêntica para todos. O que me parece é que até chegar esse modelo, e mesmo chegando a esse modelo, vai sempre haver divergências. Porque as próprias 'Cision' deste país, e há mais 4 ou 5, nunca estão de acordo entre si. Portanto, é uma questão de bom senso. Eu acho que tem de imperar em todos os sítios.

18. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Eu acho que são muitos componentes, mas têm que ser muito bem, muito bem definidos, mas acho que sim.

Anexo 20 - Entrevista semiestruturada – Júlia Almeida, Up Partner

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 07 de junho de 2021

Nome: Júlia Beatriz da Conceição Duarte Almeida

Idade: 45-54

Empresa: UP Partner

Cargo: PR & Influencer Marketing Director

Habilitações literárias: bacharelato em jornalismo e licenciatura em comunicação interna na ESCS

Anos de carreira profissional na área das RP: 26 anos

Referência de entrevista: ES6

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Eu tive a oportunidade, ao longo destes 20 anos, de ver a evolução. Quando fui estagiar, lembro-me de fazer *clipping* manual, de copiar, de fazer um recorte, de telefonar para os jornais a pedir a tabela de publicidade para conseguir quantificar para ver se encontrava na tabela deles um espaço que fosse semelhante à notícia que eu tinha. Uma coisa muito manual. Isto evoluiu muito rapidamente e hoje em dia é o caminho mais acertado, na minha opinião. Depende sempre da opinião de cada um, mas acho que é realmente importante recorrer a *outsourcing* do *clipping*. Isto porque essas empresas são especializadas nessa área. A tecnologia que existe hoje já é uma tecnologia muito avançada. Estamos a falar já da inteligência artificial, estamos a falar de despender muito tempo que as agências não têm. E é *know-how*. Cada um é bom fazer aquilo que sabe fazer e o facto de sermos uma agência de comunicação, não quer dizer que tenhamos que ter este serviço dentro de casa ou que isso faça com que o serviço que nós agência prestamos seja melhor ou pior. O que nos cabe é selecionar um *outsourcing* que sirva aquilo que são as nossas necessidades, que tenha a qualidade que nós queremos dar ao nosso cliente e que funcione para ambas as partes, mas para mim, o caminho mais acertado é ter *outsourcing*. Não faz sentido, com equipas cada vez mais reduzidas, trabalhar uma variedade tão grande de clientes e ainda ter este serviço dentro de casa.

2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a *outsourcing*?

E: Tempo e *know-how* praticamente.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Aí está um dos pontos também. Porquê? Porque eu acho que quantitativamente essas empresas são ótimas a fazer o trabalho delas. Quando falamos de uma análise qualitativa, só quem faz o trabalho, quem define a estratégia, quem define os objetivos, quem acompanha todo o plano de ação é que tem o *know-how* suficiente para a fazer a avaliação qualitativa. As empresas de *clipping* fazem-no, têm os *reports*, mas depois falta quem põe a mão na massa e que faz toda a

diferença. Eu é que sei, porque eu estou a lidar com o jornalista, como é que a minha informação chega, como é que ela é interpretada, como é que ela depois passa para a comunicação social e eu até consigo saber como é que depois o público ou o meu *target* reage à minha divulgação, portanto, quantitativamente sim, e eu trabalhei clientes grandes, pequenos, etc. Trabalhei muito Sonae, que é um cliente muito grande e, de facto, a Sonae tem análise quantitativa e qualitativa em *outsourcing*, via agência, mas contrata o serviço diretamente. No entanto, em todas as ações que fazíamos nós tínhamos que fazer a nossa análise por cima da análise feita, porque somos nós efetivamente que estamos no terreno.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Eu vou dar um exemplo - trabalhei um cliente com o qual tivemos um problema com o Governo e tivemos de fazer aqui alguma gestão de crise no sentido de vir para fora dizer: “nós é que pagamos a reciclagem em Portugal, nós vamos deixar de pagar, vai deixar de haver reciclagem”. Fomos nós, em conjunto com o cliente, que quisemos que essa comunicação viesse para fora. Foi um ataque indireto para o Governo despachar aquilo que nós queríamos despachar. Estamos a falar aqui de *lobby* puro e duro. Mas o que aconteceu foi que saíram montes de notícias em todo o lado a dizer: “vai parar a reciclagem em Portugal”. O que é que aconteceu? A empresa de *clipping* considerou todas estas notícias negativas. Quando eu recebo o AVE vi que era menos de um milhão de euros. Porquê? Porque eles só fazem a análise quantitativa dos dados, porque quem sabia que aquelas notícias eram positivas, porque era o teor da comunicação que eu queria passar cá para fora, era quem estava a fazer, portanto eu tive que alertar a empresa e dizer: “atenção que isto é positivo para nós”. Isto não pode aparecer num relatório para o cliente como negativo, porque isto é uma coisa que nós queremos que seja assim. É o tal lado humano que a inteligência artificial ainda não faz e que eu duvido que algum dia fará e espero que não o faça porque precisamos de fazer algo, ser úteis e aportar valor, mas isto é um caso que me aconteceu e que mostra perfeitamente como é que a análise quantitativa pode funcionar muito bem. Já quando estamos a falar de qualitativa.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Isso está relacionado com as equipas e com o tempo. Se eu fosse diretora de comunicação de uma marca, se calhar tinha tempo para fazer isso diariamente. Uma agência não consegue ter essa elasticidade, mas depende dos clientes que estamos a tratar. Eu vou dar mais um exemplo - eu divulguei agora um evento no sábado, que foi uma noite de literatura europeia e que tinha a ver com cultura e começámos a divulgar isto muito tarde, com duas semanas de antecedência e tivemos a primeira semana a fazer divulgação e não saía uma única notícia e aí, sim, nós fazíamos ponto de situação e uma monitorização quase hora a hora porque a pressão era tanta para ter resultados e não conseguíamos perceber porquê. Portanto, aí, quando a situação exige, essa avaliação, essa monitorização é feita, nem que seja ao minuto. Se tivermos a falar de gestão de crise é exatamente a mesma coisa. Num dia a dia normal de um plano anual, primeiro não se justifica estar a avaliar, porque de um dia para o outro nada muda, pode nada mudar. Agora, se estivermos a fazer uma divulgação de uma campanha, se nós estivermos a fazer uma ação ou ativação mais especial, essa monitorização é constante. No geral, nós não fazemos uma análise diária. No caso da minha equipa, nós à sexta-feira fazemos *status* para todos os clientes com quem trabalhamos de forma assídua, com o ponto de situação do trabalho que fizemos e do trabalho que vamos fazer, pendentes de um lado e do outro e isso ajuda-nos a fazer uma monitorização e uma avaliação daquilo que foi feito, porque usamos sempre o da semana passada, percebemos a evolução, percebemos a necessidade de fazer ali alguma coisa nova, porque aquele *status* está muito parado, portanto vamos lá mexer um bocadinho aqui, portanto, isso semanalmente, sim, diariamente, se não se justificar, não se faz porque não há capacidade.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: É a métrica que nós temos, é a métrica fácil, não é? Eu lembro-me que quando comecei e a métrica não existia. Nós pegávamos no valor de publicidade e somávamos. Nos Estados Unidos multiplicava-

se por 6 e nós cá em Portugal acho que só multiplicávamos por 2 ou 3. A partir do momento em que as empresas de *clipping* se começaram a modificar e a evoluir e criaram esta esta métrica de AVE, tornou-se mais fácil para nós, quantitativamente. E depois há aqui uma coisa muito importante que eu acho que também pode fazer diferença - para quem é que nós estamos a trabalhar? Nós trabalhamos na maioria para diretores de marketing. Nós temos 2 casos: trabalhamos para diretores de marketing que estão ligados à venda e que querem que isto tenha um impacto de alguma forma comercial e, portanto, só ligam ao excel; ou se estamos a trabalhar diretamente para o CEO ou *country manager* só quer saber onde é que saiu e depois, em última instância, quer saber se o dinheiro que está a pagar, justifica aquilo que está a receber em troca, portanto o AVE facilita-nos muito a vida. Se concordo? Ninguém concorda porque é um valor de um espaço publicitário que nunca será o valor de uma notícia, mesmo com uns pozinhos. É ofensivo. Eu percebo o setor, mas não temos outra opção ou as que possam existir não funcionam para a diversidade de clientes com quem nós trabalhamos. É que nós, numa agência, trabalhamos 20, 30 e 40 clientes, cada um, da sua área de negócio. Portanto, ter uma grelha que encaixa aqui na perfeição para todos já qualitativamente é um desafio, agora quantitativamente se o AVE, mal ou bem encaixa, para nós é perfeito porque conseguimos, no final de contas, dar resposta. Damos um número, que é aquilo que o cliente está à espera, porque nós podemos trabalhar muito bem a comunicação, mas no fim do dia o pensamento é: "eu paguei 'x' e quero receber 'x' de retorno". Passam os anos, mas as coisas não mudam muito. No digital as coisas estão a ser feitas de forma muito diferente. Não há formação na nossa área e no digital temos formações gratuitas todos os dias. Nós não medimos o *engagement* nem o alcance. No digital, nas redes sociais são os fatores que mais contam, principalmente o *engagement*. Portanto, nós aprendemos muito com as *media relations* e estamos a replicar aquilo que aprendemos nos novos formatos de comunicação que estão a aparecer, a tentar limar aqui algumas arestas. Agora, é uma área um bocadinho mais antiga, que vive muito à base de *lobby*, da confiança de quem está a trabalhar, do *networking*. Quem é que conhece quem, quem é que consegue fazer aquela reportagem naquele meio porque conhece aquele jornalista e porque tem informação válida. Mais uma vez, o digital veio valorizar os conteúdos. O *content marketing* não é mais do que isso, é uma valorização daquilo que nós já fazemos há muitos anos em *media relations*, portanto, tentamos evoluir, mas é uma área que não evolui muito.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Eu não sei se isso será uma métrica para reconhecimento, nem do setor, nem enquanto profissional. As *media relations* são um trabalho de muita confiança. Depende muito de quem está de ambos os lados. Como é óbvio um cliente não está comigo se eu não lhe apresentar resultados, portanto, sou avaliada e tenho métricas. Agora, às vezes os resultados quantitativos podem não ser aquilo que o cliente mais avalia. O que mais importa para o cliente é muito subjetivo. Eu quero pensar que não, que há aqui um lado mais profundo que não meras métricas, com o relacionamento, a própria forma como a pessoa é tratada, o aconselhamento estratégico que é feito é a peça fundamental - a mais-valia da agência e dos *accounts* para a marca e para o cliente. Isso às vezes pode não estar explanado em resultados ou pelo menos não pode ser uma coisa *imediata*, como às vezes as marcas querem.

8. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: São métricas muito subjetivas. Tem muito a ver com o que nós estamos a divulgar, com a marca que temos por trás e para quem é que estamos a falar. Há jornalistas a quem envio a informação e sei que eles vão interpretar daquela forma e vão passar para fora aquilo que eu sei que vai acontecer, *ie*, consigo prever mais ou menos aquilo que se vai passar. Há outros casos em que não, não consigo perceber em termos de reputação e *engagement*, tem muito a ver com o tipo de comunicação. Nós conseguimos medir em função do tipo de conteúdo. Há conteúdos que não é para reputação, não é para notoriedade e conteúdos meramente para vendas em que estamos a falar de produto, de uma dieta. Quando eu quero, por exemplo, lançar uma marca que está agora a chegar ao mercado,

premium e exclusiva, a minha estratégia vai definir logo à partida que eu só quero chegar àquele *target*. Vou inventar – vinho. Eu estou a lançar um vinho *premium*, que custa 50 euros por garrafa, se calhar vou ter que chegar ao jornalista que escreve sobre vinhos, se calhar vou dedicar-me mais às revistas da especialidade. Não vou por uma revista Maria, uma revista Ana, eventualmente para uma Caras ou uma Lux, mas não é um *shopping* puro e duro, porque são 50 euros por uma garrafa de vinho. Vou tentar posicionar a marca de outra forma. Se calhar vou ter que tornar esta marca especialista e aí vou ter de colocar a pessoa a escrever artigos de opinião sobre as castas, sobre o *terroir*, sobre se é alentejano, se é do Douro, se é de Lisboa e Vale do Tejo. Eu defino as métricas na estratégia, porque à partida sei que, se tudo correr bem e o objetivo for cumprido, estou a atingir os meus objetivos. Agora, se consigo medir a reputação? Não. Se eu consigo saber se estou a chegar às pessoas, através das vendas, possivelmente. Quem compra uma garrafa de 50 euros, se calhar é uma pessoa que reconhece a marca que já lhe dá alguma notoriedade. Não estaria a investir 50 euros num vinho que nunca provou, por exemplo. Não é um AVE, não é chave na mão, não é discutível, portanto, é muito, muito subjetivo e depende muito de quem está a fazer a avaliação. E eu posso avaliar de uma forma e a minha equipa pode avaliar de outra. Portanto, é difícil.

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “Measurement Month”. Em 2020, o programa integrou as sessões “measuring the impact of media relation” e “successful PR measurment in the new normal” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Eu vou ser muito sincera - eu nunca ouvi falar nesta associação e trabalho nisto há 20 e tal anos e já passei por muitas agências, portanto, nunca ouvi falar sem ser agora quando tive contacto com o seu primeiro questionário. Portanto, não, não conheço.

10.A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Não conheço mesmo.

11.A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Também não conheço.

12.Não conhece o trabalho desta associação por falta de interesse nestas matérias, falta de tempo ou outro motivo?

E: Eu não sei se têm algum representante ou se podia conhecer através da APECOM ou se me falaram nisto. Eu sou muito atenta ao que sai nos nossos meios e que nos dizem respeito. Se me perguntar o que é que a APECOM anda a fazer, não faço a mínima ideia. Aquilo vai mudando de agências, mas sinceramente não ligo muito e de facto nunca ouvi falar nesta e muito sinceramente também nunca andei à procura de informação. Se calhar também nunca pesquisei e se o fizesse facilmente iria chegar a eles, mas também nunca tive necessidade de pesquisar informação, até porque a os nossos procedimentos, a nossa forma de avaliar nunca foi questionada em nenhuma das agências pelas quais eu passei. E eram avaliações diferentes, motorizações diferentes, sim, mas nunca questionado no sentido de não ser a forma ideal e ter de procurar outra.

13.Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Primeiro, as agências foram evoluindo também os seus procedimentos, melhorando as suas avaliações com base até na exigência do próprio cliente. Depois, essas avaliações, de facto, nunca foram questionadas. O formato pode ter variado, o conteúdo é sempre o mesmo – há sempre análises quantitativa e qualitativa. Numa temos o AVE que depois podem ser replicados em várias outras métricas, tipologia, meios, etc. e depois análise qualitativa que é feita de forma muito subjetiva, mas por quem desenvolve o trabalho. Que eu me lembre, nunca me aconteceu.

14. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Falta sempre qualquer coisa, não é? As pessoas gostam muito de dizer que falta sempre qualquer coisa, porque uma coisa pode ser sempre melhorada. De facto, eu acho que nós nunca ligámos muito a esta área. Lá está, nas redes sociais os KPIs são definidos à cabeça quase. É completamente diferente. Por isso é que eu cada vez acho mais que tudo o que nós fizemos de mal nas *media relations*, estamos a tentar fazer melhor nos outros formatos. Pode haver mais investigação, podemos melhorar. Diz-me assim - funcionava ter uma grelha, um modelo igual para todos? Não me parece, porque eu acho que as agências podem fazer o mesmo serviço, mas têm métodos de trabalho muito diferentes, com clientes muito diferentes, com exigências muito diferentes.

15. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: Eu acho que tem a ver com o conteúdo. Todo o *content marketing* acaba por não ser um conteúdo sério ou noticioso, mas tudo o que já passa pelo jornalista torna muito mais difícil ter métricas que avaliem um resultado em que a marca é o ponto origem, nós somos os intermediários e, em última instância, o jornalista é o fim, mas quem avalia é quem está a ler, quem está a ver ou a ouvir. E chegar a essas pessoas, só se nós constantemente estivéssemos a fazer estudos de mercado após uma divulgação de uma notícia que saísse em todo lado e tínhamos que ouvir as pessoas para perceber se conseguíamos apanhar quem viu ou leu ou ouviu e depois nessas pessoas conseguir perceber o impacto que a notícia teve. É muito subjetivo quando falamos de tiragens. O jornal pode ter 15 mil exemplares. Eu sei lá quem é que teve acesso a esses 15 mil. O mesmo jornal também pode ter passado por 5 pessoas ou 6. É muito subjetivo e depois tem a ver com a antiguidade da área. Nós temos de evoluir. Ainda temos muita coisa a passada e ainda é uma área cinzenta, uma área muito de quintinha. Não é fácil.

16. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Se existisse e se facilitasse eu acho que todos agradeceriam. Se o trabalho for facilitado, se for uma coisa feita com qualidade, com profissionalismo e que o setor reconheça que realmente é uma mais-valia e, por consequência, o cliente considera uma mais-valia também. Eu posso achar que é muito útil e o cliente acha que não. Nós gostamos muito de ter os relatórios o mais completo possível, mas o cliente há coisas que não lhe interessa, portanto, nem liga nem vê, passa diretamente para o número, para o final e para as conclusões. Isso é um problema de base porque os clientes não têm noção do trabalho que nós fazemos, da dificuldade que é e não valorizam. Portanto, eu acho que falta muita educação, falta muita partilha. Nós temos muitas dificuldades de comunicação, temos muitos problemas em comunicar. As pessoas andam cada uma nas suas áreas até no dia a dia e isso acontece com os clientes. Quando começamos a trabalhar com um cliente, fazemos um *open day* interno para o cliente perceber quais são as nossas necessidades, as nossas dificuldades, o que é que nós esperamos deles e o que eles podem esperar de nós. E isso faz toda a diferença, mas é preciso que o cliente tenha essa abertura, esse espaço da agenda e esse interesse e nem sempre assim é.

17. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Muito sinceramente eu continuo a achar que isto é uma área muito fechada e que ninguém quer explicar como é que isto funciona com o medo da concorrência, de ficar sem clientes. Eu acho que ainda as agências estão muito fechadas sobre elas, porque o mercado não é grande, o nosso mercado é mínimo e os clientes que realmente valorizam e pagam de forma válida, são poucos. É um mercado muito renhido, muito competitivo. Ninguém assume isto porque nós somos todos comunicação, isto é boa onda, damo-nos todos lindamente, mas a verdade é que eu nunca vi o setor junto sem ser ir aos prémios de Meios&Publicidade ou da Marketeer ou da Briefing para ver quem é que ganha mais prémios. De resto nunca os vi unidos em prol de formação ou pelo menos eu nunca tive conhecimento. Esta área cresceu com ex-jornalistas que deixaram de ser jornalistas e que viram nesta área uma

oportunidade quase no pós-reforma. E no outro lado tínhamos os jornalistas que estavam no ativo, que odiavam as agências porque eram constituídas por ex-jornalistas que por acaso até estavam a ganhar muito melhor. Isto cresceu assim e assim será até este setor ser profissionalizado. Nós não temos uma tabela de vencimento, quase ninguém tem uma tabela de categoria. Isto é um setor ainda muito pouco profissional. Não há nenhum sindicato.

18. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Se me disser que todos os diretores de comunicação, todas as empresas passam a utilizar o mesmo sistema, eu achava viável. As agências não me parece por uma questão de diversidade de clientes e de áreas de negócio de atuação. São todos muito diferentes. Eu posso estar a trabalhar sustentabilidade, vinho, saúde, política, turismo, cultura. Eu tenho clientes de diferentes áreas em que a avaliação e a monitorização não pode ser feita de igual forma. Nós podemos começar com um modelo base. São dados no campo teórico, no desejável, naquilo que devia acontecer. Na prática, se houvesse essa base, cada agência ia adaptar. Depois essa base deixava de existir e cada uma passava a ter o seu modelo. Isto não é uma SWOT e mesmo numa SWOT nós vamos fazer cada uma à sua maneira. Na avaliação quantitativa, eu acho que era possível viável e acontece porque setor trabalha quase todo com as mesmas empresas de clipping, portanto, nós estamos sempre com as mesmas métricas. Na qualitativa, por muito boa vontade que houvesse ia começar a haver nuances que iam ser aplicadas e o modelo original e o modelo base um ano depois já não existia e já era outra coisa qualquer e seria um modelo de avaliação daquela agência, diferente da concorrente e dentro dessa agência, até diferente de cliente para cliente.

19. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs, outtakes, outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Eu acredito que possa ser importante. Nós, com o Continente, tínhamos de facto uma grelha, porque nós éramos avaliados em função de um prémio em que nós, agências, tínhamos grelhas iguais para todos com KPIs diferentes, de reputação, de preço, de ativações e aí sim, nós todos os anos tínhamos uma grelha e era uma coisa muito mais além do que é uma mera análise, um mero *report* de uma ação ou de um *report* mensal. Mas era um caso único e porque a Sonae está muito bem organizada e funciona muito bem em termos de marketing e comunicação e gosta de avaliar e monitorizar muito bem os parceiros com quem trabalha para perceber, em termos de retorno, o que é que isso lhe traz. Agora, se houvesse essa grelha, se fosse institucionalizada por todos, até nos poderia ajudar, mas tinha de haver aqui este consenso que eu não sei se neste setor é fácil chegar a consensos.

Anexo 21- Entrevista semiestruturada – Fernando Batista, Do it on

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 07 de junho de 2021

Nome: Fernando Manuel Campos Batista

Idade: 35-44

Empresa: Do it on (marca). Tábua digital unipessoal Lda (empresa c/ registo legal)

Cargo: Diretor executivo

Habilitações literárias: licenciatura em comunicação empresarial, pós-graduação em assessoria de imprensa e *media relations* e mestrado em marketing estratégico

Anos de carreira profissional na área das RP: 22 anos

Referência da entrevista: ES7

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Sim, sim, por uma razão muito simples - economia de escala. Um custo médio mensal, se estivermos a falar de qualquer tipo de empresa que, mesmo que só esteja focada num determinado nicho de mercado, só de aquisição de produto – jornal, revista, quer seja generalista, quer seja de especialidade e depois a sua monitorização, a sua validação de informação e a seleção de informação que lhe interessaria - era exponencialmente mais elevado do que a aquisição de um serviço de monitorização de *clipping* ou de monitorização mediática, porque ao ser feito esse tipo de serviço é feito para um conjunto de empresas que vão ter acesso ao mesmo tipo de informação e com isso vai baixar custos. Aqui estamos a falar de uma economia de escala, naturalmente.

2. Portanto, a vantagem de recorrer a *outsourcing* é o custo?

E: Não é só. Começamos por aí. Em termos economicistas, se focarmos na parte de gestão, é um ponto extremamente relevante. A seguir é em termos de recursos humanos, quer queiramos quer não, mesmo que haja um trabalho muito automatizado, principalmente quando estamos a falar de meios digitais, há aqui um fator humano muito grande. E esse fator humano, seja qual for a empresa, *ie* ter alguém, desculpe a expressão, a lamber páginas para ver se encontra uma notícia da empresa, é caro, mesmo se estivesse a pagar o salário mínimo nacional. E essa pessoa iria sentir-se muito pouco valorizada dentro da organização, porque o valor que traria para a organização era muito baixo. Agora, se tivermos pessoas que são técnicas especializadas nesse tipo de trabalho e que vão trabalhar com um conjunto alargado de clientes em que tem já uma metodologia própria para fazer essa validação da informação e classificação, aí torna-se algo extremamente valioso não só para a marca, como até para as pessoas que trabalham nessa área. Caso contrário, vamos ser sinceros, é pesado, é algo que não traz valor à empresa, nem ao trabalhador.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Essa é uma excelente questão, porque as agências adotam uma ou outra opção do que diz, porque há agências que adotam esse tempo que não é perdido nessa validação para fazer essa análise qualitativa, porém, a análise qualitativa de nada vale se não for quantificável. E esse é um ponto crítico. Não podemos continuar a ter agências que continuam a dizer que são agências de comunicação e não cumprem com as regras de Barcelona, em que se diz que o EAV não é, de todo, um fator de validação de qualidade de material mediático. Em termos quantitativos faz muito mais sentido ter uma equipa que tenha a possibilidade de chegar, olhar para o que está ali e conseguir extrair informação, porque muitas das empresas de monitorização estão já a passar para um segundo nível que passa por perceber que ver páginas, digitalizar e disponibilizar ou fazer um *crawler* digital e fazer uma compilação de links não traz mais-valia às agências. Cada vez mais vemos essas entidades apresentarem soluções integradas de análises e de *reporting* que vai trazer mais-valias para elas e para as agências e vão conseguir aos clientes mais dados e informação, principalmente informação valiosa para o seu negócio. E isso é o mais importante nisto. A meu ver faz sentido ir para esta segunda fase que é ocupar o tempo a olhar para *reports* sérios e dizer: “olha, estamos a afastar-nos da linha estratégica que tínhamos para a comunicação da marca, do cliente.” Vamos ter com o cliente e realinhar o caminho. Sim, isso faz sentido, isso traz valor.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Tudo se resume a uma palavra - educação. Educação do cliente, dentro da agência e na academia. Ainda hoje não se educa com esse foco. E enquanto isso não acontecer na academia, enquanto a academia continuar completamente desfasada da realidade do dia a dia, isto vai acontecer. Enquanto a academia não olhar para entidades como a AMEC ou a APPM e a Digital Marketers, em Portugal, e não perceber que as parcerias que fazem não é só para fazer eventos, mas sim começar a criar *task forces* de pensamento, isso vai continuar a acontecer. No nosso modelo de negócio trabalhamos diretamente com clientes e em algumas situações apoiamo-nos em parceiros. Se há coisa que eu detesto, quando estou a trabalhar com parceiros e quando chegamos à parte do *report*, é que me digam: “dá-me o EAV e diz-me quantas notícias positivas foram.” Ou então dizem: “temos negativas? Diz-me então quanto é que isso dá em número de páginas e não digas o resto.” Isso dá-me uma volta ao estômago e custa-me muito. Eu não entrego este tipo de dados.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Bom, também tem a ver com a realidade dos clientes. Vamos por partes - se tenho um cliente que comunica todos os dias ou que tem uma visibilidade e uma exposição diária ou muito recorrente, obrigatoriamente temos de estar a avaliar todos os dias. Na agência temos um cliente internacional desse tipo. Temos de olhar para o serviço de monitorização e temos que ler o que está lá e temos de perceber o que está lá para automaticamente passarmos para um *report* diário, que é feito diariamente, porque a qualquer momento o cliente pode ligar-nos a pedir *input*. Nós temos um cliente chinês, uma grande marca a nível internacional, que, na Península Ibérica, não quer saber de *inputs* mas os *headquarters* querem. E a minha equipa e eu estamos constantemente a verificar as coisas, mesmo que seja uma marca que no mercado português não tem impacto diário. Agora, se estamos a falar de uma empresa, como acontece no nosso tecido empresarial, que é uma pequena ou média empresa, cerca de 90% de mercado, se calhar vai sair cinco a seis vezes no mês, quer seja na comunicação social, quer seja no digital. Vamos ser sinceros - nós não precisamos estar ali todos os dias, porque sabemos que saiu aquela notícia, obrigatoriamente as pessoas têm memória. Agora, quando estamos a falar de empresas que têm um volume exagerado ou elevado, não podemos comparar uma Goldinox com uma Galp. A Galp, em número de notícias diário anda sempre nos 3 ou 4 dígitos. Se uma Goldinox tiver 2 dígitos no mês é uma felicidade. Normalmente não acontece. E se acontece é porque aconteceu algo de mal. Estamos a falar de comunicação de crise. Tem a ver com o nível de exposição que as marcas têm. Tem de haver um acompanhamento recorrente. Acho que a palavra certa é essa, um acompanhamento recorrente consoante e *mediante* as necessidades da marca.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Voltamos à mesma palavra - educação. Porque custa muito educar um cliente. Eu vou ser muito sincero - se me puserem um cliente japonês à frente, eu não tenho esse tipo de problemas. Porque no momento em que o cliente japonês ouviu a AMEC a dizer que o *value equivalent* não serve para nada, automaticamente sai uma regra de Tóquio para todo o mundo e dizer que não se fala mais de EAV. Quer *inputs* quantitativos e quer *inputs* qualitativos quantificáveis. E quer informação, não quer dados por dados. Agora, para os outros não. E quando estamos a falar de um cliente que não foi educado ou que não está a ser educado sobre o tema, ele vai pedir isso porque foi o que sempre ouviu falar. E enquanto a agência não der alternativa, ele vai continuar a fazer. Eu já perdi clientes por dizer que não faço. Mas eu digo, no momento em que estou a fazer uma proposta, que no *reporting* não uso EAV. Eles perguntam porque é que não faço e como consigo mostrar o investimento gasto comigo. Pelas notícias nos meios de comunicação social que realmente são estratégicos e que são lidos pelos públicos-alvo estratégicos. Prefiro educar o cliente logo à partida do que dizer que sim a tudo. Eu já vi vários colegas de outras agências a dizer que só precisam de pôr o cliente uma vez por ano no Expresso ou na Visão e que o resto do ano pode não fazer nada que tem o dinheiro todos os meses, certinho. E pessoas que disseram isto já fizeram parte da direção da APECOM, outros são adidos e são atualmente assessores de ministros, de partidos em Portugal e que são ou foram responsáveis de agências. Diz tudo. Por isso é que eu digo que a palavra certa é educação.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Falta educação. Voltamos ao mesmo.

8. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Reputação a notoriedade são seres intangíveis, quer queiramos, quer não. Não são tangíveis. Há forma de o fazer, há sempre estudos que podem ser feitos. Se se gasta tanto dinheiro às vezes em estudos de mercado para dizer que somos muito bons. Por que não gastar esse dinheiro ou uma parte desse dinheiro para fazer esse estudo notoriedade? Porque um estudo de notoriedade é possível de se fazer e é fácil – faz-se junto dos *stakeholders* das marcas. É simples. E não é perguntar quantas vezes é que ouviu falar sobre a marca nos meios de comunicação social. É antes - quais são os valores que reconhece da marca? Qual é a mensagem que sente que a marca está a passar? Voltamos à guerra de sempre do *branding* - a imagem projetada, a imagem percebida e a imagem real. É isso que tem de ser estudado e é isso que tem de ser quantificado. Só assim. Não se pode dizer que a marca Vodafone é relevante porque se avalia o número pessoas que estão numa fila no Rock In Rio para receber um insuflável. Mas há quem use esse KPI.

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “*Measurement Month*”. Em 2020, o programa integrou as sessões “*measuring the impact of media relation*” e “*successful PR measurment in the new normal*” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Tenho conhecimento, mas não acompanhei por uma razão - o que aconteceu no ano passado foi um bocado consequência do encontro que tinha havido com a ICCO há 2 anos em Portugal, em que se falou do mesmo tema. O que aconteceu o ano passado foi o resumo do trabalho que tinha sido feito dentro do encontro da ICCO em Lisboa. Eu acompanhei o trabalho em Lisboa porque vários parceiros meus internacionais estiveram presentes. Portugal esteve muito bem representado por parte da Teresa Figueiras, como representante da APECOM. E todo o trabalho que foi feito ali, todas as discussões abordaram isso e as conclusões saíram dali e foram depois apresentadas de uma forma bem arrumada e organizada por parte da AMEC.

10. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Eu não posso dar o que eu não tenho. Se há coisa em que o mercado português é bom é nos seus recursos humanos. O mercado das Relações Públicas tem recursos humanos do melhor que existe a nível mundial. Eu tive o prazer de ao longo dos anos ter trabalhado e trabalhar com várias e empresas a nível mundial e em várias realidades a nível mundial. E digo sempre que os portugueses são dos mais assertivos, dos mais criativos e dos mais focados no cliente. Se nós fizéssemos uma avaliação ao dia de hoje, seria muito provável que os clientes que são trabalhados pelas agências portuguesas, com mais ou menos educação, clientes nacionais ou internacionais, tivessem níveis de satisfação de cliente muito acima de muitos dos mercados que nós chamamos mercados mais avançados ou sofisticados, como o Reino Unido, americano ou espanhol. O mercado espanhol é extremamente avançado ao nível dos Estados Unidos e nós não nos apercebemos do que temos aqui ao lado. O problema aqui é que, primeiro, eu não posso ensinar o que eu não sei. Segundo, se eu não posso ensinar o que não sei, eu tenho de saber onde buscar para poder dar. Mas o Estado da nação da comunicação em Portugal não é assim tão cor-de-rosa quanto isso e as empresas sofrem muito para poder investir no que quer que seja e deixa muito pouco espaço para formação das equipas. E como há foco nisso, vai focar-se no que dá dinheiro já. Não digo isto de forma errada ou negativa, mas vemos agora, e tem sido uma tendência nos últimos tempos, agências a formar massivamente equipas completas no digital.

11. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Sim. Conhecemos bem o trabalho da AMEC. Estive envolvido em muito trabalho com eles através da anterior agência, a Lewis.

12. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: As pessoas precisam saber, as agências precisam ter conhecimento e não têm. Não procuram porque não sabem como fazer.

13. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Voltamos à educação. As pessoas não conhecem, não sabem, não procuram.

14. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: E eu pergunto – quantas pessoas conhecem a AMEC? E quantas pessoas sabem que se quiserem ter formações de valor, a APECOM não as dá diretamente, mas sim em parceria? Se soubessem disso naturalmente iriam procurar, mas sejamos sinceros - isto também tem a ver muito com a gestão das agências. Muitas das pessoas responsáveis por agências estão simplesmente focadas na sua sobrevivência, na sobrevivência do dia a dia, não estão a pensar a médio longo prazo. E como não pensam no médio e longo prazo, não pensam nisso, nem têm noção disso. E muitas delas ainda são pessoas que não têm formação especializada em comunicação empresarial, que junta as Relações Públicas e que está focado em utilizar as ferramentas de Relações Públicas de uma forma séria e coordenada e articulada para apoiar uma marca. Esse é o grande problema. Muitas vezes as pessoas andam a fazer *public affairs*, ou seja, *lobby* feio, rasteiro e mal feito. E depois andam há anos a pedir para que se faça uma legislação sobre *lobby*. Mas esquecem-se disto - é que mesmo para o *lobby* as coisas têm métricas sérias e o que eles não querem é que existam métricas.

15. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Não vem porque o órgão regulador já existe. Existe a nível internacional. Delega uma parte dessa responsabilidade a outro órgão Internacional, que por sua vez é representada em Portugal pelo órgão que supostamente deveria agregar as agências, mas que logo à partida nasce com defeito, porque só agências a partir de um certo volume de faturação é que podem fazer parte. Ou seja, é um clube

elitista. Eu não tenho nada contra a direção da APECOM. Gosto imenso deles. As bases estão corretas e são boas, mas vamos aplicá-las.

16. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Vou dar um exemplo pessoal. Quando fiz o meu mestrado, sobre o modelo PESO, no antigo ISCEM, em conjunto com a Escola Superior de Comunicação Social, entidades académicas que deveriam estar na linha da frente em termos de modelos de comunicação; sabe qual é que foi a resposta que eu tive quando estava a apresentar? Tive uma das pessoas do júri a interromper-me constantemente para querer perceber o que era o modelo PESO. Eu fui obrigado a pedir à presidente da mesa para fazer uma paragem na minha apresentação. A pessoa em causa ia abrir uma agência. Se não sabe isto vai abrir uma agência para quê? Quer dizer, um professor que andava há 20 anos a falar sobre comunicação, falava de comunicação corporativa, institucional, comercial, falava de economia e não sabia o que era o modelo de PESO?

17. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Concordo que haja alguma uniformização em termos de linhas orientadoras, mas não peçam para ter a mesma metodologia ou a mesma forma de estar e de trabalhar e de organizar como uma Lift, uma Cunha Vaz, uma LPM, uma Guess What ou uma Young Network. Nós temos valores completamente diferentes. Temos visões completamente diferentes. Em Portugal há outra empresa que arroga utilizar um modelo PESO, que é a IPSIS. Se o cliente receber uma proposta minha e se receber uma proposta IPSIS, consegue diferenciar perfeitamente as duas propostas. Porém, o que se quer é outra coisa e presumo que o que querem dizer é que querem ter tabelas de preço e tabelas de serviços e isso já não funciona. Os Relações Públicas não são taberneiros. E enquanto houver essa cultura taberneira, não vamos trazer valor às Relações Públicas. No marketing digital, e aí estou à vontade porque eu sou presidente da associação de marketing digital em Portugal, temos uma situação muito mais crítica do que a APECOM porque todos os dias nascem agências de marketing digital. Os cursos de marketing digital estão a rebentar pelas costuras. Se nós fizéssemos isso em Relações Públicas, isso não acontecia. Na associação nós vamos definir as linhas orientadoras e as boas práticas. Eu não quero definir quem é que ganha mais ou quem é que ganha menos.

18. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Sim e já existe - chama-se framework AMEC. Eu dou formação e sempre que chega a parte de modelos de comunicação, eu tenho cuidado de mostrar aos meus alunos a *framework*. Eles podem nunca usar na vida, mas pelo menos sabem que existe a *framework*. E digo que é bom que sejam especializados na área para perceber o que é que é um *input* e um *output*. Foi um trabalho levado da breca que a AMEC esteve a fazer. Convidou as 20 maiores agências de Relações Públicas do mundo a estarem envolvidas na altura. Convidou outras agências extremamente interessantes, que poderiam trazer valor acrescentado, como foi buscar outras pessoas que nada tinham a ver com Relações Públicas, mas que tinham a ver com o marketing e que trouxeram outras noções. E a mim o que custa é que nós, enquanto Relações Públicas, criámos um modelo que é completo e integrado. Porque é que não usamos? Porque é que deixamos que o marketers que, como não percebem o conceito do *shared media*, simplesmente apagaram e criaram um novo modelo que todos falam que é o POEM. Ou seja, criámos, não alimentámos corretamente, o irmão gémeo nasceu, tornou-se um monstro e comeu.

Anexo 22 - Entrevista semiestruturada – Marta Gonçalves, Say U Consulting

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 09 de junho de 2021

Nome: Marta Susana Dias Gonçalves

Idade: 43

Empresa: Say U Consulting

Cargo: Managing partner

Habilitações literárias: licenciatura em comunicação empresarial e RP

Anos de carreira profissional na área das RP: 22 anos

Referência da entrevista: ES8

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Não só. Ou seja, do ponto de vista da agência, acho que tem que ter, obviamente, uma recolha de dados que é feita pelas empresas de *clipping*, mas, por exemplo, nós temos uma metodologia própria de avaliação dos resultados de Relações Públicas, que é um método que compõe uma parte de dados que vem das empresas de *clipping*. Nós não utilizamos as métricas enviadas pelas empresas de *clipping*.

2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a outsourcing?

E: O tempo que demora a fazer *clipping*. Uma empresa como a nossa não tem uma estrutura que lhe permita isso. Os recursos são demasiado sérios e caros para fazer *clipping*, portanto, é muito mais barato recorrer a uma empresa de *clipping*. É exclusivamente por isso.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Como nós não utilizamos a parte quantitativa do *clipping*, serve para nos dedicarmos à parte qualitativa, mas não só, claro que tem outras questões que eu expliquei antes.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Quantidade não é qualidade. Não é por uma empresa ter muitas referências, portanto, número, quantidade que está a ter do ponto de vista de *media*. Não é a quantidade, é a qualidade, são os canais certos para a estratégia de marca. Portanto, não, não é quantidade, é qualidade. Os clientes avaliam quantidades e por isso é que a maior parte das agências da assessoria de imprensa procura quantidade, porque os clientes avaliam quantidades. Os clientes têm de ser sofisticados para não avaliar a quantidade.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Não percebo o objetivo de avaliar todos os dias. Porque o problema é saber qual o conceito de avaliação. É ter *clipping*? Porque se for ter recortes de imprensa diários é uma coisa. Uma auditoria à exposição mediática é uma coisa diferente e não faz sentido nenhum com o esforço de horas que obriga a fazê-lo diariamente. Estaríamos a desperdiçar horas do cliente, mas acho que a avaliação não

é diária. Nem sequer acho que deva ser mensal. No nosso caso fazemos mensal, semestral e anual, mas depende dos objetivos. Mas claro, depende dos casos. Podemos estar a falar de uma campanha especificamente. Eu estou a falar de contratos de clientes em contínuo, é muito diferente, depende do contexto. Se está a falar de um projeto pontual claro que ele tem de ser avaliado para perceber se estamos no caminho certo.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Nós não concordamos com essa métrica e não a utilizamos ou não a utilizamos só, portanto, é criado um valor, porque o ROI tem de existir e é financeiro, mas conjuga um conjunto de vertentes que não tem só a ver com o espaço ocupado em termos de publicidade, que é o que vai dar a métrica. Acho que é mais fácil, se calhar é comodismo, acho que é mais fácil, apesar de tudo, replicar a avaliação das empresas de *clipping*.

7. Disse que a Say U tem um modelo próprio. Também integra o AVE?

E: Também, complementarmente. Tem uma ponderação sobre isso. Por isso lhe disse que tinha muito interesse nesta vossa investigação, porque é uma área muito cara para nós.

Importância e tangibilidade da M&A

8. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Concordo. Nós sermos capazes de mostrar resultados é fundamental. Os resultados de Relações Públicas nem sempre são mensuráveis ou não são de curto prazo, ou seja, com a cadência de uma avaliação anual são uma construção porque se está a construir e constrói-se no tempo, mas é fundamental ter métricas e sermos capazes de avaliar para o cliente reconhecer a importância dele, sim.

9. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Mede-se. Há empresas especializadas em avaliar com estudos de notoriedade e que não é normalmente feito por empresas de Relações Públicas. Depende do cliente. Nós temos clientes para os quais fazemos estudos de notoriedade. Claro que sim. Tem a ver com o tipo de cliente que a agência tem. Somos uma agência especializada em comunicação B2B e de entidades do setor de interesse, portanto, área financeira maioritariamente. Mas há uma preocupação em perceber-se e pagar e é muito mais caro do que pagar *clipping*. Claro que sim. Mas, atenção, reputação medida apenas pelos resultados nos *media* não pode ser o resultado se não é aquele erro de percepção de que assessoria de imprensa são Relações Públicas. A maior parte das agências de comunicação são agências de assessoria de imprensa. Portanto, é normal que o tipo de resultados que tenha tenham a ver com isso. A consultoria de comunicação tem um espetro alargado de oferta, mas em Portugal a maior parte das agências de comunicação fazem assessoria de imprensa. É uma área muito pequena dentro da nossa área de negócio. Atenção que em contínuo representa muito, como é óbvio. Porque Relações públicas não é assessoria de imprensa.

Investigação e formação

10. Desde 2018 que a AMEC promove o “*Measurement Month*”. Em 2020, o programa integrou as sessões “*measuring the impact of media relation*” e “*successful PR measurement in the new normal*” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não acompanhamos o trabalho da AMEC.

11. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Não temos conhecimento.

12. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Provavelmente passei os olhos, mas não é algo que acompanhemos.

13. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Sim. O nosso foi feito com base no modelo original da Cision. Eu falo da Cision porque é o modelo que conheço melhor embora não seja o nosso prestador de serviço. Tem esta área de avaliação muito sofisticada. E eles têm modelos que eu acho relevantes, sim. Pelo menos nós utilizamos modelos em várias áreas, mas nesta área particularmente desenvolvemos um modelo que nos faz sentido. Ele precisa de ser revisitado. Por isso, quando disse que tinha interesse na vossa investigação, é porque precisa ser revisitado. Nós particularmente não seguimos, mas concordo desde que o modelo seja válido. Qual é a questão? A maior parte das vezes eles não têm aplicação fácil e tornam-se financeiramente pouco eficazes porque são horas vezes aplicação vezes retorno ao cliente e penso que poderá ser uma dessas razões, pelo menos no nosso caso é essa, claramente.

14. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Nós temos pouco tempo. Quem trabalha com clientes tem pouco tempo. Esta é uma realidade. E podemos considerar relevante, mas se não temos tempo, abdicamos. É relevante, atenção, claramente relevante. Acho que devíamos aplicar o tempo. Os clientes também tinham que reconhecer. Se os clientes reconhecessem mais, as agências também apostavam mais porque podíamos alocar horas efetivamente a trabalhar nessa vertente. Tem a ver com isso.

15. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: Eu acho que não é falta de interesse. Acho que é falta de valorização por parte do cliente final, e se calhar dos profissionais de saberem vender por forma a que o cliente valorize, porque isto depois é sempre uma questão, mas é a falta de tempo. As agências estão muito a esmagadas, muitas delas. Cada vez é mais difícil trabalhar assessoria de imprensa. Portanto, vamos falar de assessoria de imprensa, porque é o que estamos aqui a avaliar. É cada vez mais difícil fazer assessoria de imprensa e ter resultados com assessoria de imprensa. O setor está a mudar e está a transformar-se de forma profunda e vai ter que haver alterações, mas acho que tem a ver com isso. Não acho que seja falta de interesse. Acho que as pessoas reconhecem a importância da avaliação que não seja simplória, portanto. O cliente ainda não reconhece e agora volto aqui ao nosso caso, como empresa especializada em comunicação B2B. O interlocutor cliente não é um diretor de comunicação e tem zero interesse. Aliás, posso dizer que já ouvi a expressão: será que o ROI, portanto, pode-se reverter em dividendos aos sócios? Mas, atenção, é relevante.

Daí o que lhe digo, a quantidade é importante.

16. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Acho que a resposta está numa outra coisa que é numa coisa que se fala há muitos anos, que é a credibilidade da profissão e que não existe. E quando ela existir o resto vem a seguir. Não é só a questão da avaliação. Há todo um conjunto de temas à volta de quem trabalha em comunicação. A questão de ética, de competência, de qualidade, portanto eu acho que não é só uma entidade reguladora para esta questão da avaliação de métricas, acho que é mais profundo que isso.

17. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Eu acho que existem duas questões diferentes dependendo da dimensão da profissionalização da agência porque há realidades muito diferentes. Pronto, eu acho que tem a ver com dimensão e profissionalização da própria agência. Isto aqui é um primeiro ponto. Depois, se as pessoas que estão na agência fazem investigação. Se elas o fizerem, estão mais despertas para a necessidade. E se não o fizerem voltamos à questão de existir alguma falta de profissionalização nas agências de comunicação, na minha opinião. Há muita concorrência. No segmento em que nós atuamos, não. Na nossa dimensão, não, mas numa área em que nós não atuamos, por exemplo numa área B2C, há muita concorrência de diferentes tipos de realidade, portanto, acho que é normal que a formação não seja uma coisa relevante ou que seja desconhecida, pronto, estou a dizer que acho que é normal dada a realidade do setor em Portugal.

18. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Acho que sim porque isso também ajudava a ultrapassar aquela questão que eu falei anteriormente que é a falta de profissionalização. Quando nós criamos processos e procedimentos só os capazes é que são capazes de os implementar. Portanto, sim, concordo sim. Pela profissionalização do setor, sim.

19. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs, outtakes, outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: As nossas avenças correspondem a horas e a resultados. Nós temos clientes em continuidade. Este é um modelo, porque eu não acredito noutro modelo e nós temos resultados. Eu acho que o cliente acredita num modelo com resultados. Se você não tiver resultados, pode apresentar horas. Mas há outras agências que trabalham como nós. Não somos só nós. Trabalhamos com avença, tal e qual, como todas as agências, a diferença é que a nossa avença diz que nós trabalhamos 40 horas ou, por exemplo, 30 ou 20. Nós trabalhamos de forma transversal os clientes. Nós trabalhamos 360 o cliente. Podemos, num mês, estar a fazer assessoria de imprensa, por exemplo, outra vez estar a trabalhar *public affairs*, outras estar a trabalhar outra coisa completamente diferente e está tudo incluído. É uma gestão de expectativas do cliente com um plano. Se eu colocasse nas minhas horas não sei quantas horas para avaliar o meu cliente não ia reconhecer. A avaliação que sai das Relações Públicas não é reconhecida. Eu estive a desenvolver um projeto de investigação com a ESCS e uma das conclusões do nosso estudo é exatamente que quem percebe os resultados de um bom trabalho de Relações Públicas percebe efetivamente o que é que tem se não tiver. Quem nunca teve, não sabe o que está a perder. E eu acho que é um pouco essa a questão. Isto provavelmente é muitíssimo diferente em áreas de grande consumo. Acho que numa avaliação global, sim. Nós fazemos uma análise por tipo de ação realizada e que depois vemos quais delas têm uma ação mais preponderante na avaliação final, positiva ou negativa. Porque há avaliações negativas. Depende do cliente. Nós fomos até ao mês passado a agência da Ordem dos revisores oficiais de contas e o ROI da ordem é negativo. A quantidade de notícias que saem sobre os auditores KPMG, PwC e outros tornam a imagem sobre a profissão negativa. A avaliação não é sempre positiva. Isto é a primeira ponte. Nós temos clientes com ROI negativo. Como é que se tem um ROI negativo? Há uma coisa que é a ponderação, portanto, há alguns elementos que são relevantes à ponderação e o mais importante é se uma notícia é positiva. Uma notícia não deve ser positiva. Se o jornalista fizer o seu trabalho do ponto de vista de isenção editorial, a notícia é neutra. Portanto, se é positiva, negativa ou neutra. Isso é que torna o ROI significativo. E depois tem a ver, obviamente, com a análise de conteúdo, portanto, que vai sempre ao tom, à forma como a empresa aparece com o nome no título, no lead, se tem uma foto própria que é como as pessoas leem uma notícia. E isto é um modelo antigo. A parte mais importante da avaliação é o conteúdo, porque nós estamos a esquecer que não há só notícias positivas. E as Relações Públicas trabalham a mudança de perceções e que elas muitas vezes passam de negativas a positivas, ou contrário. Todos os *stakeholders* de mercado influenciam na perceção. Menos é mais. O modelo tem de passar por perceber como é que nós transformamos notícias neutras em positivas, porque é isso que torna o ROI relevante para as RP. É quando conseguimos que o cliente tenha o nome no título, e é difícil para uma notícia bem feita, tenho uma referência no *lead* da notícia e tenho uma foto enviada pelo próprio. Se você conseguir fazer isto, você tem uma notícia positiva, porque o *press* foi bem feito. Você escreveu para si para ser positivo e não ser isento. As notícias deviam ser isentas. Do ponto de vista de análise de conteúdo, se estiver tudo a funcionar, elas devem ser neutras. Não deve haver notícias negativas, porque você tem problemas com os seus clientes, mas você trabalha para as notícias positivas. O nosso modelo avalia o que é que faz a passagem a uma notícia positiva. Vou responder com exemplos. Há objetivos de negócio. Por exemplo, o objetivo é crescer numa determinada área ou ser reconhecido numa área 'x'. Se você for convidado para essa área, o trabalho que você fez foi o de criar especialistas. Portanto, sim, objetivos de negócio. Nós conseguimos, em alguns clientes, cruzar faturação que decorreu do trabalho de Relações Públicas. O modelo ideal devia ser capaz de fazer isso – sermos capazes de mostrar, como profissionais de Relações Públicas, de que

forma é que contribuimos para o negócio e nós contribuimos para as vendas. Devemos dar as mãos ao negócio e os objetivos de negócio devem estar no modelo. E estarem de mãos dadas os objetivos de comunicação. Mas não é fácil de conseguir porque as Relações Públicas têm resultados de médio/longo prazo e os resultados de negócios são resultados, portanto, mais rápidos. A décalage de tempo não é igual, não é, portanto, mas eu acho que claramente colocar os objetivos de negócio dentro dos objetivos de comunicação. Não se constrói reputação, notoriedade e percepção em pequenos prazos. Não trabalhamos com *success fee* justamente por isso. É uma construção, mas temos de ser capazes, ao longo dessa construção, mostrar de que forma é que as Relações Públicas ajudam a contribuir para o negócio.

Anexo 23 - Entrevista semiestruturada – Ana Ximenes, Atravia

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 09 de junho de 2021

Nome: Ana Margarida Ximenes

Idade: entre 45 e 54 anos

Empresa: Atravia. Designação social e fiscal – Inforpress. *Rebranding* há cerca de 10 anos.

Cargo: Presidente da Atravia em Portugal (presidente, até final de junho de 2021, da região da EMENA da IABC – International Association of Business Communicators)

Habilitações literárias: formada em comunicação social na Universidade do Minho, vertentes jornalismo e comunicação e audiovisual

Anos de carreira profissional na área das RP: 24 anos. Anteriormente esteve no jornalismo e agência de publicidade

Referência da entrevista: ES9

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Vou explicar um pouco o percurso que nós fizemos - quando começámos em Portugal, há 22 anos, tínhamos uma área de negócio para conseguir clientes e quando se faz RP o mais importante deve ser a monitorização, portanto não serve nada estarmos a enviar a informação para os *media* e depois a seguir não conseguirmos medir o que sai publicado e, portanto, para nós foi inevitável encontrar um parceiro no mercado que nos pudesse dar esse *follow up* e para que nos ajudassem ao nível do *monitoring* e do *clipping*. Na altura, há 22 anos, o *clipping* estava muito atrasado. Portanto, eu lembro-me perfeitamente que fomos buscar o melhor *player* do mercado – a Memorandum e que hoje se chama Cision - e, portanto, era o *player* que estava mais desenvolvido, o que tinha melhor tecnologia de alguma forma para conseguir fazer esta medição e eles tinham algumas situações de falha já na altura, porque era realmente uma área que estava profissionalizada, mas não estava tão bem quanto aquilo que nós necessitávamos. E houve ainda uma tentativa nossa e temos de referir porque acho que isso é um pensamento de todas as agências na sua trajetória e que foi conseguirmos começar a controlar mais o que era publicado através de nosso próprio esforço. Mas é muito difícil. Nós tentámos fazê-lo principalmente na parte de imprensa, porque ainda não tínhamos tantos desafios na área digital na altura, mas tentámos controlar mais a imprensa e deixar mais o foco de tudo que era televisão e rádio para a Memorandum, mas era completamente impossível, porque foi evoluindo muito rapidamente em espaço de diários. Temos uma quantidade imensa de meios de comunicação digitais e, portanto, é inevitável que as agências de comunicação tenham de recorrer a um terceiro porque é um serviço que se tornou muito sofisticado, muito profissionalizado. Sou do tempo em que surgiu a SIC Notícias e foi uma loucura. Portanto, só com entidades como esta, a Cision, e outras, é que se consegue fazer esta monitorização do ponto de vista da imprensa e tudo o que são meios de comunicação digital. Também em papel. Isso não quer dizer que as agências não tenham vindo a dar um salto no sentido de começarem com serviços ao nível do que se chama *analytics*, *big data* e temos vindo a trabalhar muito nesse sentido, inclusive nós, o nosso grupo, fez uma aposta

ao nível de contar com esse apoio, porque depois daquilo que é o *clipping* há a análise, portanto, e nós estamos focados na análise. Nós somos consultores de comunicação e nós interpretamos dados para fazemos propostas e estratégias de comunicação, mas é muito mais inteligente para uma agência focar-se e olhar para os resultados interpretados com base numa estratégia de comunicação do que propriamente estar em três frentes e uma delas que não é possível é estar a colecionar os *clipping*. Ainda que as empresas de *clipping* se estejam a posicionar também nesta área.

2. Portanto, o tempo é a maior vantagem de recorrer a *outsourcing*?

E: Tempo, claramente. E acima de tudo estamos em todas as frentes para controlarmos tudo o que sai para fazer a melhor análise, para não escapar nada. Se for ver as instalações de uma empresa de *clipping* vê que aquilo são máquinas. Há uma monitorização muito grande. Grande parte das empresas de *clipping* tem ligações internacionais e estão alavancadas a grandes grupos internacionais, porque o *clipping* deixou de ser uma coisa local e tem de ser cada vez mais internacional.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Nós fazemos a análise quantitativa e qualitativa, portanto são as duas coisas e o que sentimos é que, com base nos resultados que nos chegam, ganhamos tempo, sem dúvida para nos focarmos nestas duas questões. Porque nós gostamos de controlar muito bem a análise, ainda que nos possa chegar por parte do parceiro, mas sempre que possível queremos fazê-la nós para conseguirmos interpretar todas as variáveis e percebermos claramente todas as variáveis. Não é só o AVE que acaba por ser a base principal. Há muitos critérios que, ao longo dos anos, foram sendo implementados pelas organizações e que muitas das vezes não são controlados pela AMEC ou pelas entidades que estão por detrás das avaliações, porque cada empresa tem as suas métricas. As avaliações, hoje em dia, são diferentes de um cliente para outro. Há métricas específicas que usamos para um e outras para outros clientes. Torna-se difícil ter as coisas tão tipificadas, portanto nós conseguimos fazer as nossas análises com base nos critérios estipulados pelo cliente – tom, investimento publicitário vs o investimento de comunicação. Há uma série de variáveis que nós que conhecemos bem o cliente conseguimos cruzar. Hoje em dia, tudo o que não é interpretável, não se vê, não é quantificável e isso é essencial para o *board* das organizações. Portanto, tudo é medido.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Porque durante anos a comunicação não esteve no topo da pirâmide, portanto não estava lá em cima e a quantidade era a forma como se conseguia mostrar o valor da comunicação. Mais pela quantidade e não pela qualidade. Hoje em dia cada vez mais os *boards* das organizações e os departamentos de comunicação querem perceber se a mensagem passou, se era realmente aquilo que queriam transmitir naquela entrevista e se foi isso que foi realmente passado, mas há uns anos os resultados *mediam*-se pelo número de *clipping*. Por isso, durante muitos anos, vivemos com esse peso. As próprias organizações, os diretores de comunicação, os responsáveis de comunicação não encontravam outra forma ou outra fórmula de conseguir mostrar os resultados do seu trabalho sem ser com base na quantidade. Continuamos com essa lógica. Neste último ano muita coisa mudou, infelizmente ou felizmente, portanto, a pandemia trouxe coisas boas e coisas más. Numa das coisas que trouxe de bom foi que a comunicação ganhou um valor imenso dentro das organizações. E eu acho que os *boards* das organizações e os departamentos de comunicação deixaram de sentir aquele peso que tinham que apresentar trabalho ou resultados daquela forma tão escrutinada, ganharam confiança. Isso permitirá melhorar as métricas e que se possa focar as coisas de outra maneira. Nós temos muitos clientes que já estão muito focados na qualidade, portanto, a parte da quantidade já não é tão valorizada. Continua a ser um valor importante e tido em consideração.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Recordo-me que há muitos anos das áreas que nos deu mais gozo começar a fazer este tipo de análises foi a área da saúde porque esta indústria tem muitas métricas e tinham os *business units* que era o número de fármacos vendidos e muitos dados que se podiam cruzar, portanto isso permitia-nos claramente cruzar essa informação com o plano de negócio propriamente dito da área de saúde.

Conseguíamos entrar dentro dos resultados na área da comunicação, cruzá-los e chegar a outros resultados mais estratégicos. Claramente que as coisas eram vistas mais à lupa, com mais detalhe e também tínhamos um ROI muito mais interessante. Faz todo o sentido que seja visto com mais atenção. Posso dizer que lançámos um serviço que se chama 'vigilância' e é uma área de vigilância que tem a ver com gestão de crise e com situações que podem afetar a reputação das organizações. E esse serviço de vigilância claramente é um serviço em que a empresa pode medir a sua reputação diariamente, semanalmente ou trimestralmente. Inicialmente era uma análise trimestral e o que se está a passar é que cada vez mais é semanal e existem clientes que estão a pedir de 2 em 2 dias. É uma plataforma de um parceiro. Subcontratámos e permite-nos monitorizar estas situações e ver até que ponto a reputação de uma organização está a ser afetada, principalmente a nível de *social media*. Aqui claramente o que se procura é até que ponto a marca é mencionada de forma negativa, portanto, até que ponto é que são utilizadas palavras negativas ligadas à marca que permite claramente perceber que comentários estão a circular nas redes sociais. É focada no digital para podermos monitorizar o tom e tipo de mensagens que no fundo estão à volta das organizações. Tem sido muito bem sucedida porque todos os organizações hoje em dia devem monitorizar a reputação da sua própria marca e por isso é fundamental saberem se estão a ser mal intencionados e têm de reagir e ter uma resposta. Porque no âmbito das marcas que tocam diretamente os consumidores faz com que o consumidor possa abandonar uma marca só por uma má experiência e, portanto, nós monitorizamos tudo isso através desta plataforma.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Eu acho que andamos há muitos anos a discutir os Barcelona *principles*. Eu tive oportunidade de participar num evento da AMEC e claramente que estávamos todos focados em encontrar outra fórmula. É difícil encontrar uma métrica que seja tão fácil de ser interpretada como esta do AVE, que é muito simples e que convence. Convenceu durante anos, convence estudantes. É aquilo mesmo. E o valor da publicidade vs o valor da comunicação sempre foi uma métrica muito mais fácil de conseguir ser explicada. Eu acho que esta área precisa ser mais explorada. Precisa evoluir. Precisa de algum debate e união do setor. O setor tem estado com pouco consenso, se pudermos dizer, e com pouca união. Acho que a pandemia veio pacificar as entidades, e o setor da comunicação como é tão escrutinado, tão pressionado, com tanta falta de tempo que não tem permitido que exista uma evolução maior numa área que é tão fundamental e deveria ser feito um melhor caminho com uma mudança de paradigma. Acho que estamos a precisar mesmo de um salto bastante grande, mas que tem de ser feito não só com a AMEC, que no fundo é o organismo crucial. A AMEC precisa de união de todas as associações e o problema que temos é que as próprias associações têm perdido sócios também. Portanto, a pandemia também não veio ajudar a melhorar essa situação. Portanto, esse lado não tem ajudado a que se consiga melhorar ao nível do setor. Mas acho que é urgente criar critérios muito mais aprofundados.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Eu acho que são essenciais porque é inevitável. Independentemente de a comunicação ter ganho um valor do ponto de vista de confiança, mas o mundo está focado no *analytics*. É uma das *trends* de comunicação. Vamos ter cada vez mais medição. As equipas nas empresas vão estar cada vez mais focadas no que é mensurável e têm de apresentar KPIs, inclusive. Estamos todos em teletrabalho e o que vai acontecer e o que vai triunfar dentro dos próximos tempos vai ser ter equipas responsáveis que apresentem resultados. E andamos nisto. O futuro vai ser à volta dos resultados. Não interessa que comece a trabalhar às dez da manhã ou à meia-noite, o que importa é que faça o seu trabalho da melhor forma possível perseguindo os objetivos. Queremos todos focados em objetivos. É inevitável. Portanto, também nesta área da quantificação e da avaliação de resultados é impensável que não seja mensurável.

8. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Mede-se, mede-se nitidamente. É tangível. Nós, há uns anos, ouvíamos o Warren Buffet que dizia que a reputação são anos para construir e minutos para destruir. Hoje em dia são segundos. Existem barómetros obviamente que já são bastante conceituados, como Reputation Institute, em Portugal, que faz esse trabalho alavancado com a On Strategy – o RepTrack. Depois temos a Mercosul que também é outro projeto que faz uma análise bastante interessante, ao nível também da reputação corporativa. É um *monitoring* empresarial de reputação corporativa. Nós na Atrevia temos um novo diretor para uma área especificamente que tem a ver com a sustentabilidade, tem a ver com estas áreas da reputação e que veio integrar o nosso projeto e, no fundo, tem conhecimento dos critérios e do que é valorizado em termos da reputação das organizações e sustentabilidade. Todos falam disso, portanto, uma organização que não tem um comportamento sustentável não tem reputação ou é duvidável.

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “*Measurement Month*”. Em 2020, o programa integrou as sessões “*measuring the impact of media relation*” e “*successful PR measurement in the new normal*” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não, não fiz nada. Nós temos um projeto do nosso grupo que se chama ‘gestão do conhecimento’ e o que fazemos é: sempre que alguém assiste a alguma formação, depois tentamos fazê-la dentro do nosso grupo. E temos academias. Nós temos uma academia da Atrevia, que é a academia de talento, com pessoas que fazem workshops e trazem *know-how* externo e depois partilham internamente. Para além de termos a nossa própria academia, fazemos parte de uma *network* de agências de comunicação e Relações Públicas do mundo, que é a maior, nós fazemos parte da PROI há muitos anos. E esta organização, que se chama Public Relations Organization International, congrega agências de comunicação de cinco continentes e nós, nos *meetings* da PROI, temos debates destes, todos os anos temos dois *summits* – regional e internacional – e normalmente, no internacional, convidamos *speakers* que tocam temas que interessam a todas as agências e os temas do *measurement* têm vindo a ser debatidos. Temos sempre *case studies*. Também convidamos *speakers*, como é o caso da AMEC ou outras entidades, para nos mostrarem as últimas tendências. Por norma temos essa essa lógica, ou seja, não frequento *workshops* da AMEC, mas depois frequento as nossas. Depois temos outra fonte de informação que é o Holmes Report, do Paul Holmes, muito conceituado, uma pessoa bastante posicionada neste mundo das Relações Públicas e também faz um *summit* dele e todos os anos participamos. Para além disso, também participamos no *summit* da European Association of Communication Directors da qual somos membros. São dois dias e há sempre sessões paralelas e há sempre sobre *measurement*. Também nos permite beber as tendências e sentirmos e acompanharmos o que está a ser mais gritante de alguma forma no mundo, mas claramente a Europa não tem dado grandes saltos ao nível do *measurement*. Não estamos a conseguir. E no mundo existem movimentos muito tímidos. Teoriza-se muito, mas não há uma imposição, não se diz: “a partir de agora vamos começar a fazer isto”. É necessária uma mão firme e um braço de ferro. A APECOM tem vindo a fazer formações de sensibilização dos associados. Eu não participo, nem nenhum elemento da minha organização participa porque nós estamos suficientemente sensibilizados para esta temática e, como eu disse, são os nossos próprios clientes que têm métricas específicas. Nós temos de apresentar resultados, avaliações nos planos de comunicação e todos eles têm métricas, portanto, não há nenhum cliente que não nos peça métricas. Provavelmente as organizações que não fazem parte da APECOM não têm acesso a tanta informação ou porque são agências mais pequeninas ou que não têm essa pressão porque têm marcas que se calhar não pedem essa avaliação. Nós não temos esse *status quo*. Em termos da avaliação dos resultados, cada vez mais há aspetos onde acho que tínhamos de dar o salto - valores de integridade, valores relacionados com a ética das organizações, com a transparência, com a *governance*. Portanto, são temáticas e métricas cada vez mais relevantes e que podem abalar completamente uma reputação de uma organização. Isto tudo deveria ser tido em conta

e deveria também existir um olhar sobre estes critérios, estas variáveis. Por exemplo, a Volkswagen teve um problema gravíssimo de reputação há relativamente pouco tempo, que teve a ver com as emissões poluentes e que tinha a ver com ética, tinha a ver com a integridade, e que afetou a reputação da organização e claramente em termos de métricas, entre analisar os resultados e o *clipping*, teve de existir uma série de valores que tinham que estar em cima da balança e que tinham de ser tidos em consideração e se a própria organização não desenvolveu, não é através das velhas métricas que conseguimos utilizar.

10. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Não há nada que não esteja ao alcance, ou seja, com a internet qualquer pessoa faz um curso, qualquer pessoa frequenta e lê um *paper* e, portanto, facilmente está a par. Eu acho que a indústria carece de um fator que é o fator tempo. Enquanto não for colocado na agenda, nas prioridades das agências, que este é um tema que tem que ser transversal, que existe uma certificação e que as pessoas que trabalham nesta área têm que ter uma certificação.

11. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Sim e ora aí está - tem de ser obrigatório para os profissionais ou, por exemplo, a própria agência ser certificada. Tem de preencher determinados requisitos. É quase obrigar. Enquanto tivermos uma recomendação e princípios, como os princípios de Barcelona, não será cultivado dentro das organizações, não são implementados em algumas organizações. Portanto, isso poderia ajudar. Outra das coisas que eu também acho que ajuda é criar grupos de trabalho que tenham objetivos muito concretos e que vão para a frente com determinados projetos. É a única forma de fazer evoluir a indústria. Enquanto estivermos neste terreno cinzento é um terreno cinzento.

12. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Pode passar por um inquérito que façam às agências e que perguntem o que se tem vindo a fazer, quais é que são os critérios. Fizeram os princípios baseados no *research* mas ele vai mudando. Têm de ajustar à realidade das organizações. Se fizeram este *assessment* conseguem perceber que uma organização está num mau caminho.

13. O setor tem necessidade de atribuir um valor financeiro às notícias. Porquê?

E: Não faz sentido, porque é uma das coisas que é dito claramente e de forma pública pela AMEC – os AVE não correspondem ao valor da comunicação, não conseguem incorporar o valor da comunicação. E este princípio, que faz parte dos princípios ao Barcelona, que é o princípio quinto, não foi mudado desde 2015, portanto está desatualizado claramente. Por isso, os AVE no digital não são a mesma coisa dos AVE do papel, não são comparáveis. É preciso sentar, refletir e pensar no que está a acontecer agora, ainda por cima porque a comunicação mudou bastante e se antes era um pouco digital agora é super digital e, portanto, dar mais valor à comunicação digital, tem que realmente ser atribuído um valor real. Neste caso estamos a falar sobre esta discussão da avaliação, mas se falarmos sobre as disciplinas da comunicação, por exemplo, em Portugal, se compararmos o PR com o digital, o digital é muito mais mal pago do que o PR, na maior parte das vezes. Porque o PR é tradicional, tem outro tipo de estratégias e muitas das vezes aparecem em estratégias digital e estão abaixo. E tem sido a guerra que tem vindo a ser defrontada com as agências, que é conseguirem mostrar que o digital tem tanto ou mais valor que tradicional PR e, portanto, sermos pagos pelo verdadeiro valor. E acho que acontece o mesmo aqui. O princípio quinto tem de ser reavaliado. Os AVEs têm de ser reavaliados porque o valor de há uns anos não é o mesmo de agora. O digital tem vindo a perder peso e valor e deveria ser o contrário. Mais uma vez necessitávamos de repensar e é preciso união do setor e preocupação com esta temática e não deixar isto ir passando porque é uma temática emergente e porque nós somos avaliados também pelos resultados.

14. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Porque não é uma obrigação. É o problema. Vamos por partes: o *measurment*, a própria palavra avaliação, não é sexy. Não são palavras agradáveis, atrativas. Têm de ser trabalhadas e a própria AMEC precisa de uma campanha de PR para conseguir chegar às empresas. Os Barcelona *principles* são bonitos, mas são chatos. É uma organização pesada. A primeira vez que comecei a ler informação pensei que era pouco atrativo. A maneira como querem chegar às empresas tem de mudar. Campanhas de comunicação têm de ser atrativas. Eu recordo-me de uma campanha muito gira que me marcou para o resto da vida - tem a ver com violência doméstica. Em Portugal temos um problema grave a esse nível. Um país de leste teve a ideia de colocar numa praça pública uma casa com uma janela e colocou uma senhora lá dentro para simular uma prisão numa praça pública e dizia: “não queiras acabar os teus dias assim”. Foi uma *big idea* para fazer chegar uma mensagem. Com o que tem acontecido no mundo da comunicação e com a criatividade, a AMEC tem de se reinventar e fazer chegar a mensagem. Eu tentaria mostrar o abismo - o que pode acontecer a uma organização se não faz bem o trabalho.

15. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: Porque são recomendações. Tem de se colocar o tópico na agenda. Têm de se posicionar.

16. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Eu acho que não temos que ir a um órgão regulador. Eu acho que devemos ir por via das associações. Nós fizemos esse percurso desde que nos instalámos no mercado português, somos membros da APECOM há 22 anos e subscrevemos os princípios da associação do país onde estamos e fazemos a mesma coisa em Espanha, como fazemos a mesma coisa na América Latina, ou em Bruxelas. São quem tem de definir as *guidances* e instituir os modelos que querem que as organizações, que são membros e que querem ser reconhecidas como agências de comunicação corretas a operar no mercado, cumpram. E têm de ser eles a pressionar e a trabalhar com a AMEC no sentido de chegarem a um modelo evolutivo a este nível. Obviamente que a APECOM terá de ouvir as suas próprias associadas e as suas necessidades e fará esse papel, mas a negociação depois, com o que deve ser feito, o que ajuda, como deve ser feito terá de ser feito com a associação que norteia isto, que é a AMEC. Mas acho que tem havido falta de diálogo construtivo. Há muita conversa e pouca construção.

17. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Eu acho que aí também vai muito da ótica das próprias agências. Eu acabei mesmo agora de entrevistar um candidato que está numa organização multinacional, mas que ficou estupefacto com as formações, com a nossa capacidade de inovação, com o facto de nós trabalharmos projetos tão globais e, portanto, isto tem muito a ver com a própria agência e prática das organizações. Há muitas agências mais *boutique*, que vieram a crescer, mas que por vezes carecem desta parte, que é que é estarem a par das tendências e do que é importante trabalharem e por isso é que desconhecem. Provavelmente porque não querem fazer investimento. Se há uma formação e se não investem em enviar um profissional, isso é dinheiro. Se não fazem parte da APECOM, é dinheiro, porque custa todos os anos muito dinheiro para fazermos parte dessas associações. Portanto, é tudo uma questão de investimento e que acaba por ter que ser necessário e as organizações têm que perceber que independentemente de uma crise, de uma pandemia, do que quer que seja, isso é uma das filosofias que adoro na minha empresa - temos cuidado nos custos, somos capazes de reduzir uma série de coisas e fizemo-lo quando estivemos agora nesta situação da pandemia, mas não deixamos de fazer investimento onde temos de fazer e, por exemplo, investimos na área de *analytics* porque era fundamental para nós, porque sabíamos que era uma área de futuro. Estamos numa área de *automation* porque achamos que também é futuro. Tudo o que tenha a ver com o futuro da comunicação, nós investimos e temos verbas para investir a esse nível.

18. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Sim, mas acho que por mais que seja reconhecido, seja valorizado, se não for certificado, se não for uma obrigação, continuamos na mesma. Continuamos com recomendações. Enquanto não houver

certificação, vamos andar na ótica da boa vontade. Por exemplo, as associações podem exigir que todos os associados cumpram com os Barcelona *principles* e assinem um *statement*. Acho mais simples através de uma associação. Nós fazemos parte do Pacto Global das Nações Unidas e todos os anos fazemos um *report* de trabalho de responsabilidade social que nos permite renovar a nossa admissão. Só é possível fazendo atividade *pro bono* e outras iniciativas a esse nível.

19. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: A ética, a *governance*, a transparência. Há critérios que se estão a tornar muito importantes. Acrescentaria isso.

Anexo 24 - Entrevista semiestruturada – Tiago Vidal, LLYC

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 16 de junho de 2021

Nome: Tiago Mesquita Carmo Vidal

Idade: 47

Empresa: LLYC

Cargo: sócio e diretor-geral

Habilitações literárias: licenciado em comunicação e pós-graduado em gestão

Anos de carreira profissional na área das RP: desde 1997

Referência da entrevista: ES10

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Sim, pelo menos na nossa visão as ferramentas de monitorização *per si* são um *commodity* à data de hoje, sejam elas do ponto de vista do clipping mediático, sejam elas do ponto de vista das conversações digitais. Aquilo que as empresas de comunicação, no nosso caso acreditamos que temos de nos focar, é transformar esses dados em *intelligence*, ou seja, na realidade em valor acrescentado para os nossos clientes, para as suas estratégias de negócio e para as suas estratégias de comunicação. E por isso faz todo o sentido que na cadeia de valor haja empresas que são especialistas nos dados, em recolher dados, e depois há empresas que são especialistas em processar esses dados já no âmbito de consultoria, e que é aquilo que nós fazemos. Portanto, para mim faz todo o sentido.

2. Na prática, a principal vantagem de recorrer a este serviço em *outsourcing* é pela especialização das empresas em trabalhar estes dados?

E: E por serem áreas de negócio onde o volume é importante para maximizar o negócio em si e para fazer investimentos. Há investimentos que uma empresa que está focada nesse setor pode fazer do ponto de vista de evolução de ferramentas, de algoritmos e analistas, que só com volume pode fazer, enquanto uma agência de comunicação, à sua escala, provavelmente não teria capacidade de fazer esses investimentos. Cada vez mais sabemos que as empresas trabalham em ecossistemas e em parcerias e, portanto, querer fazer tudo acho que não é algo que faça sentido para quem realmente quer ter um posicionamento e um valor acrescentado naquilo que faz. E este é um caso claro.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Eu acho que os dois. Claramente a primeira tem que acontecer, porque senão, de outra forma, temos os dados para quê? Se não investirmos tempo para com os dados e retirarmos *insights* acionáveis para os nossos clientes e para as estratégias de comunicação, não faz sentido sequer termos acesso aos dados. Mas também é verdade que leva a que tenhamos tempo para investir em outros temas como a criatividade, planeamento estratégico, pensamento estratégico e para o qual é possível ter outro tipo de perfis. Porque a recolha de dados é um tipo de perfil que para ser bem feito tem de ser com analistas que não faz sentido termos integrados e mais uma vez estou a falar da

nossa proposta de valor. Para outras empresas se calhar fará sentido andarem a fazer o clipping internamente.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Eu acho que o que está menos correto, quer dizer há vários tipos de *outputs*. Podemos falar de *outputs* ligados à comunicação *per si* ou à *mediatização* e aí estará certamente errado do ponto de vista que não são completos. Agora, podemos estar a medir *outputs* de negócio, por exemplo, dos clientes. Podemos estar a medir *outputs* qualitativos, de qualidade de serviço e outros que as empresas mais sofisticadas fazem, portanto, depende muito da complexidade dos *outputs* ou do *dashboard* de *outputs* que estamos a falar. Se realmente formos medir sempre apenas e só numa lógica de *outputs* de impactos mediáticos, claramente acho que estaremos a ver apenas uma parte do filme.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Eu acho que aí temos duas questões: a regularidade, sim, mas depois, dependendo do projeto, pode não fazer sentido fazer uma avaliação diária. Há projetos nos quais estarmos em diferentes fases de execução e faz sentido fazer avaliações em determinados pontos chave da implementação do próprio projeto até porque de um dia para o outro os resultados não mudam *per si*. Eu acho que aí depende muito de cada projeto. Agora, que a monitorização deve ser regular e que o próprio projeto, se estiver bem planeado, tem provavelmente um cronograma de implementação com momentos-chave e nesses momentos é crucial fazer-se a avaliação daquilo que está a ser o caminho e os resultados atingidos e não esperar pelo *close* do projeto para o fazer, isso seguramente. Agora, se calhar se colocarmos a questão de termos de avaliar todos os dias, há projetos em que isso também não faz sentido. Os projetos devem à partida estar planeados com diferentes pontos de avaliação até porque, e pelo menos nós acreditamos nisso, uma boa estratégia declinada num bom plano pode, em muitos casos, se tiver pontos de avaliação intermédios, taticamente levar-nos, se calhar, a algumas alterações face àquilo que estava previsto há dois meses. Porque vemos que aquilo que tínhamos planeado para os objetivos a que nos propúnhamos até se está a desviar pela positiva. Em alguns casos até podemos encontrar esta ação que nós nem considerávamos que teria o impacto que está a ter e, portanto, devemos ajustar as ações futuras tendo em conta isso. Acaba por ser um ciclo virtuoso se fizermos a avaliação em momentos-chave do projeto e consigamos fazer alguns ajustes àquele que é o plano de implementação. Deixar a avaliação toda para o *close* do projeto coloca-nos num problema sempre que é - depois do *close* do projeto já não há nada a fazer, portanto, ou a avaliação é muito boa e positiva, porque cumprimos aquilo que quisemos, ou se por algum motivo não cumprimos com algum ponto já não temos capacidade de corrigir.

Agora, deixe-me dizer-lhe uma coisa que acho que é importante - acho que parte dos *inputs* que vocês recebem tem por base uma questão - temos um mercado que está muito fragmentado e onde muitas empresas têm uma escala muito pequena e há determinados processos de qualidade e de gestão que você só pode fazer com o mínimo de escala. E, infelizmente, o mundo das Relações Públicas e da comunicação em Portugal é feito de muitas microempresas.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Eu acho que não é tão comodismo do setor. Eu acho que isso é um Santo Graal das Relações Públicas, *per si*, que é o comodismo também do lado dos clientes e de alguns compradores do lado dos clientes, nomeadamente quando trabalhamos com empresas onde, por exemplo, o comprador é mais *market* indiano não se sente muito confortável com estes tipo de indicadores porque também está habituado a fazer compra de espaços publicitários. E sente um enorme conforto no AVE. Eu não tenho nada contra o AVE. Acho lindamente que o AVE esteja num *dashboard*. Agora, considerar o AVE como o KPI é o que acho que é um erro. E acho que o AVE é essencialmente interessante quando não é visto de forma isolada, mas quando é visto quando comparado com concorrentes ou referentes ao quando comparado com tendências de anos anteriores da mesma empresa, aí pode dar indicadores interessantes de um ponto de vista de evolução/posicionamento face a concorrentes. Quando é visto sozinho, este é AVE que nós conseguimos para esta campanha ou para esta marca perde muito do seu

valor, portanto acho que pode e faz sentido estar no *dashboard*, mas acho que não pode ser visto de forma isolada e muito menos para não a utilizar para análises comparativas.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Concordo, eu acho que se a profissão quer estar ao nível estratégico, quer estar a ser discutida e quer apresentar propostas ao nível dos conselhos de administração, acho que quase todas as empresas que têm uma gestão com qualidade querem mensurar os resultados dos seus investimentos, sejam eles em comunicação ou noutras áreas. E, portanto, essa situação é crucial. Na minha opinião, em contexto pessoal, e que acho que o mundo real tem ajudado, é que acho que mais do que estarmos aqui muito preocupados em arranjar os *standards* e KPIs para a comunicação, acho que temos de ser capazes de criar *dashboards* com diferentes KPIs consoante o tipo de projetos porque os projetos têm objetivos diferentes. E, inclusivamente, estar confortáveis para colocar nesses *dashboards* KPIs que sejam de negócio, que já são dos nossos clientes e, portanto, que não temos nós de estar a fazer um *forcing* de vender KPIs de comunicação, de explicar KPIs de comunicação a pessoas que não são de comunicação, como um CEO ou um CFO. Mas sim KPIs que são de negócio e que eles já estão a utilizar e que discutem, se calhar, todas as semanas à mesa e, portanto, nós também temos de fazer esse caminho. Se nós temos uma campanha de *employer branding* para atrair talento, essa empresa seguramente tem o objetivo de recrutamento de 'x' perfis todos os meses ou todos os anos. Uma campanha de *employer branding* interna, tem o objetivo de, provalmente, diminuir a rotação em 'x'. Se há uma campanha de lançamento de um produto, de certeza que está no *business plan*. Quanto é que eles querem vender daquele produto? Que quota de mercado querem ter? E, portanto, nós comunicadores também temos que nos sentir confortáveis em colocar esses KPIs nos nossos objetivos, no nosso *dashboard* de projeto.

8. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: É possível medir, mas a grande questão é que os bons modelos que existem de medição de reputação ou de confiança exigem um investimento. Os bons, ou seja, aqueles que realmente são válidos de um ponto de vista matemático, sólido e académico. E as empresas, de um modo geral, não estão disponíveis para isso. E, portanto, acabamos por ficar num espaço onde realmente já há bons modelos de medição de reputação, mas que necessitam de investimento por parte das empresas e a maior parte das empresas não está disponível para investir 30 mil ou 40 mil euros para ter um bom estudo de reputação. Muitos decisores de negócio veem a reputação como um ativo que está longe do seu *dashboard* normal de negócio. Também é verdade que cada vez mais há gestores mais sofisticados, mais jovens, e há setores onde até a questão da regulamentação os obriga ou vai obrigar a medir os temas da reputação. E, portanto, é um caminho que havemos de lá chegar pelo menos nas indústrias mais reguladas. Mas ainda estamos longe. Há cinco anos, a LL&C criou um modelo académico muito sólido, no qual investiu muitos meses de trabalho de uma equipa para um modelo de gestão de reputação com cinco variáveis, com professores e universidades envolvidas. Modelo esse que tinha uma coisa, na minha opinião, muito interessante. A maior parte dos modelos profissionais que existem, que são mais utilizados, como RepTrack e afins, mede todos os anos a fotografia do ano anterior. Portanto, não são modelos para gerir, são para ver onde estávamos. Este modelo era um modelo de gestão. Conseguia medir, mês a mês, com painéis de *stakeholders*, como é que estávamos a mexer nas diferentes variáveis. Portanto, era um modelo de gestão.

9. Com base em entrevistas ou questionários?

E: Exatamente. Com *stakeholders*. Algumas eram claramente quantitativas. Isto funciona sempre melhor para empresas que têm consumidor final. Portanto, com painéis de consumidores finais online, o que hoje em dia estatisticamente se faz relativamente bem e com uma vertente qualitativa com outro tipo de *stakeholders*. Foram muito poucos os setores que foram compradores da solução. Todos adoravam quando se apresentava. Quando explicava que fazer aquilo mensalmente custava tanto e ao fim do ano custava isto, mas que passavam a ter um *dashboard* real de gestão da

comunicação e perceber o que é que estavam a influenciar e o que é que não estavam a influenciar, eram muito poucos os compradores. E os setores que compraram são setores regulados.

Investigação e formação

10. Desde 2018 que a AMEC promove o “Measurement Month”. Em 2020, o programa integrou as sessões “measuring the impact of media relation” e “successfull PR measurment in the new normal” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: A nível internacional há uma centralização da informação. Nós temos inclusivamente uma pessoa que está junto da AMEC e que acompanha os trabalhos. E depois há ações internas de explicação das mesmas dentro daquilo que é o nosso plano de formação. Há também sessões relativamente à parte da mensuração dos resultados.

11. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Acho que voltamos ao primeiro ponto, que é a escala. Sem escala também não pode fazer investimentos relevantes na formação. E quando eu digo investimentos, não digo só dinheiro, porque os recursos da AMEC estão disponíveis online. O que é preciso é tempo. Se você tiver uma agência de cinco pessoas para atender dez clientes e se estiver focado não em evoluir o serviço, mas em fazer o dia a dia, é difícil ter essa evolução enquanto setor. As empresas que eu conheço de maior dimensão, e posso falar por nós, temos planos de formação globais e nacionais, estruturados todos os anos com orçamentos, com diferentes planos, com os *gaps* identificados das avaliações que foram feitas das pessoas, das soluções e das coisas que queremos lançar e para as quais faltam competências, portanto. Mas eu sei que estou numa realidade um bocadinho diferente, se calhar de 80% do mercado.

12. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Temos. Agora, só para lhe dar uma nota que acho que também é importante perceber. A AMEC tem o seu papel e nós acompanhamos o que faz. Mas há muitas outras iniciativas. Portanto, quando você depois fica com uma escala, uma dimensão internacional, como é o nosso caso, você bebe de todas estas instituições, acompanha as iniciativas, mas acaba depois por, até para se posicionar de forma distinta, criar a sua própria metodologia, adaptada ao posicionamento da empresa, ao modelo de negócio. Portanto, eu diria que estas fontes como a AMEC são boas para dar fio condutor. Se eu fosse uma empresa muito pequena, provavelmente agarrava-me a uma destas fontes e tentava implementar no meu modelo ao máximo aquilo que está produzido, porque não tenho tempo nem capacidade de investir para fazer sozinho, mas nas empresas de grande dimensão, ‘não se vai ao supermercado comprar feito’. Nós bebemos aquilo que são os estudos, bebemos as abordagens, mas temos a nossa própria metodologia e é sobre ela que criamos e tentamos acrescentar valor.

13. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Eu acho que seria sempre o melhor ponto de partida do que não ter nenhum modelo.

14. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: É um contrassenso porque decorre da sofisticação que o setor tem. Este setor tem as empresas internacionais, meia dúzia de empresas portuguesas com qualidade e depois tem microempresas que fazem bem umas coisinhas. Não há meios e esse meio devia ser onde se encontrava um mínimo de procedimentos, um mínimo de qualidade, um mínimo de processos que deveriam beber aqui. Mas a verdade é que acho que este setor, infelizmente, em Portugal, tem essa questão.

15. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: A variável tempo não pode ser resposta para tudo. Acho que tem a ver com evolução, com a vontade de preparar hoje para fazer coisas amanhã, que não fazíamos antes e que sabemos que vão ser

necessárias fazer. Nós, por exemplo, internamente e nomeadamente a nível dos sócios, discutimos muito o tema e passamos o tempo a dizer que sabemos que daqui a três anos metade do que vamos estar a fazer não fazemos hoje. Porque temos noção perfeita da dinâmica e se queremos estar na liderança ou nas empresas que lideram aquilo que é a evolução da comunicação, os assuntos públicos da gestão da reputação, as coisas estão em permanente mutação e evolução. Acho que a variável tempo serve para muita coisa, inclusivamente o desinteresse ou o comodismo. Se estamos bem assim e se tem dado para pagar as contas...

16. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Não, não há capacidade de impor ao setor uma métrica. Acho que tem que ser pela evangelização. Tem que ser pelas empresas que são líderes adotarem um conjunto de *standards* e métricas, o que não quer dizer que as que são de pequena dimensão depois o vão fazer. Mas se as líderes do mercado o fizerem e passar a ser conhecido e reconhecido um conjunto de métricas e *standards* e que deveriam estar na proposta de valor que lhes é entregue, então sim.

17. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Voltamos ao problema da escala.

18. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Sim, eu acho que sim. Sendo que acho que nunca vamos ter um modelo *per si*, como por exemplo, temos na área financeira, em que há um conjunto de regras para *report* financeiro. Acho que há um conjunto de boas práticas que essas sim poderiam permitir às empresas terem *standards* relativamente semelhantes.

19. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Aquilo em que acredito, e que inclusivamente cumprimos aqui, um modelo adequado é saber como devemos construir um *dashboard*. E ter quase um menu de KPIs que sabemos que pode fazer sentido de acordo com o tipo de objetivos que queremos atingir, comunicacionalmente. E depois ter capacidade de construir o modelo adequado a cada desafio, a cada cliente, à realidade de cada um, a cada estratégia. Eu acho que esse é que é um modelo adequado, ou seja, é ter noção de toda uma panóplia de indicadores de KPIs que podem ser medidos, como é que podem ser medidos, e depois daí, então, à medida daquele projeto, daquele desafio, daquele cliente conseguir dizer que para este projeto faz sentido estes KPIs. Nós fazemos uma determinada campanha de comunicação cujo objetivo principal é aumentar a comunidade de seguidores de uma marca, sabemos qual o KPI que vamos buscar. Se o objetivo é criar *engagement* com uma comunidade específica, sabemos como ir medir o *engagement* com essa comunidade específica. Ou seja, muda consoante o objetivo a que nos propomos e, portanto, saber para que cada um serve e daí seleccionar aqueles que fazem sentido para o objetivo que temos ali. Se o objetivo é *leads* de negócio, também sabemos qual o KPI.

Anexo 25 - Entrevista semiestruturada – Sónia Marques, New Creativity

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 22 de junho de 2021

Nome: Sónia Isabel Nelhas Marques

Idade: 44

Empresa: New Creativity

Cargo: *Senior client executive*

Habilitações literárias: licenciatura em Relações Públicas e publicidade no Instituto de Novas Profissões e pós-graduação em gestão de marketing e comunicação multimédia no ISCTE

Anos de carreira profissional na área das RP: 20 anos

Referência da entrevista: ES11

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Faz, eu acho que sim, não só porque liberta tempo aos profissionais que trabalham na agência, como também já têm as plataformas adequadas de pesquisa, de compilação de dados e até da avaliação que depois acaba por ser feita em termos do investimento, que seria o investimento, digamos, se o cliente tivesse a comprar aquele espaço publicitário. Portanto, é muito mais ágil ser este serviço externo do que ser o interno.

2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a outsourcing?

E: Sim, eu diria que é tempo e otimização dos recursos e também a disponibilidade das ferramentas que essas empresas também já têm, que acabam por já agregar tudo o que seja a recolha de informação, quer de meio imprensa, meio TV, uma rádio online, portanto, isso ajuda bastante.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Isso depende muito, depende muito até do cliente e depende muito dos momentos do ano porque nós temos sempre também muitos picos, tendencialmente o que tentamos fazer sempre é usar esse tempo para análise qualitativa. Também revemos e também olhamos para os dados que nos são veiculados em termos quantitativos e depois usamos o tempo para podermos trabalhar noutras coisas. Portanto, quando eu digo que acabamos por olhar é no momento em que estamos a fazer os relatórios. Tem a ver com essa periodicidade que geralmente é mensal e é aqui que nos debruçamos mais sobre estes dados. Se tivermos numa situação de crise, obviamente estamos a falar de outros momentos. Durante o dia, se tivermos essa monitorização, não temos que estar sempre à procura das notícias que vão sendo veiculadas, portanto, isso otimiza, aí sim, para outras tarefas e para outro trabalho que temos que desempenhar ao longo do tempo para o nosso cliente ou para os outros clientes.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Não sei se inicialmente foi por uma questão de praticidade e de necessidade, porque os clientes precisariam de ter quantificado aquilo que vale o investimento que estão a fazer no nosso trabalho e esta origem depois da quantidade, eu acho que vem muito daí. Lá está, é tão intangível o trabalho que às vezes fazemos que as pessoas não conseguem perceber muitas vezes os benefícios e os clientes têm

essa dificuldade. Estamos muito melhor do que há 20 anos, naturalmente, mas a verdade é que para poderem ter números então precisamos de ter estes dados quantitativos. Isto é o que se calhar que está na base de se usar muito mais o quantitativo do que qualitativo, possivelmente.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Sim, se tivermos a falar na nessa visão teórica que às tantas é um bocadinho utopia no nosso dia a dia, sim, faria sentido que fosse muito mais regular. Mas quando digo também que não analisamos com mais profundidade é para esta periodicidade que temos definida e identificada com o cliente. É claro que nós vamos monitorizando se tivermos um alerta, dois alertas, se tivermos campanhas de comunicação mais focadas num determinado tema ou que não seja aquele trabalho ongoing do dia a dia, nós estamos sempre mais atentos, mas acompanhamos sempre tudo o que está a ser veiculado, quer dos nossos clientes, quer da concorrência e do setor. Claro que olhamos para as informações que nos chegam nos alertas de clipping e se alguma coisa se destaca, alertam-se campanhas, como é lógico. Agora, o tempo que é despendido, no meio de tantas outras coisas, é claro que é menor face àquela altura do mês em que temos que nos debruçar muito mais.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Eu acho que é porque não existe um consenso naquilo que deve ser usado e depois aqui acaba por vir o comodismo. Se já se usa esta e até há aqui alguma facilidade e que conseguimos perceber facilmente e, lá está, são os tais valores que as próprias agências de clipping e as empresas clipping também já nos indicam. Acho que é um misto muito honestamente.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Sim, sim, eu acho que sim, porque acaba não só por inspirar, por poder também transmitir e partilhar mais conhecimento, como também pode ajudar até a dar uma outra notoriedade ou uma outra credibilidade ao trabalho.

8. Resultados e engagement é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Eu acho que isso é um bocadinho no trabalho a médio prazo. Não se conquista de um dia para o outro. É um trabalho que tem de ser feito com alguma regularidade e transpondo um bocadinho mais para a prática – uma determinada marca ou um indivíduo tem de comunicar de uma forma consistente e regular para ir alcançando essa notoriedade. Como é que nós depois podemos tornar tangível? Se calhar pelo discurso. E quando estamos a falar nas notícias, se realmente foi aquela mensagem que nós passámos, que foi estudada para ser transmitida, foi o objetivo, foi cumprido, foi dito aquilo que se pretendia. Estamos a usar um discurso positivo e depois *mediaticamente* é transposto para o negativo. Lá está aquelas tais notícias positivas, negativas, neutras. É um bocadinho de trabalhar em torno disso para se poder depois medir. Pelo menos no meu ponto de vista, aquilo que eu conheço é um bocadinho essa a filosofia que se utiliza. Se estivermos a falar de uma personalidade é perceber se essa pessoa começa a estar como convidado, como orador para determinadas iniciativas, depois se no início somos nós agência a propor a pessoa e depois é ao contrário, já são os meios que vêm ter connosco e vão ter com a pessoa. Portanto, em termos de reputação e notoriedade, é assim que olho para este trabalho também.

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “Measurement Month”. Em 2020, o programa integrou as sessões “measuring the impacto f *media* relation” e “susccfull PR measurment in the new normal” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não. Não acompanhamos o trabalho da AMEC.

10. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Talvez, talvez.

11. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Não. Desconheço.

12. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Eu acho que há uma notória falta de tempo em termos de disciplina em agência de comunicação para nos dedicarmos a essa pesquisa, a essa investigação, porque estamos sempre a correr contra o tempo, pelo menos isto é o que é o que a minha experiência e mesmo olhando para o lado, para as equipas com quem sempre trabalhei, porque nós temos sempre um número de clientes que desejavelmente devia ser um bocadinho menor por pessoa. Portanto, por muito planeamento que tenhamos temos sempre que dar aqui alguma resposta no momento e às vezes vem uma pergunta de um jornalista ou vem um tema novo, uma proposta de *new business*. Mesmo quando há equipas estruturadas nas agências. Eu acho que isto vai um bocadinho contra nós. É claro que isso depois, obviamente, estamos sempre a falar aqui da predisposição da própria a ir procurar essa informação, mas às vezes somos tão assoberbados do dia a dia de trabalho que acho que nos sobra pouco tempo, muito honestamente, para esse tipo de situações e de pesquisas. Ou temos alguém mais dedicado em planeamento e estratégia a fazê-lo e depois passa essa informação ou quem está do ponto de vista muito mais operacional é mais difícil chegar a os pontos, a todas as áreas. Não é que não seja possível, evidentemente, mas é menos fácil fazê-lo. Acabamos por fazer o de sempre, o tal comodismo. Já recebemos aquela informação, já recebemos aqueles reports, já temos aqueles dados, já temos a prática que está implementada nas próprias equipas, na própria agência e na própria leitura que fazemos dos dados e ou temos realmente um projeto que nos exige muito mais essa fase de investigação, de procurar essas dinâmicas, ou então vamos fazer como sempre.

13. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Sim, um bocadinho, mas pode ser pelo facto de não acompanharem esse trabalho.

14. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: Eu acho que é falta de tempo. Porque de facto é um universo o que se trabalha na agência, fica tudo muito na figura do consultor. É muito bom porque nós desenvolvemos várias áreas e várias competências, mas a verdade é que uma só pessoa não consegue estar a fazer tudo, não é? E agora até existe um paralelismo que acho que é positivo, que pode ser um bocadinho colocado aqui que é: se no marketing digital, e quando estamos a falar, por exemplo, de redes sociais, existe já um escalonamento muito mais de quem só faz *copy* ou a avaliação, porque é que na nossa área também não poderá existir isso? Alguém que se dedique muito mais a esta componente e se calhar até um argumento pode ser esta comparação entre o digital e o offline, que também depois passa naturalmente para o digital. Porque não também investir nesta componente mais analítica e com alguém mais dedicado, mais especializado, que depois passa a informação, obviamente, para a restante equipa.

15. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Eu concordo sim, eu acho que a nossa área devia ter um órgão regulador já há bastante tempo que sim, que acho que faria todo o sentido. É claro que depois tudo vale o que vale e nós vemos isso com outras profissões que também têm órgãos reguladores e depois acontecem também dados enviesados ou situações menos óbvias, mas a verdade é que acho que ajudava a clarificar e a valorizar mais o nosso trabalho, muito honestamente, porque criavam-se métricas muito mais equivalentes e usadas por todos. E se calhar o trabalho seria mais valorizado.

16. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: De certa forma é um bocadinho expectável. Se é um tema que acabamos por, na generalidade, não dar se calhar a atenção merecida, também não vamos identificar essas formações ou esses *workshops*. É algo que nos passa um bocadinho mais ao lado no universo se calhar de formações que queremos fazer e a que damos mais atenção. Portanto, não acho que seja assim tão descabido.

17. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Sim, sim, pelo menos é a minha opinião. Até porque depois existem métricas e valores e fórmulas que são de agências multinacionais que estão presentes em todo o lado só que depois são válidas para aquele universo, para os seus afiliados. Portanto, eu acho que falta esta uniformização de setor.

18. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo outputs, outtakes, outcomes e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Eu acho que há clientes que vão continuar a querer o AVE, mesmo se tivermos essa avaliação mais genérica e com outros *inputs*. Não quer dizer que seja perentório para todos, mas acho que alguns vão continuar, pelo menos no curto e médio prazo, a querer ter também esse *add-on*. Neste caso, até poderá ser considerado como *add-on* junto a todos os outros critérios, mas continuariam a gostar de ver essa informação, creio.

19. Então, a solução poderá passar por perceber, e uma vez que podem ser pedidos recorrentes dos clientes, qual a melhor forma de atribuir um valor quantitativo às notícias?

E: Sim, creio que pode ajudar para alguns clientes sim. Eu há muitos anos trabalhei numa agência, que é a Weber Shandwick, na altura uma das diretoras dizia que, a brincar, o valor de da peça devia ser vezes sete. Lá está, pela intangibilidade do nosso trabalho, o que envolve a mensagem e todas as nuances. Ela brincava, mas de certa forma faz algum sentido porque nós não conseguimos nunca quantificar aquilo como é que a mensagem tocou, como é que aquela notícia tocou a determinada pessoa.

Anexo 26 - Entrevista semiestruturada – Mafalda Marques, Massive Media Portugal

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 02 de julho de 2021

Nome: Mafalda Sofia Ricardo da Costa Ferreira Marques

Idade: 45

Empresa: Massive Media Portugal

Cargo: Sócia fundadora

Habilitações literárias: licenciatura em Relações Públicas e comunicação empresarial pela ESCS e licenciatura em gestão de marketing pelo IPAM

Anos de carreira profissional na área das RP: 24 anos

Referência da entrevista: ES12

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a *outsourcing* para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Totalmente. O negócio das agências comunicação não é fazer *clipping*. Por isso é tudo em *outsourcing*.

2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a *outsourcing*?

E: A vantagem é porque nós contratamos um serviço que está monitorizado e que está programado e que tem uma tecnologia associada e desenvolvida por terceiros. Fazê-lo internamente é uma área de difícil de rentabilidade.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Quem faz o *clipping* deve dedicar-se mais à área qualitativa, à avaliação dos resultados qualitativos, porque quantitativamente os resultados ficam muito aquém do que era esperado. Na minha opinião os resultados não medem bem a realidade. As notícias falam por si e os próprios clientes percebem isso. Quando nos apercebemos que o valor de uma notícia num site vale cerca de 100 euros, está completamente desajustado.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam *outputs*. O que pode estar errado neste procedimento?

E: O procedimento deve ser o equilíbrio entre os dois - quantitativo e qualitativo. O quantitativo forçosamente temos de fazer até porque estas medições são digitais por isso não conseguimos muito fugir disso. O que eu acho é que a base, as tabelas pelas quais as empresas de *clipping* se regem é que não estão certas. É esta a minha opinião, por isso é que as agências fazem essa medição qualitativa porque se nos basearmos só na quantitativa, isso não mede o nosso trabalho, não mede o alcance. O alcance digital, por exemplo, tem a ver com o número de utilizadores naquele dia e o conteúdo fica lá não sei quanto tempo, ou seja, o alcance no digital está sempre a mudar. Por isso, de facto, eu acho que tem que haver um meio termo entre o qualitativo e quantitativo. Quantitativo é obrigatório

porque as métricas vêm daí. O qualitativo nós conseguimos trazer mais-valias, ou seja, reforçar a parte quantitativa.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Nós recebemos os alertas todos os dias. Tem a ver com isso. Quando vemos os alertas vemos quanto é que aquela notícia valeu. E pronto, tem a ver com essa avaliação diária, mas só ao final do mês é que fazemos relatórios mensais para o cliente. O cliente recebe alertas, mas não recebem valorização porque senão vai desmotivar. Não vale a pena. No final do mês apresentamos um relatório com a avaliação quantitativa e qualitativa também para que perceba que aquele conteúdo que ele viu chegou a 'x' pessoas e não só com o *clipping*, mas também no alcance nas redes sociais. Imagine que sai na *newsletter* daquela rede social. Aquelas 'x' mil pessoas que subscrevem o conteúdo foram impactadas com aquele conteúdo e isso também devia ser medido e não é medido.

6. Na prática, aquilo que se consegue através da publicidade?

E: E não só. Eu não sei se vocês referem no estudo. Há muitas empresas que quando querem um conteúdo pago, falam com os departamentos comerciais para lhes dar preços. Quando aparece no *clipping*, o cliente pergunta se para comprar conteúdo custa 3500 euros, mas na valorização vêm mil euros. Nem nós, agência, conseguimos explicar. Está tão inflacionada, a tabela de publicidade, que o cliente acha que se está a pagar um determinado valor, no mínimo o conteúdo devia valer aquilo. Isso obrigava a que os órgãos de comunicação social tivessem, e isso é possível através da ERC, da plataforma de transparência, registar todos os conteúdos que são pagos, até para que apareçam no *clipping*. Se o cliente pagou 3500 euros por aquele conteúdo, no mínimo tem de valer isso. Mas tem de valer mais, porque chega a 'x' pessoas, alcança outras através das redes sociais, etc. Mas na plataforma de transparência da ERC, que nós somos obrigados a preencher e que somos obrigados a fazer os relatórios, devia haver transparência nisso e não há. Aqui a ERC devia envolver-se.

7. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Utiliza-se porque não há outras métricas. Ou seja, tem que haver uma vontade de uma entidade reguladora qualquer, nem que tenha de ser criada para esse efeito, para medir ou criar novas métricas, porque a base do AVE é a tabela de publicidade vezes 3 porque efetivamente a pessoa pára para ler um conteúdo, depois tem a ver com a avaliação da circulação ou do alcance de cada órgão de comunicação social. Na minha opinião há *media* que está sobrevalorizado e outros que estão subvalorizados, mas nós não olhamos muito para o AVE. Nós tentamos justificar e vou-lhe dar um exemplo - um site que seja de nicho, de segurança privada, que um conteúdo lá, no AVE, vale 100 euros e é sempre igual, vale tudo o mesmo preço, e nós apresentávamos isso ao cliente. Ele ia perguntar porque é que só valia aquilo, apesar de ser importante em termos de segmentação de público. Eu tenho de fazer este exercício porque não há métricas mais eficazes.

8. Por que razão é que se atribui valor financeiro? Os clientes pedem-no?

E: Pedem. Os clientes pedem o valor financeiro da notícia. Os clientes querem saber quantas pessoas leram a notícia, o alcance daquela notícia e eu posso dizer que nós, por exemplo, o serviço de *clipping* que temos contratado tem só as métricas da circulação e da tiragem, por aí. E nós temos de ver as redes sociais daquele órgão de comunicação social para perceber onde é que chegou aquele conteúdo, porque o *clipping* não inclui isso. Eu acho que a valorização do *clipping* está muito subvalorizado. Tem uma margem de crescimento brutal.

Importância e tangibilidade da M&A

9. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Sim e eu posso adiantar que as empresas e os clientes avaliam os resultados pelo *clipping*. É uma infelicidade, mas é. E são os resultados que falam por nós e de nada nos serve ter uma reportagem da RTP se aquela reportagem vale dois ou três mil euros. É a minha opinião.

10. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Mede-se na análise dos conteúdos, que podem ser positivos, negativos ou neutros. A empresa pode ser mencionada e não ser impactada, pode ser prejudicada ou pode ser realçada. Isso é que obriga a que nós tenhamos de ver os conteúdos todos os dias e avaliar se a notícia é positiva ou negativa, neutra, pronto, essa avaliação é obrigatória. De nada vale ter uma notícia, de 5 ou 10 mil euros se é negativa. É obrigatória a avaliação qualitativa para a reputação.

Investigação e formação

11. Desde 2018 que a AMEC promove o “Measurement Month”. Em 2020, o programa integrou as sessões “measuring the impact of media relation” e “successful PR measurement in the new normal” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não, não acompanhámos.

12. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Então, a minha opinião é que acho que a maioria das agências não segue a AMEC. Se calhar era uma boa ideia a AMEC começar a interagir com as agências de comunicação, porque não o faz. Depois eu desconheço essa formação, até porque algumas formações que eu faço é através de empresas internacionais de *clipping* que o fazem proativamente. Lá está, é uma forma de interagirem com as agências. Este não conheço, por isso eu acho que vai ser interessante eu procurar essa formação e perceber.

13. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Não, não tenho, mas vou ter. Esta entrevista está a servir para isso.

14. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Claro. Adotar o que já existe. Até porque a AMEC trabalha com vários países do mundo e há países que estão mais adiantados do que outros nestas práticas. Pelo menos o que é comum pode ser adaptado.

15. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Lá está, é um contrassenso e eu sou primeira a dizer que não acompanho o trabalho da AMEC, por isso não posso sequer avaliar nada que a AMEC faça. Não posso sequer criticar nada. Eu acho que é falta de informação. Mais, as agências estão assoberbadas de trabalho e não têm tempo para dedicar a formações. Por isso é que eu digo que quando aparece algum tipo de formação específica, naquela área, e geralmente até são as empresas de *clipping* que sugerem isso, aí nós fazemos. Agora se nós não somos associados da AMEC, também se calhar pode procurar-nos de alguma forma. Eu sou sincera, eu não sinto necessidade de ser associada de ninguém porque o que tenho visto em associações é muito a prática do *lobby* e não a prática da defesa do mercado. Eu vejo que as empresas que lideram a APECOM com más práticas de mercado e eu não aceito isso. Não é constitucional, não é ético. Não entro nisso. E são profissionais com 25 anos de mercado, mas não é por isso que são melhores profissionais. Há muito boa gente que é jovem e que principalmente têm valores e ética e que falam mais alto.

16. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: Eu acho que é falta de informação mesmo, puro e duro. Primeiro, as agências de comunicação não são associadas da AMEC e a maioria nem é associada da APECOM. Eu considero a APECOM um centro de *lobby*. Eu não sou associada da APECOM por opção, porque não vejo nada que essa associação faça em prol das agências de comunicação. Tudo o que seja para contribuir para o setor podem contar comigo, mas contribuir para ser associada da APECOM é que não. Por isso, eu acho que é falta de informação, falta de tempo não será, porque se a pessoa ou a empresa atribuir valor a essa iniciativa vai arranjar tempo para fazer. Eu falo por mim. Estou a dizer que faço formações que são dadas por

empresas de *clipping* internacionais. A nossa agência faz comunicação, à data de hoje, para 11 países em 5 línguas nativas e nós fazemos formação com empresas internacionais que nos vão informando até dos princípios de Barcelona. Não é a APECOM, nem a AMEC. Eu acho que tem que haver uma vontade do setor em envolver os parceiros todos. Eu não vejo vontade nenhuma na APECOM em ter mais associados. São sempre os mesmos. Por isso, para mim não contem comigo. Não faço parte disto. A APECOM tem de se fazer associada da AMEC e promover estas formações a todas as agências do país e não apenas aos associados da APECOM. Se eu visse que a APECOM me entregava alguma coisa de valor, se calhar tornava-me associada, mas não me traz nada de valor. Eu não vejo nada de positivo na APECOM. Também não sou associada da AMEC, mas vejo que é uma instituição com 25 anos e que tem um peso e um trabalho ao longo dos anos. Não quer dizer que a APECOM não tenha, mas o que vejo é que na APECOM são sempre os mesmos.

17. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Eu defendo isso.

18. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Porque as agências não seguem associações do setor, não se identificam com as pessoas que estão à frente das associações. São um clube amigos, são sempre os mesmos e estão lá para trabalhar uns para os outros. Não estão a ajudar o setor. Tenho pena, porque não tenho problema nenhum em colaborar com as agências. Já o fiz, já colaborei em consórcio com outras agências. Há o estigma de competição interna e com más práticas então é de bradar aos céus.

19. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: O setor espera, mas não faz nada para isso. As agências esperam, mas não estão associadas, não estão ligadas, nem trabalham em conjunto para que isso mude. É um contrassenso. A APECOM devia abordar as agências. Criei esta agência há oito anos e nunca fui abordada pela APECOM, nunca. São sempre os mesmos. Há tantas jovens agências e eu considero a nossa agência uma jovem, apesar dos oito anos. Eu não aceito más práticas, nem aceito que empresas concorrentes o façam. E que trabalhem com os jornalistas de forma que não é correta. Eu recuso-me. Prefiro continuar a ser pequena para sempre e viver de consciência tranquila com o meu trabalho do que entrar em lobby e entrar em esquemas com jornalistas e coisas assim que são coisas que mancham a classe. Os mercados são pequenos, todos se conhecem e nós não temos que ter más práticas com ninguém. A associação que existe trabalha para eles próprios, para mais ninguém. Há um caminho para fazer.

20. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: A parte da reputação deve estar mais envolvida. A parte qualitativa. Porque foi o que lhe disse – pode haver um conteúdo que vale dez mil euros, mas que o conteúdo não avaliação qualitativa é negativo, então esse conteúdo devia ser considerado negativo. Tem que haver essa avaliação, mas essa estrutura parece-me bem. Eu trabalho com empresas de *clipping* mundiais e mesmo entre as empresas nos vários países existem diferenças de valor e isso não devia ser permitido. Por isso é que há clientes que se estão a borrifar para o *clipping* porque dizem que não é real.

Anexo 27 - Entrevista semiestruturada – Luís Garcia, Carma

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 02 de julho de 2021

Nome: Luís Filipe Nunes Garcia

Cargo: *Managing director* Portugal e África

Idade: 35-44 anos

Empresa: Carma

Habilitações literárias: licenciado em comunicação social com especialização em publicidade e marketing pelo ISCSP e pós-graduado em gestão aplicada pela Nova SBE. Fez um curso de digital marketing & analytics no MIT

Anos de carreira profissional na área do Clipping: desde 2019. Foi um novo desafio. Começou a trabalhar na área de online marketing, mobile marketing e digital, depois passou pela consultoria e surgiu este desafio em 2019.

Referência da entrevista: ES13

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Eu acho que faz todo o sentido. Obviamente que estou a puxar a brasa à minha sardinha, mas eu já fui diretor de marketing e comunicação numa empresa de tecnologia e não me faz sentido fazer isto internamente. Claro que depende do volume de informação e de comunicação que cada empresa faça, mas faz todo o sentido que as empresas façam *outsourcing* de serviços de comunicação e também de monitorização e de *clipping*.

2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a outsourcing?

E: Custos, não ter recursos humanos, não ter custos fixos. Ter só custos das avenças ou de projetos que se queiram fazer. Acima de tudo ter uma equipa de especialistas que o façam, porque recrutar alguém só para fazer isto, acho que não se justifica. E, para além disso, é necessário ter processos, softwares, base de dados gestores de base de dados e nós fazemos isso como *core business*. Eu também sou apologista de que nós nos devemos focar no nosso *core business* e tudo o que não é o nosso *core business* faz sentido subcontratarmos.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: Também. As agências em Portugal, pelo conhecimento e pela experiência que eu tenho, não costumam fazer muito este tipo de análise. Cingem-se muito às análises quantitativas. O meu entendimento de análise qualitativa é tudo o que não é mensurável, quantitativamente, obviamente, mas, por exemplo, tudo que é favorabilidade, análises de sentimento, por exemplo, tudo o que envolve trabalho humano, de *insights*, nós consideramos qualitativo. E tudo o que é quantificação de volumes, etc., quantas notícias, em que meios e em que meios é mais quantitativo. Isso pode-se tirar da plataforma em tempo real quando nós quisermos. Das agências com quem trabalhamos ou que

tipicamente têm como preocupação, agências de comunicação que trabalham conosco, que são nossos clientes e que nos pedem monitorização e análise, em termos de resultados o que nos pedem mais é o AVE para mostrarem a valor ao cliente ou um potencial valor, seja lá que valor que isso represente, mas isso já é outra conversa. Nós, por exemplo, somos uma empresa de *clipping* e monitorização a nível global, mas tentamos evangelizar os clientes e mostrar que esse não é o caminho para mostrar o valor, tentamos correlacionar variáveis, mostrar o valor de outra forma e tentamos também ter uma postura mais consultiva para com os nossos clientes. Portanto, para além de darmos tudo o que é o *clipping*, monitorização, análise quantitativa e qualitativa gerarem *insights* para apoiar a tomada de decisão e adaptação de estratégias também com os clientes. Há agências que também fazem isso em Portugal, há agências que nos pedem para fazermos isso por elas e há clientes diretos, que trabalham conosco e que são a maioria dos nossos clientes, que nos pedem para fazer esse tipo de trabalho. Portanto, análises de reputação, entre outros.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: *Outputs* são importantes, mas é preciso depois desconstruí-los. É preciso analisá-los, é preciso correlacioná-los. Por exemplo, muitas vezes os nossos clientes, tirando os que são mais exigentes, mas depende da definição de exigência – são mais preocupados, dizem que perdem os *clips* ou que não se apanhou uma notícia num meio regional de Trás-os-Montes.

A questão é: é isso que interessa em termos de valor ou de estratégia faz sentido comunicarem para aquele meio? Posso dar-lhe um exemplo - eu já fiz campanhas da Carma, também publicamos estudos e afins, comunicamos com meios, e eu prefiro mil vezes aparecer no Dinheiro vivo ou no Eco do que num jornal de Trás os Montes, porque a audiência é diferente, portanto o público é diferente. Portanto, eu acho que é sempre preciso não focar apenas em *outputs*, mas também para onde é que nós queremos ir. O que é que nós queremos obter com determinado tipo de comunicação? Focar mais em *outcomes* provavelmente. Quando lanço um estudo ou faço uma campanha de Relações Públicas, eu também quero saber se tenho *leads* que vieram daquele tipo de campanha porque foi o propósito, o de dar a conhecer a Carma, as metodologias, formas de trabalho, relatórios para que depois venham clientes dizer que também querem.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Depende do conceito de avaliação. Para nós avaliação é olhar para as notícias, analisá-las sob vários prismas, do ponto de vista de vários temas, analisar favorabilidade e do ponto de vista de várias entidades. Por exemplo, imagine que num setor da energia há uma notícia que menciona 3 *players*; pode ser uma notícia positiva ou favorável para um *player* e desfavorável ou neutro para outro. Portanto, depende da abordagem, depende do tipo de análise que se faça. Eu gostaria que fosse mais do que os 40%, mas infelizmente não me choca esse valor.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Não estou neste mercado há muito tempo, mas das conversas que nós temos, e uma vez que um dos nossos co-CEO é o Richard Bagnall, da AMEC, somos uma empresa anti AVEs, mas temos de ter o AVE na plataforma. Temos de calcular e temos a nossa equipa a ver os meios regularmente para atualizar as tabelas publicitárias e fazemo-lo a nível global. Se faz sentido para nós? Não, não faz sentido. Para nós o AVE é uma *vanity metric*, uma métrica de vaidade e estamos a comparar alhos com bugalhos. O valor editorial de uma peça, de uma forma intangível, é totalmente diferente do valor de publicidade. Portanto, só isso é uma razão que descredibiliza a métrica e faz-me muita confusão quando estou com clientes que me dizem: “eu estou com a vossa concorrência e eles têm um AVE. Se eu mudar para a Carma, conseguem garantir o mesmo a AVE ou mais?” E eu digo que nós damos AVE com base nas tabelas publicitárias da altura. Explico o AVE, explico as promoções, que ninguém compra publicidade à tabela, portanto, há vários fatores que fazem descredibilizar o AVE e a métrica. Não obstante os clientes usam-na muito porque as agências de Relações Públicas e de comunicação têm uma necessidade muito grande de valorizar o seu trabalho de uma forma mais tangível possível. Por exemplo, eu já fui o cliente e já tive uma empresa de *clipping* que me dizia que

o retorno sobre investimento são 'x' milhares de euros. Portanto, se eu gastasse publicidade naqueles meios com aquele tamanho, etc. seria aquele o valor, mas o valor não é esse. O valor era traduzir aquilo em vendas ou não. Mas a questão é que o que os nossos clientes agência nos dizem é que os clientes pedem um valor e querem um valor e que querem saber o retorno sobre o investimento. A questão é que estamos a falar de *earned media* e eu acho que, honestamente, isto não é viável. Por exemplo, em Angola, às vezes pedem-me uma métrica que é o PRVE. E eu perguntei qual era a diferença para o AVE e disseram-me que é o AVE vezes dois, porque sim, porque houve uma agência que inventou e criou essa lógica e começou a evangelizar e teve sucesso. Simplesmente não faz sentido. Portanto, nós damos, porque sem isso não estaríamos no mercado, infelizmente. Porque as empresas têm que ter um AVE, mas nós estamos a evangelizar. Cada vez mais, clientes e agências, dizem que temos razão e que de facto não faz sentido, mas o administrador pede sempre um valor e eu tenho de lhe dar, pronto. Nem que seja uma coisa inventada. Por exemplo, eu já tive agências que me pediram AVE para redes sociais, para o *earned media* no Facebook. E eu disse que não sabia calcular. Não posso inventar um valor e, portanto, não faz sentido. Mas já vi agências a ver através do número de seguidores de um influenciador. Se aparecesse um *post* na Pipoca mais doce e se ela tem 'x' milhares de seguidores, atribuem um determinado AVE e dizem que o *post* vale 'x'. Porque tipicamente os influenciadores com aquele número de seguidores, se for um *post* pago, pedem 'x', em média, portanto, cada vez se continua a criar este tipo de métricas mesmo para meios não tradicionais e não nos faz sentido. Para redes sociais simplesmente não damos esse valor, não nos faz sentido e o nosso objetivo enquanto empresa de *media intelligence* é dar a verdade e a verdade, muitas vezes, é fazer análises qualitativas. Nas redes sociais damos os *posts*, fazemos a monitorização *earned media*, mas depois os clientes precisam de *insights*. Em vez de verem mil *posts*, num excel ou numa plataforma, querem saber o que se passou no dia sobre a marca ou sobre os concorrentes nas redes sociais. E nós temos os analistas que analisam, identificam tendências, geram relatórios com *insights* e isso cria muito mais valor do que propriamente um AVE inventado. Depois obviamente que damos as métricas que existem em cada rede social - os seguidores, *likes*, os comentários e etc. Isso já são métricas palpáveis. Sendo muito franco, acho andamos todos enganados com o AVE. Acho que era simplesmente extinguir e lançar uma bomba no AVE porque de facto estamos a enganar-nos a todos.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Sim, sem dúvida, para os profissionais de comunicação e Relações Públicas demonstrarem o valor do seu trabalho e o impacto que o seu trabalho no *bottom line* da empresa, no *revenue*. Por exemplo, algo que nós estamos a fazer com um cliente nosso que é a Honda, a nível europeu, é correlacionar dados. Trabalhamos com a equipa de Relações Públicas e comunicação e na prática o que fazemos é a monitorização. Fazemos a análise, relatórios, monitorização, etc., com dados do Google analytics que o cliente nos fornece, dados de redes sociais e dados de geração de leads porque a Honda quer promover carros, e através de viaturas e modelos novos tipicamente promove *test drives* e quer gerar vendas. Se conseguirmos relacionar dados com a comunicação que foi feita, conseguimos mostrar um valor agregado à comunicação que foi feita e não há AVEs. Na parte de *media* tradicional, é uma forma que temos feito e tem corrido bem e depois o que fazemos também muito é apoiar os profissionais de Relações Públicas e comunicação a posicionarem-se no braço direito das administrações, que muitas vezes não o são por falta de formação da administração. Os departamentos de comunicação são aqueles que fazem coisas giras, mas quando há uma estratégia da empresa em que o marketing e a comunicação têm uma missão de fazer algo para construir e chegar àquela estratégia. Aí todos nós na empresa temos de mostrar o nosso valor ou através de performance de indicadores ou de *performance* nas operações ou de vendas ou outros. É uma questão de os profissionais de comunicação e Relações Públicas olharem para o seu marketing mix, olharem para o tipo de métricas que podem criar e mostrar e tentar correlacionar o trabalho que fazem com o *revenue* gerado na empresa.

8. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Medem, mas é uma forma de medição muito tangível? Diria que não. Portanto, nós podemos criar metodologias, podemos criar indicadores e *scoring* com base em vários vetores e métricas em que nós, de acordo com aquele tipo de de métrica, vamos criando índices. Por exemplo, nós na CARMA temos o *favourability score*, em que nós analisamos as notícias sobre vários prismas de favorabilidade e o tipo de conteúdo. Fazemos análise de conteúdo das imagens, etc. E com base nisso vamos atribuindo pontos e vamos criando um índice de favorabilidade. Temos também a CARMA IQ score que inclui esse índice de favorabilidade também os detalhes do meio, volume do alcance, etc. Sei que, por exemplo, o Banco de Portugal, e isso é público, tem um índice onde seguem vários temas e contabilizam o valor da notícia de acordo com os critérios que eles definem. Acho que é uma questão de definir uma *base line* que seja o mais credível possível e que possa ser analisada e seguir essa lógica e ver, ao longo do tempo, o tipo de avaliação que se faz das notícias e da comunicação. Por exemplo, a Huawei, a nível global, segue o nosso IQ score, por exemplo, e os bônus da equipa de comunicação e Relações Públicas são atribuídos com base nas variações mensais, naquele indicador, portanto, consoante sejam notícias mais positivas ou menos positivas. Tentamos incluir dados quantitativos, dados qualitativos e construir métricas o mais completas possível para tentar mensurar algo que é intangível. A reputação é algo intangível, portanto. Com base nas favorabilidades, no ecossistema, no contexto. Eu já tive com um partido político que, em alturas de eleições, nos pediram análises de *opinion makers*. Eles pediram para ter em conta o perfil de cada autor de artigos de opinião. Existem artigos de *opinion leaders* que são de partidos opostos e de visões políticas totalmente diferentes. Então, se eles não disserem mal então é extremamente positivo para o partido nosso cliente. Permite perceber como se está em termos de reputação, por exemplo.

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “Measurement Month”. Em 2020, o programa integrou as sessões “measuring the impact of media relation” e “successful PR measurment in the new normal” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Sim. Organizei uma das sessões com duas colegas do UK mais focado para o mercado português, Angola, Moçambique e até apresentámos um *case study* mais da área tecnológica, da Irlanda em particular. Somos participantes ativos. Mas em Portugal faz-me confusão porque eu já trabalhei em várias indústrias diferentes tipicamente e a nível Internacional. Aqui as empresas competem entre si. Lá fora as pessoas falam, partilham. Em Portugal é a primeira indústria, o primeiro sítio onde eu estou onde não sinto isso. As pessoas não falam, não partilham, não aprendem, não desenvolvem, é cada um por si. É a selvajaria total e é algo com que não me identifico. Na AMEC, fazem várias vezes *webinars* e as pessoas que participam são todas concorrentes umas das outras e partilham efetivamente dores que todos temos.

10. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: É, é sim. Precisamente no nosso país. Há muita evangelização, até do AVE. As pessoas não param para refletir. Nós estamos sempre tão sufocados com as crises, com os *budgets*, com todos os problemas do dia a dia que não paramos. Em Portugal principalmente, porque andamos sempre a correr atrás de novos clientes, temos que gerar *revenue* e o nosso mercado é pequeno e é muito competitivo. Posso dizer que temos muito mais concorrentes em Portugal do que a nível global, por exemplo, no Médio Oriente ou na Ásia. E, portanto, em termos concorrência há qualidade. Em termos de valor de mercado é muito mais baixo em Portugal do que a nível internacional. Logo quando entrei disseram para definir uma estratégia para educar o mercado, para partilhar conhecimento, para partilhar as nossas ideias, a nossa visão. Portanto, é isso que nós estamos a tentar também fazer. Nós temos, por exemplo, uma parceria com a AMEC e com a PRCA e tive uma *call* com eles a semana passada e perguntei o que fizeram em Portugal e em África. Estão a começar agora em África com o *charter* deles em África e Portugal não têm muito. Têm América Latina, Canadá, Europa, mas mais focada no UK também, e Ásia. Estão muito com a ICCO porque estão mais na Europa e, portanto, são

o braço direito na Europa. Em Portugal tem sido muito difícil abrir portas. A proatividade é muito baixa. Talvez não tenham interesse trabalhar estes sistemas. No caso da APPM, percebo. É mais do marketing. Mas a APECOM não dá resposta. Tem sido muito difícil entrar neste mercado, abrir portas, enquanto noutros, como em Moçambique, é super fácil falar com as pessoas, até remotamente, e até internacionalmente. Em Portugal eu acho que é preciso gostar. Desenvolver o gosto por partilhar, o gosto de falar, partilhar o conhecimento, mesmo com as pessoas que são nossas concorrentes.

11. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Sim.

12. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Sim. Eu acho que nós temos um país com pessoas muito válidas e com muitas *skills*. Acredito que por existirem muitas agências pequenas em Portugal, com uma a três pessoas, o estagiário que está sempre a mudar, as pessoas não têm tempo suficiente para planejar, para planificar as campanhas como devem e depois querem é dar métricas ao cliente que sejam 'bandeja na mão' e que façam sucesso, como o AVE e querem é vender e ter a empresa financeiramente sustentável. Em comunicação, em Portugal, precisamente para empresas pequenas, é muito difícil. Isso pode levar a não seguirem determinadas metodologias, mas não quer dizer que seja a justificação, mas eu acredito que pode ser uma das razões. Há metodologia já feitas, há a *framework* da AMEC, por exemplo.

13. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: É, é. Eu aqui sou gestor e eu já estive a gerir equipas, em outras empresas, onde as pessoas diziam que eram as empresas que não davam formação que elas gostavam. A empresa dá a formação que acha que é interessante para o desenvolvimento como profissional na área e na função. Se a pessoa gosta de maquilhagem, a pessoa faz por ela. Rara foi a formação que eu fiz que foi a empresa que me que me pagou. Fui eu que quis fazer e fui eu que gerei interesse. As pessoas às vezes queixam-se porque sim. Até será interessante apresentar o seu estudo à AMEC porque prova que a AMEC não chega a todos os mercados. É das pessoas que não pesquisam, mas também é a associação que não se dá a conhecer em todos os mercados. E eu noto que muitas vezes Portugal é Espanha, é a Ibéria e, portanto, não chega cá a mensagem. Por exemplo, eles traduziram os princípios de Barcelona para várias línguas e no *website* está em português do Brasil. É algo que se vai construindo e depende dos objetivos e da fase de maturidade em que está a associação também. Não dá para chegar a todo o momento a todo o lado.

14. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: Eu acho que é interesse do setor, porque modelos há muitos.

15. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Não concordo que seja uma imposição. Cada um faz o que quer nas suas empresas, nas suas organizações e cada um tem a liberdade de tomar decisões com base na informação que têm e como querem. Eu acho que é bom não haver um regulador, mas haver entidades de referência e haver metodologias e haver escolha. Nós, profissionais, sermos informados e estarmos informados dos prós e dos contras de cada metodologia que eventualmente exista e escolher. E depois era importante os clientes perceberem a vantagem e desvantagem de cada uma das metodologias caso existam várias. Todas as agências a quem eu digo que a CARMA é uma empresa anti-AVE, dizem que compreendem, mas que o cliente quer. Ele pede valor e tem de se dar. É uma bola de neve que tem de se ir dissipando e em vez de ir aumentando, pararmos a bola de neve. Eu acho que vai aos poucos. Acho que tem de haver, por parte dos líderes das agências de comunicação e Relações Públicas um investimento em formação e garantir que as pessoas aprendem. Por exemplo, na CARMA, a nível Internacional, existindo todos os anos uma conferência da AMEC, com muitas apresentações, após o evento as nossas equipas, todas as semanas, reveem uma determinada apresentação até quarta e à quinta temos uma *call*, todos juntos, e debatemos. Cada equipa regional faz uma apresentação de 5 minutos

e diz o que aprendeu com aquela apresentação. Na prática são 2 horas. E fazemos isto durante uns 4 meses porque são muitas. É gratuito e não traz custo a empresa. É preciso vontade.

16. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: O meu último desafio foi numa empresa de consultoria na secção de projetos e um dos princípios que nós tínhamos na empresa era participar em eventos onde os nossos consultores pudessem aprender. Eventos que às vezes eram em Portugal, mas a maior parte era tudo fora e online, portanto, é uma questão de as pessoas quererem desenvolver. Eu acho estranho, acho dramático ser 75%.

17. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Seria ótimo, mas eu acho nada pode ser obrigatório. É como em gestão – há o modelo SWOT. É indicativo, mas a maior das PMEs nem sequer tem uma SWOT para o seu negócio, portanto, é um bocadinho a mesma coisa da *framework*. Estamos a falar de formas de gestão, portanto, e de vontade de fazer as coisas. Eu acho que se houvesse um modelo que fosse trabalhado entre as várias associações internacionais e depois houvesse um trabalho, que é um pouco o que está a ser feito com a *framework* da AMEC, em que essas organizações irem a nível local trabalhar com as APECOM de Portugal, de Espanha, de França e de Itália, etc. e evangelizar essa metodologia até junto da academia.

18. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Nós realmente temos uma relação muito próxima à AMEC e concordamos com o que tem vindo a ser feito e participamos ativamente nesse tipo de trabalho. Mas, por exemplo, quando nós fazemos a apresentação em Portugal, todos acham super interessante e pensamos que vamos fazer e dizem que não há *budget*, até em grandes agências. O problema também está aí.

Anexo 28 – Entrevista semiestruturada – Dina Coelho, Porto de ideias

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 09 de julho de 2021

Nome: Dina Maria Teixeira Coelho

Idade: 45-54

Empresa: Porto de Ideias

Cargo: *account senior*

Habilitações literárias: licenciatura em comunicação social

Anos de carreira profissional na área das RP: 20 anos

Referência da entrevista: ES14

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Eu acho que sim. Também falo um bocadinho daquilo que é a nossa experiência na agência no dia a dia. O que acontece com o serviço é que é um serviço que nós habitualmente cobramos à parte aos clientes e muitas vezes, naquela tentativa de reajustar o orçamento do trabalho ou do serviço, um dos itens que muitas vezes eles abdicam é a questão do *clipping*, o que para nós, tendo em conta que felizmente ou infelizmente o nosso trabalho continua a ser muito pedido pelos resultados alcançados e esses resultados alcançados são a quantidade de notícias que saem sobre um determinado tema sobre um determinado cliente, é sempre muito complicado para nós fazer esse trabalho de pesquisa daquilo que são os resultados do comunicado enviado ou dos contactos efetuados, se não tivermos realmente um serviço profissional. Tentamos nós fazer internamente também algum *clipping*, até porque sabemos que as empresas de *clipping* não fazem um serviço a 100%, ou seja, algumas falhas ainda no um serviço que eles apresentam, mas mesmo assim conseguem fazer um trabalho que nós consideramos que é muito válido. Nós temos várias vezes essa discussão sobre se devemos ou não ter esse serviço sempre incorporado quando apresentamos um valor ao cliente sem ele estar discriminado no orçamento apresentado, porque depois, no fundo, no dia a dia, dificulta muito o nosso trabalho porque são precisas muitas horas para fazer pesquisas, que nem sempre são pesquisas que geram resultados e depois também é muito difícil conseguir ler diariamente todos os jornais e acompanhar as rádios e as televisões. Nós temos a assinatura dos principais jornais diários, semanários, revistas, mas não temos obviamente do que são meios locais, embora também saiba que a maior parte das empresas de *clipping* também tem alguma dificuldade na questão dos meios locais, mas claramente é um serviço que que nós internamente teríamos que ter uma equipa só adstrita a fazer esse trabalho e que eu acho que realmente não é compensador, tendo em conta que temos empresas profissionais no mercado que só prestam esse tipo de serviço e, como eu digo, com algumas falhas ainda, mas que no geral, pelo menos a experiência que nós temos e nós internamente só trabalhamos com uma empresa, é um serviço profissional. As notícias são disponibilizadas, na sua grande maioria, em tempo

real ou pelo menos com alguma celeridade. Acho que sim, acho que faz todo o sentido que existam empresas que o façam.

2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a *outsourcing*?

Tempo e custo, claramente custo. Como estrutura, neste momento, não temos internamente forma de prestar esse serviço com a mesma qualidade com que as empresas prestam. Teríamos de ter uma equipa só dedicada, equipamento e tecnologia adequada para fazer esse serviço. Acho que não faz sentido, mas claramente empresas em *outsourcing* que fazem bem e com os valores de mercado que é o que é enquanto custo de serviço. Nós temos pontualmente a necessidade de fazer porque o cliente abdica do serviço de *clipping*, porque é mais um custo, e nós tentamos internamente fazer alguma dessa pesquisa, mas que claramente não conseguimos dar garantias ao cliente que o que estamos a enviar em termos de *clipping* são efetivamente todas as notícias onde foi referido. Isso é uma coisa que nós não conseguimos fazer.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: A tudo, a tudo um pouco. Perdemos sempre algum tempo a fazer essa análise qualitativa e quantitativa, mas claramente para fazer outros tipos também de atividades diárias, e não só para questão do *clipping*, mas para tudo o resto.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Eu acho que considero que está certo e errado. É muito difícil fazer essa avaliação. Obviamente que consideramos que a qualidade se sobrepõe à quantidade ou o contrário. Eu acho que isso depende, varia muito de acordo também com o que é o nosso cliente, com a temática que estamos a trabalhar, com o serviço que estamos a prestar e a sensibilidade de quem está do outro lado. Muitas vezes é muito mais importante ter menos quantidade, mas ter efetivamente qualidade, mas na maioria das vezes o que se pretende é exatamente a consonância das duas - quantidade e qualidade. É muito difícil estar a fazer essa avaliação, ou optar por um dos meios. O ideal é conseguirmos um equilíbrio entre as duas coisas.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: Eu acho que isso depende um bocadinho do conceito de avaliação, não é? Não sei muito bem o que é que se entende por avaliação diária, se da forma como está a correr a comunicação do cliente ou das notícias que saíram, de avaliação do *clipping*. Não sei, eu acho que isso depende muito de cada cliente, do trabalho que está a ser feito e depende, acima de tudo, da disponibilidade do *account* para fazer esse trabalho diário. É inevitável que haja uma análise todos os dias, obviamente, nem que seja uma avaliação muito empírica de saber se está a correr bem, se há notícias sobre o cliente. Eu acho que isso é quase inconsciente que diariamente se faça sobre um determinado cliente. Estamos mais focados a perceber o que é que se comunicou mais recentemente, qual foi o impacto que teve, se é que teve impacto, se não teve, o que é que podemos fazer para tentar ainda recuperar algum desse de trabalho, mas eu acho que acaba por ser muito empírico. É quase o trabalho diário. Não há, não é uma avaliação formatada, não é uma coisa preparada nem formatada. É uma coisa que está inerente a todas as pessoas que trabalham nesta área.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inapropriado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Confesso que nos primeiros anos que trabalhei, na agência onde eu estava, éramos completamente contra esse tipo de análise, ou seja, a nossa análise de resultado do trabalho, nunca era feito com base no AVE. Mas depois, nos últimos anos, também acho que estivemos muito condicionados porque eram os relatórios apresentados e a pressão dos clientes. Nos últimos anos temos vindo a integrar essa métrica e não só, mas obviamente é uma das métricas que continua a pesar muito no que são os resultados e na avaliação que depois é feita do trabalho que é feito para o cliente. O que eu acho claramente é que sim, existe falta de sistematização do que é que pode ser uma métrica eficaz do nosso trabalho. Portanto, no fundo tínhamos que ter uma métrica que permitisse avaliar e o AVE acabou por ser aquela que no fundo é mais *imediate* ou que é mais “objetiva” porque acaba por não

ser muito objetiva, mas no fundo para nós e para o cliente que está acaba por ser mais palpável. Não sei se é comodismo, mas realmente não existe alternativa neste momento, embora nós estejamos sempre a tentar inventar métricas para avaliar o nosso trabalho, até porque quando não há notícias para avaliar de AVE temos muita dificuldade depois em conseguir quantificar e qualificar o nosso trabalho. Estamos sempre numa guerra interna e constante para tentar perceber de que forma é que podemos construir relatórios que vão além do AVE, mas não é fácil.

7. Mas o cliente pede que seja feito dessa forma? Quer que se apresente um valor que mostre o retorno do investimento feito no serviço que contratou?

E: Não sei se o cliente pede. Muitas vezes para justificarmos o valor, para justificarmos a avença que temos, acabamos também por ir um bocadinho por esse lado porque é representativo, é um valor que podemos apresentar. Muitas vezes quando o cliente tenta de alguma forma ou entende que o serviço que está a ser prestado não está de acordo com o valor que ele tem avençado, muitas vezes recorremos ao valor do AVE para justificar que, sim, ele paga mil euros mensais, mas as notícias que conseguimos naquele período equivaleriam a trinta mil euros e, portanto, no fundo, essa é a forma mais objetiva de fazer ver que, afinal, os mil euros de investimento numa agência de comunicação representam trinta mil euros. É uma forma um bocadinho pragmática de mostrar o valor do nosso trabalho e eu considero que não é mais fiável nem a mais correta, mas neste momento acaba por ser aquilo que está estandardizado em termos de mercado e, portanto, não temos alternativa.

8. E como fazem a atribuição de valor? É o valor da tabela de publicidade?

E: Nós internamente o que temos definido é que há um valor base da tabela publicitária do meio que depois pode ter acrescentos e que têm a ver com o facto de ter ou não imagem, chamada à primeira página, se o nome do cliente está em título, se a notícia é positiva e se é uma notícia direta, ou seja, se é sobre o cliente ou se é sobre um setor ou sobre a temática e, portanto, também é referido esse cliente, ou seja, é um conjunto de fatores que no fundo vão fazendo acrescento ao valor da publicidade e que resultará num número final que nós consideramos que, aí sim, são valor notícia porque o valor notícia é sempre diferente do valor da publicidade e nós sabemos disso, ou seja, não pode ser exatamente o valor publicidade, porque o valor da publicidade é uma coisa e o valor notícia é outro e portanto nós temos de encontrar aqui alguns fatores que consideramos que são importantes e que crescem ao valor da publicidade vs valor da notícia, portanto, temos uma tabela com isso sistematizado e depois chega-se a um valor final. Obviamente vale o que vale porque isto não é uma fórmula científica. Daí que eu também acho que é difícil porque não são 2×2 são 4. É muito difícil valorar este nosso trabalho até porque pode ser um trabalho extremamente bem feito, mas que no final pode não resultar em nada em termos de *clipping*, digamos assim, portanto, é muito difícil conseguir justificar a um cliente que, apesar de nós fazermos tudo o que está regulamentado nos manuais da comunicação e que ele até tem todas as condições para ser notícia, muitas vezes não conseguimos por um conjunto de fatores que fogem um bocadinho ao nosso controlo porque não controlamos os meios de comunicação social, apesar de ser isso que todos os nossos clientes sonham. Há todo um conjunto de fatores que fogem ao nosso controlo e depois condicionam o resultado final do nosso trabalho. Mesmo quando há *clipping* para mostrar, obviamente que gostaríamos que fosse uma página com chamada à primeira página e ver isso nos telejornais, mas temos noção que isso acontece raríssimas vezes. Não significa que nós não tenhamos estado tão ou mais empenhados neste trabalho e que ele não tenha sido feito de uma forma extremamente profissional, mas é o resultado.

Importância e tangibilidade da M&A

9. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: Essa avaliação é feita a partir do AVE? O que eu acho é que não devemos focar essa avaliação estritamente na questão do AVE, agora sim, acho que é fundamental e acho que quanto melhor for percecionado o que é o nosso trabalho, melhor é para todos nós, melhor é para o setor, melhor para as agências, melhor para o mercado e eu acho que muitas vezes a dificuldade é essa perceção do

outro lado e o outro lado são os clientes que obviamente é o nosso primeiro e principal público, mas também muitas vezes com os próprios jornalistas e com a sociedade em geral, porque eu acho que há muita dificuldade nas pessoas, no cidadão comum, em perceber qual é o trabalho de uma agência de comunicação. E isso acaba por ser um *handicap* para o setor.

10. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: É isso tudo que é preciso perceber e avaliar porque claramente o objetivo é o número de notícias que saem, mas há muito mais para além disso que é feito diariamente por uma agência de comunicação, que já assim era quando eu comecei a trabalhar há 20 anos e que ainda se mantém muito, que é a questão de quantas notícias saíram e quase só isso que no final é valorizado. Embora hoje as agências de comunicação façam muito mais do que a assessoria de imprensa, fazem muito produção de conteúdos e a gestão de outro tipo de plataformas. E aí é mais fácil medir porque também há indicadores que são mais tangíveis do que a questão da assessoria mediática. A ideia que tenho é que continua a ser medida pelo número de notícias que saem.

Investigação e formação

11. Desde 2018 que a AMEC promove o “*Measurement Month*”. Em 2020, o programa integrou as sessões “*measuring the impact of media relation*” e “*successful PR measurment in the new normal*” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não. Conheço vagamente o trabalho da associação. Confesso que não acompanho.

12. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Também é. O problema do setor também é a educação.

13. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Sim.

14. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Acho que sim. Aliás, tenho expectativa que, no final do seu trabalho, nos possa ajudar a encontrar um caminho para avaliar com qualidade o nosso trabalho.

15. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Até posso estar a ver as coisas de forma um bocadinho enviesada, mas eu acho que não há uma verdadeira associação do setor. Há uma que não sei se podemos dizer que é representativa das agências do setor e pelo menos esta partilha de informação também deveria partir muito dessa associação. Nós já integrámos essa associação e agora já não estamos. Portanto, eu também confesso que agora estou mais desligada do que é a atividade da associação, mas pelo menos nos anos em que nós estivemos integradas nessa associação não me lembro de ter visto nada sobre o tema. Vejo alguma discussão sobre a questão das agências de comunicação, mas esta questão da avaliação do nosso trabalho não. Provavelmente o problema também está aí. Acho que há um problema com as próprias empresas do setor. Estão muito fechadas, há pouca abertura a partilhar informação com a concorrência. Também estou a falar mais do mercado do Porto. Nos últimos anos temos feito algumas parcerias com outras agências, até porque precisamos também de algum apoio local e temos tentado abrir aqui alguns canais, mas somos muito fechados. Nunca há uma discussão. As agências de comunicação e Relações Públicas nunca se encontram para discutir um tema, nem que fosse uma vez por ano, nunca há um encontro, nunca há uma jornada, uma conferência, qualquer coisa que permita a partilha de conhecimento. Acontece muito com o marketing e noutras na área da comunicação, nomeadamente na questão das *media relations* há pouca discussão, nunca se partilha publicamente com o setor estes problemas que todos nós sentimos no dia a dia e que devem ser comuns a todas as

agências. Nunca há tempo para discussão, portanto, nunca chegaremos a modelos novos de avaliação ou seja do que for, porque todos nós estamos a trabalhar um bocadinho para nós. Todos nós tentamos encontrar internamente uma solução que pode ser boa ou não, e tentamos perceber se os outros também utilizam o mesmo método, mas claramente nunca há uma discussão aberta sobre o tema e, portanto, há muita dificuldade na comunicação. Nós que somos especialistas na comunicação temos imensa dificuldade em comunicar uns com os outros o que faz com que não haja ideias, nem projetos, nem alternativas, nem modelos, nem sugestão de modelos.

16. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: O que acho é que há falta de conhecimento. Nós temos reuniões internas para reformular procedimentos e a questão da avaliação consome-nos há muito tempo porque efetivamente consome imensas horas de trabalho e que não conseguimos sair do que são os resultados do AVE. O que falta efetivamente é saber se já existe um modelo base que pode ser adaptado às necessidades de cada um de nós e de cada uma das empresas, até de cada um dos clientes, porque muitas vezes o que é importante para um cliente não é para o outro. Mas se já existir, essa base já nos ajuda a programar e a preparar aquilo que será o nosso documento estratégico de avaliação para com o cliente. Acho que não será tanto falta de interesse, acho que acima de tudo é falta de conhecimento.

17. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Eu não sei se facilitaria. Acho que é sempre bom haver alguém que faça uma vigilância ativa dos setores de atividade. Agora, não sei se será relevante para essa questão. Acho que é relevante para o funcionamento geral do setor e até para criar na opinião pública a perceção do nosso trabalho, mas não acho que seja isso que vai mudar a questão de quantificadores e da avaliação.

18. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Não sei como é que são comunicadas. Acho que faz falta haver alguém que agregue, haver a dita associação, que pode a que existe ou pode ser uma outra que pode ser criada noutros modelos, que no fundo agregue e comunique com as agências e com as empresas do setor. O facto de sermos ou não sermos associados agora é um fator de exclusão de acesso à informação. Podemos ser pouco pró-ativos à procura dessa informação ou por falta de tempo, ou porque depois não vamos conseguir e vamos sempre avançando, mas que eu acho claramente que é uma área onde nós temos mesmo de apostar. As coisas mudam e se nós não, não formos fazendo um *update* dos conhecimentos, estamos completamente desatualizados do que é a realidade do mercado.

19. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Sim, genericamente sim, acho que depois terá de haver sempre particularidades e especificidades para cada caso. Mas faz falta haver esse modelo global que depois será adaptado a cada uma das realidades, mas tem de haver uma base de suporte de sustentação que nos ajude, porque acho que é isso que todos nós precisamos. Eu acho que todas as empresas do setor sentirão as mesmas dificuldades e que é no fundo definir critérios de avaliação. Se houver uma entidade que forneça esse modelo geral acho que é claramente uma vantagem para todos nós.

20. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Não sei, teria que pensar um bocadinho sobre isso. No fundo, o que eu acho que é relevante é nós conseguirmos transmitir aos clientes e para a sociedade em geral que o nosso trabalho não é só as notícias que conseguimos produzir. Há todo um processo anterior à notícia que tem de ser também ele validado e tem a ver, obviamente, com a questão da produção dos conteúdos comunicados, a forma como a informação base chega e é trabalhada, o que muitas vezes também é difícil de perceber porque os nossos clientes não entendem. Ou seja, é importante incluir todas as fases de trabalho e isso passa não só pela elaboração de comunicado, mas também pelos contactos que se fazem, e sabemos que cada vez menos a assessoria mediática funciona pela massificação dos comunicados de

imprensa, portanto, são raríssimas as vezes em que se consegue grandes resultados enviando um comunicado geral. Claramente todos itens deviam ser de alguma forma validados. E depois a quantidade de horas. Uma das grandes dificuldades que temos é a quantidade de horas que dedicamos a cada cliente. Ou seja, de que forma é que nós conseguimos explicar a cada cliente que num determinado valor só pode caber determinadas coisas? Quem tenha uma avença de 500 euros não pode ter o mesmo tipo de serviço de quem tem uma avença de 1500 euros, por exemplo. Eu acho que a dificuldade que nós temos é conseguir que o cliente entenda que um ajuste no orçamento não se mede no dia a dia do nosso trabalho. Porque se nós continuarmos só a avaliar a quantidade de notícias que saem, nós muitas vezes temos até de trabalhar muito mais horas para um cliente que paga só 500 euros porque muitas vezes o tema não é tão interessante, não é tão relevante, portanto, exige muito mais dedicação, muito mais pesquisa, muito mais investigação, muitos mais contactos. Portanto, eu acho que temos muita dificuldade logo a montante de perceber que tipo de serviço é que nós podemos oferecer a alguém que paga avenças diferentes. Eu acho que nós ainda temos muita dificuldade em dizer que se só paga 'x', então só podemos fazer dois telefonemas por mês, uma reunião, um comunicado. É um trabalho que não é quantificável, que não é mensurável e, portanto, é muito difícil. É tudo vago e que depois também dificulta o relatório de avaliação. Aqui eu acho que todo esse trabalho da organização das empresas precisa de ser feito. Isso obviamente tem que ser feito também muito em conjunto, não pode ser cada um fazer o seu método de atuação. Tem de haver alguma coerência, até porque depois é muito mais fácil chegamos aos clientes e todos nós falarmos a mesma linguagem e alinhados em termos de métricas. É isso que falta.

Anexo 29 - Entrevista semiestruturada – Marta Mimoso, Cidot – Estúdio de comunicação

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

--

Data: 12 de julho de 2021

Nome: Marta Isabel Fiúza Afonso de Barbosa Mimoso

Idade: 45-54

Empresa: Cidot - Estúdio de Comunicação

Cargo: Diretora-geral em Portugal

Habilitações literárias: licenciatura em relações internacionais

Anos de carreira profissional na área das RP: 23 anos

Referência da entrevista: ES15

Legenda:

. E – Entrevistado

. Perguntas não previstas no guião

--

Contexto de avaliação de resultados em *media relations*

Mensuração e análises

1. Realizámos um questionário ao universo das agências de comunicação e RP e de clipping em Portugal e apurámos que mais de 50% recorre a outsourcing para a monitorização de resultados na função das *media relations*. Acha que é o caminho mais acertado? Se sim, porquê?

E: Bem, eu vou falar da minha experiência em concreto e do dia a dia na nossa empresa. No que se refere à avaliação, como diz e bem, do *clipping*, da avaliação quantitativa, nós também recorremos, normalmente, só se algum cliente em concreto não queira, a *outsourcing*, a empresas de *clipping* que no fundo fornecem os dois serviços: por um lado, a monitorização diária permanente das notícias que vão saindo dos clientes e, por outro lado, normalmente ao final do mês, uma avaliação do impacto económico, digamos assim, das notícias publicadas. Isso recorremos também. Agora, e presumo que isso já venha mais à frente nas suas perguntas, não nos cingimos a essa avaliação do *outsourcing*, mas sim, também recorremos.

2. Qual poderá ser a vantagem de recorrer a *outsourcing*?

E: Acima de tudo a abrangência, porque, como lhe digo, nós também temos clientes que, por alguma razão, não querem fazer e tentamos nós fazer internamente e, como imagina, uma coisa é fazer de forma manual, mais arcaica, que obviamente também é possível, sobretudo quando no decorrer do envio de um *press release*, por exemplo, sabendo a que meios é que enviámos esse *press*, podemos contactá-los, ver e seguir os meios para ver quais as notícias que foram publicadas. Mas isto não é exaustivo, portanto, acima de tudo, para mim, a grande mais-valia de recorrer ao *outsourcing* é a abrangência, até porque muitas vezes nós trabalhamos com clientes que têm ou pequenas fábricas ou que vendem para todo o país e que muitas vezes as notícias saem também em meios regionais ou meios especializados de determinado setor de atividade e se não tivermos esse apoio externo, é quase impossível garantir que conseguimos identificar todas as notícias publicadas.

3. Esta solução servirá para estas empresas se dedicarem ainda mais à análise qualitativa? Ou para canalizarem o tempo para outras áreas das RP?

E: As duas coisas. Eu diria que nós enquanto profissionais e eu falo da nossa empresa e enquanto equipa, costumamos assumir-nos como consultores estratégicos, digamos assim. Hoje em dia as Relações Públicas e as relações com a imprensa assumem cada vez uma maior importância, porque de facto o impacto é enorme, para o bem e para o mal. E eu acho que a mais-valia de um cliente ter uma agência de comunicação a trabalhar com ele é, por um lado, o nosso *know-how* e os nossos contactos com a imprensa, mas sobretudo o conselho estratégico que nós podemos dar. Eu acho que essa é a grande mais-valia de uma equipa de comunicação externa. Ou seja, por um lado, se uma equipa de comunicação interna da empresa pode ter um conhecimento aprofundado da própria realidade e das especificidades desse negócio em si, o facto nós sermos uma equipa externa vale uma visão mais abrangente. A mais-valia tem a ver com essa componente estratégica.

4. 80% dos inquiridos utiliza métodos qualitativos e quantitativos, mas estes maioritariamente analisam outputs. O que pode estar errado neste procedimento?

E: Como imagina, ao longo de 20 anos nesta empresa as coisas têm evoluído muito e eu, se me permite, embora saiba que o âmbito do seu estudo seja Portugal, eu não posso deixar de referir a comparação com Espanha, neste caso em concreto, porque a casa mãe da nossa agência é Espanha e aí eles têm uns métodos um bocadinho diferentes, até porque têm questões legais ligadas à contratação do serviço de *clipping*, por exemplo. E aqui há uns anos largos, nós começámos logo com um diferendo e que tinha a ver precisamente com essa avaliação do ROI ligado ao AVE, etc. Porquê? Porque em Portugal era prática comum. Portanto, por exemplo, saíam 10 notícias, avaliávamos o que é que isso representava em termos de investimento publicitário, por tabela, que nem isso é real, e fazíamos um cálculo. Em Espanha diziam-nos uma coisa que para nós ainda era mais surreal - uma notícia publicada decorrente de um contacto com o jornalista ou envio de um *press* tem muito mais valor para o cliente do que uma página de publicidade. Portanto, se vamos fazer uma avaliação com base no custo do espaço publicitário então para entregarmos o relatório final ao cliente nós temos que duplicar esse valor do espaço publicitário e os nossos colegas em Espanha faziam isso, o que dava números astronómicos. Nós cá nunca enveredámos por aí, mas sempre tivemos um bocadinho de dúvidas por várias razões: há 10 ou 15 anos os clientes não tinham a menor das noções do que eram os preços publicitários, do que era a importância dos meios, etc. Portanto, imagine que uma notícia saía no Expresso e depois até era falada no Jornal da Noite da SIC Notícias, por exemplo, se fosse avaliar isso em termos económicos do preço do espaço publicitário, nós facilmente chegaríamos a um valor astronómico, que nem sempre era fácil de explicar ao cliente. Portanto, nós começámos a sentir necessidade de fazer um enquadramento, até para aqueles clientes que não estavam tão familiarizados com o processo. E o que era esse enquadramento? No fundo era explicar o tipo de meios, com alguma descrição daquilo que estávamos a falar, depois a questão dos públicos, porque se calhar para uma determinada mensagem de um cliente, um pequenino meio especializado tinha muita importância para o cliente, portanto, depois sentimos necessidade de explicar a afinidade dos públicos com a importância da mensagem do cliente, de seguida as audiências e por fim uma análise dos bónus, ou seja, imagine que num determinado mês saíram dez notícias sobre aquele cliente, analisar se essas dez notícias foram notícias de tom positivo, que decorreram do envio proativo de alguma informação ou se, pelo contrário, tiveram origem em rumores. Assim, os nossos relatórios passaram a incluir a parte quantitativa, basicamente a que nos é fornecida em *outsourcing* pela empresa de *clipping* e depois uma análise nossa, personalizada, com estes detalhes dos meios, das audiências, etc., e também uma análise mais fina com o conhecimento que nós temos do cliente e com aquilo que nós sabemos que são os objetivos do cliente. Portanto, eu acho que é este conjunto que depois vai dar uma mais-valia ao cliente.

5. Cerca de 40% faz avaliação todos os dias. Não seria de esperar que este dado fosse sobejamente maior, tendo em conta que a avaliação deve constar em todas as fases de uma estratégia de RP?

E: É fundamental um acompanhamento diário da evolução até porque, mas depende da natureza do cliente, agora uma estratégia de comunicação tem sempre de seguir uma linha estratégica, linha esse que tem de acompanhar em permanência a reputação e a imagem dessa empresa, produto ou instituição tem na opinião pública. Claro que se me pergunta pelo método ideal para avaliar isto, seria os estudos de opinião e sondagens, mas demora tempo, tem custos e não é de fácil execução. Por

outro lado, há 20 anos não tínhamos a facilidade dos dias de hoje das redes sociais, do Google, internet, etc. Por um lado, o trabalho está mais facilitado. Para determinados clientes temos permanentemente alertas para saber como atuar – rumores para esclarecer, por exemplo, alerta para situações de potencial crise. Mas uma coisa são as empresas que decorriam e diretivas internacionais com quem fazíamos um trabalho prévio de preparação de manuais de crise, etc. Por um azar, essas empresas já tinham um trabalho prévio. Mas da nossa experiência, o cliente vem quando a crise já rebentou, o que dificulta a nossa ação. Havendo uma análise diária, muito mais facilmente a gestão da crise é feita. Daí a importância de fazer um acompanhamento diário.

6. 70% utiliza o AVE em conjunto com outras métricas, mas 88% considera que o AVE é inadequado para medir. Existe aqui uma incoerência. Serão sinais de comodismo do setor?

E: Ora bem, os clientes pedem o AVE. Sobretudo da experiência que nós temos, tem a ver também com clientes internacionais que precisam de ter dados idênticos em diferentes países para poderem fazer uma comparação. Temos grandes multinacionais em que temos a nítida sensação que é por isso é porque julgo que ainda não foi encontrada uma alternativa que de facto viesse colmatar esta lacuna, porque é muito mais fácil fazer de facto as métricas do centímetro quadrado por uma página de jornal que vale 'x' e vamos medir quanto é que ocupa a notícia e chegamos a um valor, do que estarmos aqui entrar com diferentes variáveis. Eu acho que eventualmente deveria ser necessário um algoritmo que conseguisse no fundo cozinhar estas variáveis todas, mas mesmo assim, e faço um parêntese, eu não sou de matemáticas, eu sou de letras e, portanto, no meu entender, acho que a componente qualitativa de análise fina com o foco em concreto no objetivo daquele cliente específico dificilmente conseguirá ser medida através de um algoritmo ou através de uma métrica qualquer mais matemática, digamos assim, o que não quer dizer que não haja margem para se poder encontrar uma fórmula qualquer que consiga analisar isso, não excluindo uma análise final mais personalizada.

Importância e tangibilidade da M&A

7. Mais de 60% dos inquiridos concorda que a mensuração e avaliação são essenciais para o reconhecimento da profissão. Qual a sua posição nesta matéria?

E: É difícil. Se estivermos a falar de uma prestação de serviço, imaginando uma empresa que tem um determinado orçamento para *outsourcing*, se gasta 'x' num escritório de advogados, a empresa não vai questionar esse valor ou a necessidade de ter um escritório dos advogados que os acompanha em terminadas situações legais. O mesmo já não acontece com a comunicação, porque todos acham que comunicação todos fazem. A parte da comunicação era o parente pobre. Acho que hoje essa perceção foi alterada e as pessoas já têm mais noção da importância. Porque é que há essa necessidade de valorizar? Porque uma coisa é quando você tem dentro de uma estrutura um diretor de comunicação que dá valor ao nosso trabalho, mas que depois tem que justificar esse investimento junto da administração e deve levar números. Há essa necessidade de contabilizar o trabalho que é feito. Nós inclusivamente fazemos relatórios mensais ou quinzenais, para além da parte da avaliação, nós costumamos fazer uma primeira parte por *bullet points* sobre o trabalho desenvolvido nos últimos 15 dias. Porque muitas vezes as pessoas não têm noção que para ser publicada uma notícia foram desenvolvidos meia dúzia contactos, por exemplo, e isto é *time consuming*, são horas de trabalho gastas e isto às vezes tem de ser explicado no fundo para valorizar o nosso próprio trabalho.

8. Resultados e *engagement* é o que maioritariamente se considera serem os recursos tangíveis das RP. Reputação, notoriedade e confiança, por exemplo, não se medem?

E: Não é fácil, não é fácil, ou seja, eu acho que medir quantitativamente poderá talvez ser possível em determinadas empresas que consubstanciam isso em vendas. Estou a pensar numa empresa de grande consumo, de bebidas, de lacticínios e se eventualmente se desenvolveu uma determinada campanha ou se foram publicadas determinadas notícias sobre o lançamento de um novo produto que depois se reflete nas vendas, eu acredito que a empresa internamente possa ter aqui um dado quantitativo que corrobore ou não com a parte da comunicação, mas se estamos a falar de uma empresa que não vende produtos, o que importa é a sua boa imagem, a sua credibilidade, a sua reputação no mercado e eu aí

tenho muitas dúvidas que seja possível e quantificar. Sabe o que que era o ideal? Era nós conseguirmos construir um barómetro de altos e baixos de como é a percepção da marca, da empresa, etc. Mas isso não é fácil fazer. Como é que nós tentamos dar a volta a isto? É, de facto, com essa avaliação diária. É de muito difícil quantificação.

Investigação e formação

9. Desde 2018 que a AMEC promove o “Measurement Month”. Em 2020, o programa integrou as sessões “measuring the impact of media relation” e “successful PR measurement in the new normal” e estão ambos disponíveis online. Acompanhou? Se sim, não encontrou ali a solução para medir com eficácia? Se não, porquê?

E: Não, não, mas ainda bem que refere porque estou curiosa para ir consultar.

10. A AMEC terá o “AMEC Foundation Course”, um programa com quatro módulos que vão versar sobre o planeamento, objetivos e as métricas para mensurar e avaliar quantitativa e qualitativamente. Tendo isto em conta, não será a educação o verdadeiro dilema do setor?

E: Posto assim, eu acho que faz sentido o que diz. Eu nunca assisti, mas considero que a educação é fundamental. Na nossa organização cá em Portugal, assim como na nossa sede em Espanha e noutros escritórios na América Latina, sempre foi nossa política integrar estagiários, ou seja, recém licenciados do setor, porque eu tenho mais de 20 anos de percurso nesta área e as coisas evoluem de tal forma que se por um lado eu não tenho dúvidas que a minha experiência e o meu *background* são uma grande mais-valia, óbvio, eu não tenho os *inputs* das novas tendências ainda que obviamente tente informar-me, mas eu costumo dizer que quando um estagiário integra a nossa organização, nós não o queremos para servir cafés, nós queremos um estagiário que, por um lado, obviamente possa aprender com o nosso curso, mas sobretudo que nos possa trazer as novas tendências, o que acabou de aprender e que achamos fundamental. Temos tido excelentes resultados e experiências com estas integrações. Por outro lado também fomentamos bastante dentro das nossas organizações a própria formação dos nossos colaboradores e dos nossos consultores, precisamente para se atualizarem e estarem a par das últimas tendências. Portanto, isso que refere da AMEC eu já tenho na minha cabeça que internamente vou partilhar com todos. Portanto, sim, para mim é fundamental a educação e a formação.

11. A AMEC tem um certificado internacional baseado nas melhores práticas e princípios. Tem conhecimento?

E: Eu já ouvi falar de desse certificado, digamos assim, cá em Portugal nós não o temos, mas julgo que a casa mãe em Espanha já o terá.

12. Mais de 80% dos inquiridos não segue modelo ou técnica de M&A proposta por especialistas ou associação do setor. Não pode o caminho passar por adotar modelos existentes?

E: Julgo que sim, por um lado, mas com algumas reticências e explico porquê. Os modelos que nós utilizamos internamente, enquanto grupo, são de facto desenvolvidos internamente e em conjunto com professores universitários que estão integrados na equipa, mas este modelo é um modelo interno da nossa organização. Quando me fala na utilidade de termos um modelo mais universal, digamos assim, desenvolvido por especialistas, julgo que sim, que era muito positivo, ressaltando sempre a possibilidade de fazer adaptações específicas para os clientes em concreto. Eu faço sempre finca-pé nesta área porque nós, enquanto agência, estamos habituados a trabalhar com clientes de naturezas muito diferentes e com necessidades muito diferentes. Portanto, sim, pode haver uma orientação de base ou um modelo de base, mas que depois terá sempre que ser adaptado, porque, como lhe digo, nós podemos ter clientes de grande consumo que tenham um objetivo, mas podemos ter uma cliente de uma instituição muito *low profile* que o que pretende é uma coisa completamente diferente. Necessariamente que a avaliação vai ser completamente diferente de um e de outro.

13. Cerca de 40% considera que a avaliação carece de mais investigação, mas 81% não acompanha o trabalho da AMEC. Estamos perante um contrassenso?

E: Eu fico contente com o que me diz, porque como eu também não conheço, achei que era uma minoria e assim pelo menos vejo que estou inserida na maioria. Se me permite um comentário, eu acho que a própria AMEC necessitaria de um trabalho de comunicação junto dos profissionais portugueses.

14. Apenas 7% dos inquiridos conhece a proposta de avaliação da AMEC. O problema está na falta de um modelo adequado ou na falta de interesse do setor nesta área?

E: Eu pelos vistos continuo na maioria porque também desconheço esse *framework*. Quando me pergunta onde é que está o problema, eu se calhar primeiro gostaria de ver o tal *framework*, porque se de facto ele existe, até pode ser um ponto muito positivo para o nosso trabalho. Como não o conheço, como imagina não posso comentar. Eu até vou comentar que o nosso grupo de comunicação vai começar em outubro um *master* de comunicação de comunicação integrada 360°, em parceria com a Universidade de Madrid, e eu até vou comunicar com os meus colegas que estão a organizar o grupo exatamente esta informação que acaba de me passar, porque pode fazer todo o sentido neste *master* integrar alguma desta informação ou pelo menos dar conta da existência.

15. Metade dos inquiridos considera que a existência de órgão regulador facilita a efetiva utilização de ferramentas alternativas ao AVE. Concorda?

E: Eu continuo com as minhas reticências, tendo em conta a parte qualitativa que é fundamental no nosso trabalho, mas haver uma regulação parece positivo até porque existe um sem-fim de agências de comunicação das mais variadas naturezas e dimensões. Nós, enquanto agência integrada num grupo Internacional à partida temos noção de que cumprimos os requisitos, os métodos, as deontologias, as boas práticas, etc., pelo menos fazemos por cumprir diariamente no nosso trabalho, mas até que ponto é que isso é aplicado em todas as agências, em todos os prestadores de serviço, não fazemos a mais pequena ideia. Até por uma questão de defesa dos interesses dos clientes, uma entidade reguladora poderia fazer todo o sentido.

16. 75% dos inquiridos desconhece a existência de formações ministradas por associações do setor. Esperava uma realidade como esta?

E: Das associações do setor parece um número bastante elevado. Nós enquanto entidade em Portugal que recebe estagiários, que gosta de dar formação aos nossos colaboradores, quanto mais não seja das formações em Portugal nós tentamos estar a par. Aí já não considero que me insira nesse valor, porque de facto nós tentamos estar a par das formações existentes, das atualizações, etc.

17. Modelo global, uniformizado e reconhecido é o que o setor espera que venha a existir para uma avaliar de forma adequada. Concorda?

E: Eu acho que seria positivo de facto haver um modelo orientador, digamos assim, eu acho que isso faria todo o sentido, sendo que teria que ter sempre essa componente subjetiva, digamos assim, para cada uma das realidades do próprio cliente. Por outro lado, referir também aquilo que também já falamos há pouco que tem a ver quando se trata de clientes internacionais de grandes multinacionais. Nem sempre nós, enquanto agência, temos autonomia de fazer os relatórios como queremos, porque dependendo do tipo do cliente, muitas vezes temos que nos sujeitar aos *templates* e ao tipo de dados e da avaliação que o próprio cliente Internacional nos exige. Portanto, sim, seria bom ter um modelo da orientação, mas isso também depois pode chocar ou não com algumas diretrizes internacionais de determinados clientes.

18. Um modelo adequado poderá passar pela adequação da avaliação aos objetivos traçados estrategicamente para as organizações que representam, incluindo *outputs*, *outtakes*, *outcomes* e impacto. Concorda que a solução passa por este modelo?

E: Nessas variáveis que referiu agora, o tipo de públicos obviamente é fundamental, as audiências, ou seja, deve incluir o tipo de ações que devem ser desenvolvidas e essas ações devem ter em conta os canais ou as formas por onde é que vão ser divulgadas e esses canais têm que ter a maior afinidade possível com os tipos de público a quem se dirige. É que às vezes o cliente chega e diz que o que gostava era ter uma entrevista no Expresso, imagine, mas depois desenvolvendo a conversa e dissecando um bocadinho aquilo que o cliente pretende, nós até chegamos à conclusão que o Expresso não tem nada a ver com os públicos que ele quer atingir, por exemplo, e se calhar chegamos à conclusão que é um

Público ou um Jornal de Negócios, por exemplo. Isto acontece frequentemente. Também tenho aqui outro problema com que me deparo frequentemente e que tem a ver com essas métricas. Por exemplo, quando nós fazemos um relatório, digamos assim, para um cliente nacional, em que saíram três notícias - Expresso, Público e Jornal de Negócios - não tenho grande necessidade de explicar ao cliente nacional que meios são estes, mas muitas vezes e até as próprias empresas de clipping, de outsourcing, etc., colocam a informação de que se trata de um semanário ou diário, com a audiência 'x' e a tiragem 'y'. Mas, por exemplo, estes números eu raramente os posso utilizar quando a casa mãe desse meu cliente é em Espanha porque os números são tão diminutos que eles não conseguem compreender a importância desse meio, por isso é que eu digo que nesta área eu tenho sempre algum constrangimento quando se refere a dar números em concreto, porque esses números normalmente carecem de um enquadramento. Eu não posso dizer a um cliente espanhol que atingimos todos os objetivos, foi fantástico porque a notícia no Público foi brilhante, teve 2 páginas e chegou a todos os nossos públicos e depois dizer que aquilo tem uma tiragem de dez ou quinze mil exemplares. O espanhol diz que nem o 'Pasquim de Saragoça' tem uma coisa desse género. Tem que haver uma explicação. As variáveis que fala - público, audiência dos meios e o tom da notícia - são importantes. Tudo isto tem de ser ponderado. Como é que isto é ponderado? A dúvida está aqui. Nós já tentámos fazer isto internamente, chamávamos-lhe um barómetro que era no fundo conseguir cruzar essas variáveis todas. Sabe o que é que era o ideal? O que nós visualizávamos e que confesso que nunca fomos capazes de implementar era - sabe quando abre um site económico com a evolução da bolsa em que tem o gráfico que mostra a oscilação do valor das ações? Era quase conseguir fazer isto à semana com a evolução da imagem e da reputação da marca do cliente. Isso era ouro sobre azul. Agora, como é que se controlam as variáveis e como é que se consegue quantificar isso é que para mim é o busílis da questão. Eu até devo dizer-vos que nós até tivemos connosco uma pessoa de matemáticas para tentar construir um algoritmo que congregasse estas variáveis, mas não foi fácil materializar numericamente.

Anexo 30 - Estrutura do inquérito por questionário

Inquérito por Questionário

Software: Qualtrics

Questionário sobre mensuração e avaliação das RP na função de relação com os *media*

No âmbito do Doutoramento em Ciências de Comunicação em curso no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL) do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), estamos a desenvolver uma investigação intitulada “Calcular o intangível em Relações Públicas? Como medir o retorno com os *Media* – Estudo da realidade portuguesa na atualidade.”

Os objetivos passam por apurar e analisar o estado atual do tema no tecido empresarial de Relações Públicas, comunicação e clipping, saber quais os mais adequados e eficazes métodos para avaliar os resultados das Relações Públicas na sua função de relação com os *media* em Portugal e contribuir para a construção de um modelo de avaliação adequado às necessidades e expectativas desse mesmo tecido empresarial.

O presente questionário é parte crucial neste estudo, sendo a sua colaboração fundamental. O preenchimento do questionário leva cerca de 13 minutos.

Os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para fins académicos.

Se tiver alguma dúvida, comentário ou recomendação, por favor, contacte rita.a.n.ferreira@gmail.com

Obrigada desde já pela sua participação!

A. Serviço de Clipping

A1. Caracterize o serviço de clipping na sua empresa?

1. Prestamos o serviço de forma exclusiva
2. Recorremos à compra do serviço em *outsourcing*
3. Oferecemos as duas opções anteriores
4. Não prestamos o serviço de clipping

A2. Quantas pessoas estão envolvidas em tarefas de avaliação dos resultados das relações com os *media* na empresa?

- . 1 pessoa
- . Entre 2 e 5 pessoas
- . Mais de 5 pessoas
- . Todos os colaboradores
- . Não se aplica

A3. Quantas horas por dia dedicam em média ao serviço e às tarefas de clipping?

- . Resposta livre

A4. A que meios recorrem para pesquisas inerentes à recolha de clipping?

(registre todas as opções consideradas válidas)

- A4.1. A diferentes motores de busca na Internet. Quais? _____
- A4.2. A portais que reúnem todos os meios de comunicação social? Quais _____
- A4.3. Aos diferentes websites dos órgãos de comunicação social
- A4.4. A plataforma própria do prestador de serviço
- A4.5. Através de pesquisa direta nos suportes impressos
- A4.6. Através da compra dos recortes já selecionados junto de empresas de clipping
- A4.7. Outros meios? Quais? _____
- A4.8. Não se aplica

A5. Qual o(s) setor(es) de atividade/área económica para o(s) qual(ais) faz mais pesquisas/clipping?
(registre todas as opções consideradas válidas)

- . Institucional
- . Saúde
- . Desporto
- . Finanças/Economia
- . Arte e Cultura
- . Ciência e Tecnologia
- . Educação
- . Turismo, Restauração e Hotelaria
- . Produto e Consumo
- . Outra. Qual _____

A6. Com que frequência avalia os resultados gerados na função das relações com os *media*?

- . Todos os dias
- . Pelo menos 1 vez por semana
- . Pelo menos 1 vez por mês
- . Pelo menos 1 vez por trimestre
- . Pelo menos 1 vez por semestre
- . Pelo menos 1 vez por ano
- . Não se aplica

B. Mensuração e Avaliação

B1. Como considera a mensuração e avaliação de resultados no trabalho de um RP?

É essencial para o reconhecimento da profissão

É indispensável para mostrar o resultado do trabalho de um RP

Carece de mais investigação

É uma área em permanente atualização

É pouco valorizado

É dispendioso

É moroso

Obs.: colocar - Concordo plenamente, Concordo, Nem concordo, nem discordo, Discordo, Plenamente em desacordo.

Fundamentação - Baseado em Lindenmann (2005).

B2. De entre vários níveis de avaliação de resultados de PR possíveis, quais os que mais desenvolve?

(registre todas as opções consideradas válidas)

B2.1. Definição do target e de objetivos (inputs).

B2.2. Quantificação da audiência, do número de notícias, de canais, de publicações, de comentários ou referências (outputs).

B2.3. Avaliação de reações, comentários, interesses, engagement (outtakes)

B2.4. Avaliação da mudança de atitudes e comportamento, grau de confiança (outcomes)

Fundamentação – Lindenmann (1993) definiu três níveis de avaliação – outputs, outgrowths e outcomes – baseado no modelo Yardstick de mensuração e eficácia. A AMEC propôs, em 2016, o Integrated Evaluation Framework que integra inputs, outputs, outtakes e outcomes.

B3. Recorre ao AVE (Advertising Value Equivalent) para mensurar o trabalho que faz em RP?

- . Utilizo em exclusivo
- . Utilizo em conjunto com outras métricas

- . Não utilizo

Fundamentação - Baseado em Jeffrey (2006).

B4. Utiliza o ROI (Return on Investment) para comprovar o trabalho que faz em RP?

- . Não
- . Sim. Pode referir como aplica? _____

Fundamentação – Investigadores australianos (Simmons e Watson, 2006) mostram, porém, que o ROI é usado como uma ferramenta de negócio e não como uma terminologia de RP. Já o investigador asiático Macnamara (1999), posiciona a utilização desta terminologia aplicada às RP para mostrar a contribuição desta área para as decisões estratégicas e de negócio.

B5. Utiliza outras métricas, processos ou ferramentas de mensuração e avaliação de resultados em RP?

- . Não
- . Sim. Quais? _____

Fundamentação - A AMEC propôs, em 2016, o Integrated Evaluation Framework que propõe, por cada nível de avaliação, diferentes métricas e mais adequadas à mensuração e avaliação. Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019) sistematizaram as diferentes propostas de mensuração e avaliação num quadro comparativo das ferramentas.

B6. Indique se utiliza ou já utilizou alguma das metodologias listadas em baixo

- B6.1. Índice de Qualidade de Exposição em *Media*
- B6.2. Valor da Notícia
- B6.3. Boxnet
- B6.4. Índice de Eficácia da Comunicação
- B6.5. Análise de correspondência
- B6.6. Benefit Cost Ratio (BCR)
- B6.7. Cost Effectiveness Analysis (CEA)
- B6.8. Net Promoter Score (NPS)
- B6.9. Análise de atitudes (positiva, negativa, neutra)
- B6.10. Nenhuma das enumeradas

Fundamentação - Yanaze, Freire e Senise (2013), Macnamara (2016b) e Likely (2012).

B7. A avaliação de resultados em RP que mais desenvolve é:

- . Qualitativa
- . Quantitativa
- . Ambas

Fundamentação - Heath (2005) e Thurlow *et al.* (2016).

B8. Em relação à questão anterior, indique duas vantagens nesta sua opção?

B9. A International Association for Measurement and Evaluation (AMEC) apresentou algumas razões para não usar o AVE. Diga se concorda.

- . Os AVEs não são o valor de comunicação (Princípios de Barcelona de 2010)
- . Publicidade e Relações Públicas não devem ser confundidas
- . Custo (contexto económico) e valor (retorno de investimento) são conceitos diferentes
- . O AVE por si só desconsidera outros critérios de avaliação
- . É o número de vezes que o nome da marca surge numa notícia que determina o valor económico a atribuir à mesma
- . O AVE é uma métrica quantitativa
- . O AVE não tem em consideração o *target*

- . Medir apenas o AVE conduz a uma avaliação errada dos resultados
- . O AVE é uma “métrica de vaidade”
- . A utilização do AVE não é feita de forma harmoniosa e uniformizada entre as organizações
- . A avaliação de resultados de RP deve refletir o planeamento e objetivos de comunicação traçados
- . É uma métrica que apenas mede outputs
- . O AVE não reflete os objetivos traçados
- . O AVE está em declínio

Obs.: colocar – (1) Concordo plenamente, (2) Concordo, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Discordo, (5) Discordo plenamente, Não respondo.

Fundamentação - A AMEC (2019) elencou 22 razões para não usar o AVE (Advertising Value Equivalent).

B.10. Num plano de comunicação e RP, considera que a avaliação de resultados deve constar:

- . Só na primeira fase para investigação de recursos e necessidades.
- . Só na última fase, ie, no fim do planeamento durante a recolha de resultados.
- . Na primeira fase de investigação e na última fase na recolha de resultados.
- . Em todas as fases ao longo do processo de comunicação e RP.

Fundamentação – Wylie e Slovacsek, 1984 e Broom e Dozier, 1990; Dozier e Repeer, 1992; Blissland, 1990

B11. Qual o grau de importância da avaliação dos resultados em RP para o cliente português?

- . Nada importante (1)
- . Pouco importante (2)
- . Relativamente importante (3)
- . Importante (4)
- . Muito importante (5)
- . NS/NR

B12. Em relação à questão anterior, assinale as razões da sua opção se respondeu nada importante:

- . O cliente considera que é um serviço caro
- . O cliente considera que é um serviço desnecessário
- . O cliente desvaloriza o serviço para os seus objetivos de negócio
- . Outra. _____
- . Não se aplica

B13. Se respondeu muito importante:

- . O cliente valoriza mas não está disponível para pagar
- . O cliente valoriza e está disponível para pagar
- . O cliente considera importante para os seus objetivos de negócio
- . Outra. _____
- . Não se aplica

B14. Se respondeu pouco importante, relativamente importante ou importante:

- . Resposta livre

B15. Assinale o que considera serem recursos tangíveis em RP?

(registre todas as opções consideradas válidas)

- . Resultados
- . Reputação
- . Confiança
- . *Goodwill*

- . Valor da marca
- . Mudanças de opinião e comportamento
- . *Engagement*
- . Interações
- . Comentários
- . Experiência
- . Lucro e vendas
- . Relevância do meio de comunicação social
- . Share of voice

Fundamentação - Harrison (s.d.c), Huang (2009), Hon e Grunig (1999) e Yanaze, Freire e Senise (2013). Florian Laszlo, Managing Director, OBSERVER considerou, no 11º global summit da AMEC, que não é possível resumir a reputação a um número. Macnamara (citado por Yanaze, Freire e Senise, 2013).

B16. Organize, por ordem de 1 a 7, os procedimentos a seguir para mensurar com eficácia:

- . preparar o plano de comunicação
- . escolher os KPIs
- . definir objetivos e audiências
- . desenhar gráficos
- . escolher as ferramentas
- . criar o relatório final
- . recolher os dados

Fundamentação – Organização de Blázquez (2016): 1) preparar o plano de comunicação; (2) definir objetivos e audiências; (3) escolher os KPIs; (4) escolher as ferramentas; (5) recolher os dados; (6) desenhar gráficos; (7) criar o relatório final.

C. Formação

C1. Segue ou aplica algum modelo ou técnica específica de mensuração e avaliação das RP proposto por especialistas da área ou alguma associação do setor?

- . Não
- . Sim. Pode referir qual? _____

Fundamentação- Grunig (1989), Cutlip, Center e Broom (1985), Macnamara (1990), Lindenmann (1993), Noble e Watson (1999), Watson (2001a) e Watson (2011b) e CIPR (2011).

C2. É feita uma aposta na formação contínua da equipa sobre modelos e técnicas de mensuração e avaliação em RP?

- C2.1. Formações
- C2.2. Workshops
- C2.3. Webinars
- C2.4. Congressos nacionais
- C2.5. Congressos internacionais
- C2.6. Master Class
- C2.7. Formação complementar – pós-graduação, mestrado ou doutoramento
- C2.8. Outros. Quais? _____
- C2.9. Não apostamos na formação para esta área

C3. Assinale as instituições de referência na área da avaliação das RP cujas propostas conhece (registre todas as opções consideradas válidas)

- . Public Relations Society of America (PRSA)
- . Institute for Public Relation (IPR)

- . International Communication Consultancy Organization (ICCO)
- . International Public Relations Association (IPRA)
- . International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC)
- . Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM)
- . Associação Portuguesa de Comunicação de Empresas (APCE)
- . Outras

Fundamentação – a APECOM não produz artigos científicos. Quadro elaborado com a pesquisa das associações e instituições.

C4. Tem conhecimento de formações ministradas por estas associações?

- . Não
- . Sim. Pode dar um exemplo? _____

C5. Acompanha o trabalho feito pela AMEC?

- . Sim
- . Não

Fundamentação - A AMEC (*International Association for Measurement and Evaluation*) é a maior organização de *insights* de avaliação e mensuração de *media*, conta com mais de 160 membros de 86 países (AMEC, 2019).

C6. Conhece os sete princípios de Barcelona, estipulados em 2010, com revisões em 2015 e 2020, que estabelecem as práticas mais adequadas na avaliação de resultados em Relações Públicas?

- . Sim
- . Não

Fundamentação – Em 2010 no segundo *summit da AMEC*, conjuntamente com a *Global Alliance*, o ICCO, o *Institute for Public Relations (IPR)* e a *Public Relations Society of America (PRSA)*, apresentou a Declaração de Princípios de Barcelona. Revisto em 2015 (disponível aqui - <https://amecorg.com/barcelona-principles-2-0/>) e agora, em 2020 (disponível aqui - <https://amecorg.com/home-slider/barcelona-principles-3-0/>).

D. Ética e caminhos futuros

D1. Qual o grau de importância que atribui às seguintes afirmações?

- . Estabelecer metas mensuráveis é um pré-requisito absoluto para o planeamento, mensuração e avaliação da comunicação
 - . O impacto deve ser identificado para os stakeholders, sociedade e organização
 - . Mensuração e avaliação holística das RP incluem todos os canais online e offline relevantes
 - . As mensurações e avaliações dos planos e estratégias de RP estão associadas à integridade e transparência
 - . A inexistência de um órgão regulador pode dificultar a efetiva utilização destas ferramentas uma vez que não existe o exercício do poder legal para a utilização
 - . As RP carecem sobretudo de metodologias e fundamentos teóricos capazes de justificar a tangibilidade da avaliação de ativos aparentemente intangíveis
- OBS.: Muito importante, Importante, Relativamente importante, Pouco importante, Nada importante.

Fundamentação – Princípios de Barcelona da AMEC (2010) – 1, 3 e 7; Yanaze et al. (2013), Hon (1998) e Buhmann, Macnamara e Zerfass (2019).

D2. O que considera ser uma eficaz avaliação de resultados em relações com os *media*?

- . Resposta livre

D3. O que considera que falta concretizar no campo da mensuração e avaliação das RP em Portugal?

. Resposta livre

D4. Em situações de crise, como a atual situação gerada pela Covid-19, que aspetos considera que alteram na mensuração e avaliação de resultados das RP?

. Resposta livre

--

E. Caracterização da organização

E1. Descreva a atividade da sua empresa?

. Resposta livre

E2. Qual o Código de Atividade Económica (CAE) no qual se inclui a sua empresa?

. 70210 - Atividades de Relações Públicas e comunicação

. 63110 - Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas

. 58290 - Edição de outros programas informáticos

. 73200 - Estudos de mercado e sondagens de opinião

. Outro. Qual? _____

. Não respondo

E3. Qual o seu cargo na empresa?

. CEO

. Diretor

. Coordenador de equipa

. Consultor Sénior

. Consultor Júnior

. Outro

. Qual? _____

E4. A partir de que ano começaram a exercer a atividade no mercado português?

. Resposta livre

E5. Qual a origem do capital da empresa?

. É de capital inteiramente português

. É de capital inteiramente estrangeiro

. Tem participação de capital português e estrangeiro

. Não respondo

E6. Quantos funcionários têm?

. Resposta livre

--

Agradecemos a sua disponibilidade para participar nesta investigação através do preenchimento deste questionário. Tem interesse neste trabalho e numa futura entrevista? Se sim, deixe o seu contacto. Obrigada!

--

BLOCOS/TEMAS

- A. Serviço de Clipping
- B. Mensuração e Avaliação
- C. Formação
- D. Ética e caminhos futuros
- E. Caracterização da organização

Anexo 31 - Mapa das empresas de comunicação, RP e clipping

Qt.:	Denominação social/Nome	Tipo de empresa	Ano de constituição	NIPC	CAE Principal	Website/Rede Social	Clipping	Localização	CAE 70210	Pub&Com	APECOM	APEC
1	Volume Comunicação e Tecnologias	Empresa de publicidade	anterior a 2006	506088537	73110	Não encontrado	S/ website e s/ ref.	Lisboa		X		
2	BAN – Corporate & Media Relations	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://ban.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
3	Full Media	Empresa de comunicação e RP	2007	508201977	Não encontrado	http://www.fullmedia.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
4	CI Global Media	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	S/ website e s/ ref.	Oeiras		X		
5	Complementar Consultoria em Marketing	Empresa de sistemas de informação	anterior a 2006	505753723	62090	Não encontrado	S/ website e s/ ref.	Cascais		X		
6	Fire – Comunicação	Empresa de marketing	Não encontrado	504268929	93294	Não encontrado	S/ website e s/ ref.	Cacém		X		
7	AYR – Consulting	Empresa de inovação	2009	508853630	74900	Não encontrado	S/ referência	Lisboa		X		
8	Adventure By You	Organização de atividades turísticas	2008	508695490	93293	https://www.adventurebyyou.pt/	S/ referência	Nazaré		X		
9	SmartConcept	Não encontrado	2008	508804639	Não encontrado	Não encontrado	S/ website e s/ ref.	Almada		X		
10	News Search - Estudos De Mercado, Lda.	Empresa de clipping	anterior a 2006	507407466	63990	www.newssearch.pt	Sim	Lisboa		X		?
11	Maisimagem	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	502713925	82990	http://www.maisimagem.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
12	Bússola-Pesquisa de Mercado e Comunicação, Lda.	Empresa de comunicação e marketing	anterior a 2006	502500980	74900	http://www.bussola.pt/	S/ referência	Braga		X		
13	Foxy Media Agency	Empresa de produção de conteúdos	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://www.facebook.com/foxyvmediaagency/	S/ referência	Amadora		X		
14	Mediaway - Organização de Eventos, Lda.	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	Não encontrado	82300	https://www.mediaway.pt/	S/ referência	Cascais		X		
15	Spotmarket	Empresa de comunicação e RP	2008	508379598	Não encontrado	https://spotmarket.pt/	S/ referência	Porto		X		
16	Força Motriz	Não encontrado	Não encontrado	503559121	Não encontrado	Não encontrado	S/ website e s/ ref.	Lisboa		X		
17	APANAGIO	Empresa de marketing e social media	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	S/ website e s/ ref.	Mem Martins		X		
18	Creative Minds - Soluções Globais De Comunicação, Marke...	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507431405	74900	https://creative-minds.pt/	Sim	Lisboa		X		
19	H2Com - Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	509112641	74900	http://www.h2com.pt/	S/ referência	Barcelos		X		
20	Twoway – MBC Group	Empresa de comunicação e RP	2009	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	S/ referência	Lisboa		X		
21	Aximage – Comunicação e Imagem	Empresa de comunicação e RP	1987	501890475	82990	Não encontrado	S/ referência	Lisboa		X		
22	Inédia – Consultoria e Estratégia de Comunicação	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507449495	58190	http://www.inedia.net/	S/ referência	Malveira		X		

23	Red Pixel	Empresa de artes gráficas e publicidade	2009	509076688	74100	https://pt-pt.facebook.com/redpixel.pt	S/ referência	Olival Basto		X		
24	SOTA	Empresa de marketing cultural	anterior a 2006	505817357	70220	http://www.sota.pt/pt/home-2/	S/ referência	Estoril		X		
25	MSG – Mensagem	Não encontrado	Não encontrado	502409231	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Mamede de Infesta		X		
26	Mustard – A New Level	Empresa de inovação	2012	510227724	46160	https://www.mustard.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
27	Live Screen	Empresa de comunicação e publicidade	2010	509585647	73110	http://www.live-screen.pt/	S/ referência	Porto		X		
28	Bluepoint	Empresa de comunicação e RP	2010	509490638	73110	http://www.bluepoint.pt/	S/ referência	Porto		X		
29	UP Partner	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	502257504	73110	https://www.uppartner.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
30	MSImpacto – Comunicação e Assessoria de Imprensa	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506806499	90030	http://www.msimpacto.com/	Sim	Matosinhos		X		
31	EDC - Comunicação, Marketing e Eventos	Empresa de comunicação, RP e design	anterior a 2006	507493117	73110	https://www.edc.pt/	Sim	Cacém		X		
32	Comunicatorium – Comunicação, Estudos e Pesquisa	Empresa de comunicação e RP	2015	513414860	74900	http://www.comunicatorium.com/	S/ referência	Lisboa		X		
33	Pure	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://www.pure.pt/	S/ referência	Linda-a-Velha		X		
34	Atto Creative Solutions	Empresa de deisgn e consultoria	Não encontrado	510647006	74100	https://atto.pt/	S/ referência	Fátima		X		
35	Tinkle	Empresa de comunicação e RP	2006	507868242	70220	https://www.tinkle.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
36	DoltOn	Empresa de comunicação, RP e marketing digital	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://doiton.agency/	Sim	Odivelas		X		
37	Porter Novelli	Empresa de comunicação e RP	2003	Não encontrado	Não encontrado	https://www.porternovelli.com/	S/ referência	Lisboa		X		
38	Wisdom	Empresa de comunicação e RP	2009	508925118	58190	https://www.wisdom.com.pt/pt/	S/ referência	Oeiras		X		
46	Lizinov	Empresa de comunicação, design e eventos	anterior a 2006	502537698	73110	http://www.lizinov.pt/	S/ referência	Leiria		X		
39	JLM&Associados	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	http://jlma.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
41	Add solutions	Não encontrado	2017	514203706	70220	Não encontrado	Não encontrado	Britiande		X		
42	Speedcom	Não encontrado	anterior a 2006	506956180	73110	Não encontrado	Não encontrado	Belas		X		
43	StudyCom	Não encontrado	anterior a 2006	505369095	70210	Não encontrado	Não encontrado	Borba	X	X		
44	Red agency	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://red-agency.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
40	Add comunicação	Empresa de comunicação integrada	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://www.addcomunicacao.com/	Sim	Lisboa		X		
45	WMK Agência de comunicação	Empresa de comunicação e RP	2010	509377173	73110	http://www.wmk.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
47	ARP	Empresa de marketing e publicidade	1991	Não encontrado	Não encontrado	https://creative.arp.com.pt/home/	S/ referência	Lisboa		X		
48	Primeira Imagem	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	501781412	74900	http://www.primeiraimagem.com/	S/ referência	Lisboa		X		

49	Posicionandum	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506305023	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
50	Dreamweb	Empresa de marketing e digital	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://www.dreamweb.pt/	S/ referência	Albergaria-a-velha		X		
51	Lp Mkt	Empresa de marketing e digital	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	http://www.lpmkt.com/index.html	S/ referência	Lisboa		X		
52	BRN – Comunicação Imobiliária	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Porto		X		
53	Be Ideas	Empresa de comunicação e RP	2014	510982417	73110	https://beideas.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
54	Armazém Criativo	Empresa de design	2010	509359590	Não encontrado	http://www.armazemcriativo.pt/pt/index	S/ referência	Matosinhos		X		
55	Nylon Agenc	Empresa de marketing e publicidade	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
56	Paula Vilafanha	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras		X		
57	Celeuma – Publicidade e Comunicação	Empresa de marketing e publicidade	anterior a 2006	503268313	62090	https://www.celeuma.pt/	S/ referência	Viseu		X		
58	Reputation	Não encontrado	anterior a 2006	507164296	70220	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
59	Ideias em Baú – Comunicação Marketing	Não encontrado	anterior a 2006	503783641	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Faro		X		
60	Market Initiative	Não encontrado	2009	508984130	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Amadora		X		
61	oximoro	Empresa de design	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://www.oximoro.com/	S/ referência	Elvas		X		
62	Ethical – Projectos de Responsabilidade Social	Empresa de comunicação de responsabilidade social	1998	504536290	Não encontrado	http://ethical.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
63	What About Agency	Empresa de influencers	2018	515079898	74900	https://www.whatabout-agency.com/	S/ referência	Lisboa		X		
64	Blue Line	Empresa de publicidade	anterior a 2006	507456009	70220	http://www.blueline.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
65	D+ Publicidade – Marketing e Publicidade, Lda	Empresa de publicidade e digital	2014	513076441	10310	https://www.dmais.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
66	Encontro d'Ideias	Não encontrado	anterior a 2006	506954315	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Porto		X		
67	Made2Grow – Consultores	Não encontrado	2017	508233046	70220	Não encontrado	Não encontrado	Algés		X		
68	Grupo Arena	Empresa de eventos	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	São Domingos de Rana		X		
69	Infobus – Comunicação e Serviços	Não encontrado	anterior a 2006	502895500	82990	Não encontrado	Não encontrado	Queluz		X		
70	Teller	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506956180	73110	https://www.teller.com.pt/	Sim	Belas		X		
71	Grupo United Creative	Empresa de comunicação e RP	2011	509694837	73110	https://www.unitedcreative.com/	S/ referência	Lisboa		X		
72	Over & Jervis MCW	Não encontrado	anterior a 2006	505727498	73110	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
73	Comunicarte	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506262707	63990	http://comunicarte.pt/	S/ referência	Gaia		X		
74	BizLab AOK & Associates	Não encontrado	2013	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		

75	QI – Porto de Ideias	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	503453552	73110	https://portodeideias.pt/	Sim	Porto		X		
76	B&G – Consultoria de Marketing e Eventos	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Cascais		X		
77	Plenimagem	Empresa de design	anterior a 2006	503768626	74100	http://www.plenimagem.com/	Não encontrado	Porto		X		
78	Lisbon Communication Office	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506923975	74900	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
79	Ganesh – Comunicação e Imagem	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507602048	73110	http://www.ganesh.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
80	Imagegate	Empresa de comunicação e RP	2006	507937538	73110	http://www.imagegate.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
81	Freelance Comunicação	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	504830724	59110	http://www.freelance.pt/	Não encontrado	Lisboa		X		
82	IARB – Publicidade e Comunicação	Empresa de publicidade	anterior a 2006	505583887	73110	https://www.iarb.com.pt/	S/ referência	Cascais		X		
83	Zona Verde – Consultoria e Estudos Avançados, Lda	Empresa de formação	anterior a 2006	503757659	70220	https://www.zonaverde.pt/site/	S/ referência	Santa Maria da Feira		X		
84	AdMKT – Marketing e Comunicação em Outsourcing	Empresa de comunicação e marketing	2009	508901405	85593	https://admkt.pt/	S/ referência	Oeiras		X		
85	PR3D	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	503435651	73110	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
86	Empower Comunicação	Empresa de comunicação e RP	2007	508145511	85591	https://empower.pt/	Sim	Lisboa		X		
87	In2Out	Empresa de formação	2009	Não encontrado	Não encontrado	hello@in2out.pt	S/ referência	Lisboa		X		
88	Única	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado		X		
89	Hora – Marketing & Comunicação	Empresa de comunicação e publicidade	2016	513885730	73110	Não encontrado	Não encontrado	Évora		X		
90	Ducks	Não encontrado	anterior a 2006	507520904	58190	Não encontrado	Não encontrado	Almada		X		
91	3H Comunicação	Empresa de comunicação	anterior a 2006	503934275	73110	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
92	Fun – Comunicação e Eventos	Empresa de comunicação e eventos	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	http://www.fun.pt/	S/ referência	Oeiras		X		
93	SOAP – State of the Art Presentations	Empresa de comunicação e design	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	http://soappresentations.com/	S/ referência	Lisboa		X		
94	Kiss	Empresa de comunicação e RP	2015	513504281	73110	http://kiss.com.pt/Site/	S/ referência	Lisboa		X		
95	Media em Movimento – Comunicação e Relações Públicas	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://mediaemmovimento.com/	Sim	Lisboa		X		
96	Cidot – Estúdio de Comunicação	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506948617	82990	https://www.estudiodecomunicacion.com/	S/ referência	Lisboa		X		
97	Fix Lisboa	Empresa de marketing e publicidade	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	http://www.sinapsemedia.com/	Não encontrado	Não encontrado		X		
98	Sinapse Media – Comunicação Inteligente	Empresa de comunicação integrada	2010	Não encontrado	Não encontrado	www.sinapsemedia.com	S/ referência	Cascais		X		

99	Sudler & Hennessey	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado		X		
100	Spirituc Responsabilidade Social	Empresa de estudos de mercado	anterior a 2006	506225593	70220	https://www.spirituc.com/pt/home/	S/ referência	Lisboa		X		
101	Omnisinal	Empresa de comunicação integrada	anterior a 2006	506041298	62010	https://omnisinal.pt/	Sim	Porto		X		
102	Jervis – Communication & Marketing	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	502137924	73110	http://www.jervispereira.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
103	Besides the Obvious	Empresa de comunicação e marketing	2009	509093680	73110	https://bto.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
104	Say U Consulting	Empresa de comunicação e RP	2009	509030394	74900	https://say-u.pt/	Sim	Lisboa		X		
105	XMP	Empresa de meios	anterior a 2006	504078330	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X	X		
106	C&C – Consultores de Comunicação	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	500912920	82990	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
107	Metacriações – Agência de Comunicação	Empresa de comunicação e marketing	anterior a 2006	505314193	73110	https://metacriacoes.com/	S/ referência	Lisboa		X		
108	ExcentricGrey Lisboa Agência de Publicidade, SA	Empresa de comunicação e publicidade	anterior a 2006	502812990	73110	https://www.excentricgrey.com/	S/ referência	Lisboa		X		
109	Vexo – Comunicação Integrada	Empresa de comunicação integrada	anterior a 2006	503444960	82990	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
110	Press Club	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	504597361	74900	https://www.pressclub-publicrelations.com/	S/ referência	Lisboa		X		
111	L2J – Consultores de Empresas	Não encontrado	anterior a 2006	502765526	73110	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
112	Brandcom – Comunicação, Imagem e Eventos	Empresa de comunicação e eventos	anterior a 2006	505075164	82990	http://www.brand.com.pt/new_website/	S/ referência	Lisboa		X		
113	Popconcept Communication Group	Empresa de comunicação e eventos	anterior a 2006	506817733	74100	https://www.poggroup.pt/	S/ referência	Algés		X		
114	Campanha – Estratégia de Comunicação	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	503337609	73110	Não encontrado	Não encontrado	Amadora		X		
115	LK Comunicação	Empresa de comunicação e marketing	2000	Não encontrado	63990	https://www.lkcomunicacao.pt/	S/ referência	Braga		X		
116	Mediagate	Empresa de comunicação e meios	anterior a 2006	507247914	73120	http://www.mediagate.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
117	AnaLima – Comunicação & Marketing	Empresa de comunicação e marketing	anterior a 2006	50647483	73110	https://analimacomunicacao.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
118	Inflyence	Empresa de comunicação integrada	2011	Não encontrado	Não encontrado	http://www.inflyence.com/	S/ referência	Matosinhos		X		
119	Davadox - Comunicação & Marketing	Empresa de comunicação e marketing	2001	Não encontrado	Não encontrado	https://pt-pt.facebook.com/pages/category/Public-Relations-Agency/Dadavox-1397670683662392/	Não encontrado	Lisboa		X		
120	Psicare - Marketing em Saúde	Empresa de comunicação e marketing	anterior a 2006	504101528	82990	https://psicare.pt/	S/ referência	Sintra		X		

121	Apodemo	Associação de empresas de estudos de mercado	2011	503188530	94110	https://www.apodemo.pt/grupo-consultores-agora-e-scopen/	Não encontrado	Lisboa		X		
122	4 Ventos - Web + Comunicação	Empresa de comunicação, marketing e RP	2013	510786197	70220	https://www.4ventos.net/	Não encontrado	Vila Nova de Gaia		X		
123	Palo Alto - Comunicação de Marketing	Empresa de comunicação e marketing	2001	505173344	62020	http://www.paloalto.pt/	S/ referência	Aveiro		X		
124	Vantag Comunicação	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Sintra		X		
125	Comunicadores & Associados	Empresa de comunicação, marketing e RP	2013	Não encontrado	Não encontrado	https://www.comunicadoreseassociados.com/	S/ referência	Vila Nova de Gaia		X		
126	Canela Public Relations	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://canelapr.com/pt-pt/	Não encontrado	Não encontrado		X		
127	No More	Empresa de comunicação, eventos e RP	anterior a 2006	504994433	74900	http://nomore.pt/pt/	S/ referência	Porto		X		
128	Press Link	Empresa de comunicação e RP	2012	Não encontrado	Não encontrado	https://pt-pt.facebook.com/	S/ referência	Lisboa		X		
129	Desk Provider	Empresa de hospedeiras	anterior a 2006	511122586	82110	https://deskprovider.wordpress.com/	S/ referência	Funchal		X		
130	Rita Ribeiro Comunicação	Empresa de comunicação e RP	2008	508497990	63990	https://www.ritaribeiro.com/	Sim	Moita		X		
131	The Brand	Empresa de comunicação e design	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	http://thebrand.pt/index.html	S/ referência	Figueira da Foz		X		
132	SalesUp	Empresa de comunicação e consultoria comercial	2007	508135761	73110	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa		X		
133	WEbrand Agency – Agência de Marketing Digital	Empresa de marketing e digital	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://webrand.agency/	S/ referência	Coimbra		X		
134	Draft Flow	Empresa de design	2010	509290922	74100	https://draftflow.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
135	Parceiros de Comunicação	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506375293	70220	https://br.linkedin.com/company/parceiros-de-comunica-o-s.a.	Não encontrado	Lisboa		X		
136	Show Press	Empresa de eventos	anterior a 2006	507205944	82300	https://www.showpress.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
137	Criasons	Empresa de eventos de música	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://pt.linkedin.com/company/criasons	Não encontrado	Não encontrado		X		
138	Generator	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Torres Vedras		X		
139	Next Power	Empresa de comunicação e marketing	2009	509022227	74900	https://nextpower.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
140	Innov - Comunicação Estratégica de eventos	Empresa de comunicação e marketing	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://weareinnov.pt/	Não encontrado	Carnaxide		X		
141	Speak Comunicação e Design	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	http://www.speak.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
142	Last Lap	Empresa de eventos	anterior a 2006	507148800	93192	https://lastlap.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
143	APECOM	Associação de empresas de comunicação	1989	502230649	94995	https://apecom.pt/	Não encontrado	Lisboa		X		
144	M&A creative	Empresa de comunicação, digital e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://www.macreativeagency.com/	S/ referência	Aveiro		X		

145	Top Hospedeiras	Empresa de hospedeiras	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	http://tophospedeiras.com/	S/ referência	Lisboa		X		
146	Uzina	Empresa de publicidade e design	1999	504316168	73110	http://uzina.com/	S/ referência	Lisboa		X		
147	Comon	Empresa de comunicação digital	2012	510207898	73120	https://www.comon.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
148	Rua da Comunicação	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://www.ruacomunicacao.com/	S/ referência	Lisboa		X		
149	HBR	Empresa de comunicação e RP	2004	Não encontrado	Não encontrado	http://www.hbr.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
150	AWD	Empresa de webdesign	2006	Não encontrado	Não encontrado	www.awd.pt	Não encontrado	Lisboa		X		
151	Green Media	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://greenmedia.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
152	LPM Comunicação	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	501834290	74900	https://www.lpmcom.pt/	Sim	Lisboa		X		
153	Mc - Media Consulting, Consultores De Imagem E Comunicação, S.A	Empresa de comunicação e RP	1996	503604577	82990	http://www.mediaconsulting.pt/	Sim	Lisboa		X		
154	GCI	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	503179582	70220	https://gci.pt/	S/ referência	Lisboa		X		
155	ADBD Communicare, Consultores Associados	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	505339676	70220	http://www.adbdcommunicare.com/pt/home	S/ referência	Lisboa				
156	Youngnetwork - Marketing E Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	505173379	73110	http://www.youngnetworkgroup.com/pt/	S/ referência	Lisboa	-	X	X	
157	Global Press - Communication & Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	505281147	73110	https://global-press.com/?lang=pt-pt	S/ referência	Lisboa	-	X	X	
158	Corpcom - Comunicação Corporativa Lda	Empresa de comunicação e RP	2007	507941969	74900	http://www.corpcom.pt/	S/ referência	Alcabideche	-	X	X	
159	Complenitude - Comunicação Empresarial, Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	1999	504666495	82990	https://www.porternovelli.com/	S/ referência	Lisboa	-	-	X	
160	Guess What - Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2008	508521211	73110	https://guesswhat.com.pt/	S/ referência	Lisboa	-	X	X	
161	Article Land - Comunicação, Eventos & Serviços, Unipessoal	Empresa de comunicação e RP	2014	510968813	82300	https://articleland.pt/	S/ referência	Dafundo	-	-	X	
162	Companhia Das Soluções - Consultoria De Gestão, Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506091821	82990	http://www.companhiasolucoes.com/	Sim	Maia	-	X	X	
163	First Five Consulting, S.A.	Empresa de comunicação e RP	2007	508296129	70220	http://www.f5c.pt/	S/ referência	Lisboa	-	-	X	
164	Hill+Knowlton Strategies	Empresa de comunicação e RP		Não encontrado	Não encontrado	http://www.hkstrategies.com	S/ referência	Lisboa	-	X	X	
165	Ipsis, Consultores De Relações Públicas, S.A.	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	502237732	63990	http://www.ipsis.pt/	S/ referência	Lisboa	-	X	X	
166	Mediana	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	502549033	82990	http://www.wgc.pt/	Site em remodelação	Matosinhos		X	X	

167	Multicomunicação - Assessoria, Imagem E Marketing Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	504605607	73110	https://www.multicom.co.pt/	S/ referência	Lisboa	-	X	X	
168	PR Consulting	Empresa de comunicação e RP	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://www.prconsulting.pt/pt/	S/ referência	Lisboa	-	-	X	
169	Quintela & Reis Associados, Lda	Empresa de comunicação e RP	2007	507936493	70220	https://www.facebook.com/QuintelaReis/	S/ referência	Lisboa	-	X	X	
170	Nítido Relato - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515056928	70210	Não encontrado	Não encontrado	Amora	X			
171	Gpr360 - Communications Club Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515042900	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
172	Notabilis - Communications & Events Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515041874	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova da Barquinha	X			
173	Aproxima Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515035963	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
174	Whitefield Management S.L. - Sucursal Em Portugal	Empresa de comunicação e RP	2006	980620600	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sintra	X			
175	Benefitdiagonal Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515009628	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
176	Paula Rita Mesquita, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515014699	70210	Não encontrado	Não encontrado	Carcavelos	X			
177	Obisp Portugal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515009580	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
178	Algp Health, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514968150	70210	Não encontrado	Não encontrado	Leiria	X			
179	Believe&Change Digital, Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514979194	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
180	Relevo Semanal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514962348	70210	Não encontrado	Não encontrado	Queluz	X			
181	Elementos Nómadas - Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514940263	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Gaia	X			
182	Futuremerald Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514901624	70210	Não encontrado	Não encontrado	Queijas	X			
183	Teresa Isabel Batista, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514940476	70210	Não encontrado	Não encontrado	Paço de Arcos	X			
184	Andreia Pereira Amaro, Sociedade Unipessoal Limitada	Empresa de comunicação e RP	2018	514930802	70210	Não encontrado	Não encontrado	Alcântara	X			
185	Leontino Duarte, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514929480	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
186	Pulley - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514928190	70210	Não encontrado	Não encontrado	Carregado	X			
187	Rebelreason Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514891572	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
188	Hunt Global Marketing, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514905697	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ribeira Seca	X			
189	María Pérez, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514898992	70210	Não encontrado	Não encontrado	Bragança	X			
190	Just Breathe, Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514897694	70210	Não encontrado	Não encontrado	Pinhal Novo	X			
191	Josef Shaked, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514895101	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			

192	Happyfact - Marketing Strategy, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514770023	70210	Não encontrado	Não encontrado	Viana do Castelo	X				
193	Morpheus Events, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514853689	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
194	Cedilha Simpática - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514780037	70210	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras	X				
195	Assunto D'Ocasão Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514850000	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Gaia	X				
196	Risingprodigy Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514803266	70210	Não encontrado	Não encontrado	Barcarena	X				
197	Sttalouk, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514830484	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
198	Vanessa Antunes Silva, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514826959	70210	Não encontrado	Não encontrado	Póvoa de Varzim	X				
199	Invisible Meaning, Lda	Empresa de clipping	2018	514813440	70210	https://www.invisiblemeaning.com/pt/	Sim	Queluz	X				?
200	Joana Varandas - Comunicação E Marketing, Unipessoal Ld...	Empresa de comunicação e RP	2018	514804203	70210	Não encontrado	Não encontrado	São Domingos de Rana	X				
201	Peculiar Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514783095	70210	www.peculiarcomunicacao.com	Sim	Vila Nova de Gaia	X				
202	Nuance Discreta Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514763418	70210	Não encontrado	Não encontrado	Maia	X				
203	Pascal & Raquel, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514771607	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
204	Purmasalis - Consultoria, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514766336	70210	Não encontrado	Não encontrado	Odivelas	X				
205	Mente Estratégica, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514770473	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estoril	X				
206	Poppy Power Public Relations, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514766581	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
207	Coming Up Agency, Lda	Empresa de Eventos	2018	514625210	70210	http://www.upagency.com.pt	S/ referência	Montijo	X				
208	Bigpress Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514736682	70210	http://bigpress.pt/	Sim	Marinha Grande	X				
209	Renata Pinto, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514738901	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
210	Defenderangels - Unipessoal Lda	Empresa de eventos e marketing digital	2018	514726865	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sintra	X				
211	Quadrans Com, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514599626	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
212	Cubic Bubble - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514718820	70210	Não encontrado	Não encontrado	Coimbra	X				
213	Espregueira Themudo, Unipessoal Lda	Empresa de Eventos	2018	514692030	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
214	F D C Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	514708590	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
215	Fino & Opulento - Lda	Não encontrado	S/informação	514704810	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
216	Mipazeca Consultoria, Lda	Empresa de comunicação e eventos	2017	514695668	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estoril	X				
217	Zebra Protagonista - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514688670	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X				

218	Enfeites E Símbolos - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514673648	70210	Não encontrado	Não encontrado	Belas	X				
219	Lota <i>Media</i> , Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514667222	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
220	Tábua Digital, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514651083	70210	https://tabuadigital.com	Sim	Odivelas	X				
221	Diálogos E Desafios, Lda	Empresa de comércio de bens alimentares	2013	514617896	70210	Não encontrado	Não encontrado	Carcavelos	X				
222	Rui Manuel Magalhães, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514616539	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X				
223	Neurónio Secreto Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514611634	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
224	Rodrigues Teixeira & Santos Guimarães, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514611383	70210	Não encontrado	Não encontrado	Senhora da Hora	X				
225	Bright Winter - Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514607785	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X				
226	Tribo 17 - Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514546611	70210	Não encontrado	Não encontrado	Maia	X				
227	Fermo Fut - Unipessoal Lda	Empresa de carreiras desportivas	2017	514586842	70210	Não encontrado	Não encontrado	Bairro da Alegria	X				
228	Pelican Waves - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514557761	70210	Não encontrado	Não encontrado	Quinta do Conde	X				
229	Enredo Épico - Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514528907	70210	Não encontrado	Não encontrado	Queluz	X				
230	Anderson Gomes, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514554371	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
231	Catarina Labau, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514549343	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
232	Nira Craft Designer, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514543060	70210	Não encontrado	S/ referência	Amadora	X				
233	Áreas & Recortes Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514529482	70210	Não encontrado	Não encontrado	Nossa Senhora de Fátima	X				
234	Jérémy Marques Ribeiro, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514526459	70210	Não encontrado	Não encontrado	Aveiro	X				
235	Tai World Management, Unipessoal Lda	Empresa de gestão hoteleira e marcas	2017	514484330	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
236	Solid Rhythms Unipessoal Lda	Estabelecimento de restauração e bebidas	2017	514512610	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
237	H30L12 Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514508760	70210	Não encontrado	Não encontrado	Macinhata da Seixa	X				
238	Comunicame, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	514503904	70210	https://comunicame.pt/	S/ referência	Faro	X				
239	Freedom Ingredient - Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514498781	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
240	Sandro Jesus Santos, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e hotelaria	2017	514482516	70210	Não encontrado	Não encontrado	Parede	X				
241	Wildspeech Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514475390	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
242	Domimopec Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	513988874	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ponta Delgada	X				
243	Geniusdebate - Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514452846	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				

244	Van Nuenen, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514457805	70210	Não encontrado	Não encontrado	Pontinha	X			
245	A Casa Do Pé Grande, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514454717	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
246	Maria Saldanha Daun, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514452170	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X			
247	Mr. Sunglasses, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e ótica	2017	514446200	70210	Não encontrado	Não encontrado	Montelavar	X			
248	Targeteveryone Portugal, Lda	Empresa de comunicação e software	2017	514440171	70210	https://www.targeteveryone.com	S/ referência	Aveiro	X			
249	On Daspot - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e catering	2017	514440759	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X			
250	Tvvc Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514416246	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
251	Interesting Success Comunicação E Consultoria Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514403756	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
252	Hpsc - Home Project Services Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514368659	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
253	Edge Sharp Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514392517	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
254	Talentalphabet Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514361921	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sintra	X			
255	News Blast, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514385170	70210	Não encontrado	Não encontrado	Miraflores	X			
256	Tremas E Cedilhas - Edições Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514344059	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
257	Mundo Em Redor Comunicação E Marketing Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514370890	70210	Não encontrado	Não encontrado	Setúbal	X			
258	Primavera Mágica - Imagem E Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514360356	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
259	Giulianna Aquarone - Comunicações, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514356570	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
260	Escala Malabarista - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	513543201	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
261	Marca No Mundo - Comunicação E Marketing, Unipessoal Ld...	Empresa de comunicação e RP	2017	514337524	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
262	Exclamação Design E Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514249579	70210	http://exclamacaodesign.com/	S/ referência	Braga	X	X		
263	Marta Albuquerque - Comunicação E Marketing, Unipessoal...	Empresa de comunicação e RP	2017	514336501	70210	Não encontrado	Não encontrado	Loures	X			
264	Xn Lifestyle Group, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514251786	70210	https://www.xnlifestylegroup.com/pt/	S/ referência	Lisboa	X	X		
265	Salto Decimal, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514320338	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			

266	Afirmativo E Pertinente - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514321750	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X			
267	Foral Decimal - Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514297565	70210	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras	X			
268	Fredbrand Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514305983	70210	Não encontrado	Não encontrado	Belas	X			
269	Modus Strong - Consultadoria - Unipessoal, Lda	Empresa de eventos	2017	514301538	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
270	Albatroz D'Ideias, Unipessoal Lda	Empresa de eventos	2017	514297085	70210	Não encontrado	Não encontrado	Charneca da Caparica	X			
271	Joana Teresa Travessa Pratas, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514289538	70210	Não encontrado	Não encontrado	Tabuaço	X			
272	Volte HI-Charge, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514266732	70210	Não encontrado	Não encontrado	Carcavelos	X			
273	Cláudia Duarte & Pedro Lima Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514281294	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
274	João Teixeira Fernandes, Unipessoal Lda	Empresa de eventos	2017	514279656	70210	Não encontrado	Não encontrado	Mirandela	X			
275	Marta Martins Pereira, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514275480	70210	Não encontrado	Não encontrado	Barcarena	X			
276	Streettelling, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514262818	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
277	Manuel Simões De Almeida, Sociedade Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514261552	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estoril	X			
278	Write Ideas - Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514261234	70210	Não encontrado	Não encontrado	Castanheira do Ribatejo	X			
279	Palavras Invencíveis, Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514258152	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
280	Remarkable - Communication & Image Management, Unipesso...	Empresa de comunicação e RP	2017	514242612	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
281	André Julião - Marketing E Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	514233869	70210	Não encontrado	Não encontrado	Portela	X			
282	Extreme Motivation - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514220937	70210	Não encontrado	Não encontrado	Prior Velho	X			
283	Triumphal Bubble Lda	Empresa de eventos	2016	514184167	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
284	Silver Lining, Consultoria De Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514220279	70210	http://silver-lining.pt/index.html	S/ referência	Porto	X	X		
285	Positivebinary - Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514213663	70210	Não encontrado	Não encontrado	Aldeia de Meco	X			
286	Advanced Algorithm, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514211342	70210	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras	X			
287	Podium D'Emoções Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514192720	70210	Não encontrado	Não encontrado	Valongo	X			

288	Completeconquest Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514176970	70210	Não encontrado	Não encontrado	Belas	X				
289	Vanityfrontier - Unipessoal Lda	Empresa de publicidade	2016	514150408	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
290	Margarida Marinho, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514165995	70210	Não encontrado	Não encontrado	Guimarães	X				
291	Cult Edge Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514163399	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
292	Rogério Melo, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514152079	70210	Não encontrado	Não encontrado	Parede	X				
293	Search Perspective, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514147407	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
294	17.Com - Public Relations & Events, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514147547	70210	Facebook @17.Com - Public Relations & Events	S/ website e s/ ref.	Lisboa	X				
295	Hipérbole, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514126264	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
296	Patricia Bragança, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514126957	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Famalicão	X				
297	Imbatível Adrenalina, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514086572	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estoril	X				
298	Spinstreet, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514116188	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
299	Maia E Oliveira Oh&H, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514087285	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Gaia	X				
300	Patamar Soberano Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514105550	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Famalicão	X				
301	Creative Skills, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514095601	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ermesinde	X				
302	Agência Publyou Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514096160	70210	http://publyou.pt/	S/ referência	Amadora	X				
303	Movielike Comunicação E Marketing, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514073330	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto Salvo	X				
304	Sorriso Anónimo - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514084596	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
305	Páginas D'Éxito, Lda.	Empresa de perfumaria e cosmética	2016	514087579	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
306	Flying Island - Relações Publicas, Design & Produções, ...	Empresa de comunicação e RP	2016	514075260	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
307	Arcada Boémia, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514065770	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
308	Joana Margalha, Unipessoal Lda	Empresa de publicidade	2016	514070137	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
309	Wizard Serenade Talent Experts Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514054875	70210	Não encontrado	Não encontrado	Montijo	X				
310	Vsv Euroglobal Portugal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514032634	70210	Facebook @VSVeuroglobal	S/ referência	Oliveira do Bairro	X				
311	Mpr Studiofashion - Communication & Events, Unipessoal ...	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	514042079	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
312	Obvious Celebration, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514047038	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				

313	Maiúsculas Em Diálogo, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514030224	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
314	Mermaidtarget - Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514021900	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
315	Sbcs - Comunicação E Imagem, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514026960	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
316	Palco Nómada Lda	Empresa de eventos	2016	514008121	70210	Não encontrado	Não encontrado	Figueira da Foz	X				
317	Sentido Das Rotinas - Consultoria E Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514026103	70210	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras	X				
318	Green Label Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	514007907	70210	Não encontrado	Não encontrado	Algés	X				
319	Dina Cereja - Pr & Communication, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513997067	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
320	Nazare & Ana - Relações Publicas E Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513987347	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
321	Rui Pedro Ventura, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513984402	70210	Não encontrado	Não encontrado	Quinta do Anjo	X				
322	Newmeaning, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513974636	70210	Não encontrado	Não encontrado	Espinho	X				
323	Cabral De Almeida & Fonseca, Lda	Empresa de eventos, distribuição	2016	513975098	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
324	Hipnosense - Unipessoal Lda	Empresa de eventos	2016	513965947	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
325	Score2Success, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513970134	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
326	Baladas Da Primavera Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513950931	70210	Não encontrado	Não encontrado	Charneca da Caparica	X				
327	Euro Union Consult	Empresa de comunicação e RP	2016	980555353	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
328	Atenção Das Letras - Comunicação E Marketing Digital ,U...	Empresa de comunicação e RP	2016	513922873	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
329	Spring Courage, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513936840	70210	Não encontrado	Não encontrado	Abrantes	X				
330	Positivapogeu Unipessoal Lda - Em Liquidação	Empresa de comunicação e RP	2016	513917535	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cantanhede	X				
331	Topic - Associação De Comunicação	Empresa de comunicação e RP	2016	513912681	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
332	Color Your Day, Unipessoal Lda	Empresa de eventos	2016	513928570	70210	https://color-your-day.pt	S/ referência	Lisboa	X				
333	Dois Oitenta Criatividade E Produção Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513917144	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
334	Dragonchallenge Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513901973	70210	Não encontrado	Não encontrado	Leiria	X				
335	Bo Ake Engström, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513899723	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estoril	X				
336	Braver Value, Lda	Empresa de <i>media</i>	2016	513886524	70210	https://braver.pt	S/ referência	São João da Madeira	X				
337	Rb & Jpc, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513886702	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				

338	Turnu, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513883134	70210	https://www.turnu.pt/	S/ referência	Porto	X				
339	Meridianos E Marés De Gonçalo Cadilhe, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513883568	70210	Não encontrado	Não encontrado	Figueira da Foz	X				
340	Liberdade Xxi - Soluções Empresariais, Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513875700	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
341	Argumentofólio - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513592385	70210	Não encontrado	Não encontrado	Funchal	X				
342	Wgc Branding & Communication Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513870954	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X				
343	Worldprodigy - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513863982	70210	Não encontrado	Não encontrado	Setúbal	X				
344	Sofia Figueiras, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513840001	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
345	Vasco Gaspar, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513859519	70210	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras	X				
346	Thirdeyemedia, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513840133	70210	https://thirdeyemedia.press/	S/ referência	Lisboa	X				
347	Qdkc Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513846352	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
348	Maria Cria. Maria Faz, Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513839640	70210	https://mariacomunica.com/	S/ referência	Lisboa	X				
349	Legívelpuzzle Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513515151	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
350	B16, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513827668	70210	Não encontrado	Não encontrado	Faro	X				
351	Mafalda Flores, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2016	513778500	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
352	Fórmulas & Diagonais - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513771492	70210	Não encontrado	Não encontrado	Aveiro	X				
353	Filipe Pinto Nogueira, Unipessoal Lda	Empresa de formação	2015	513794522	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
354	Purple Parade - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513740279	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
355	Common Opportunity - Serviços Empresariais, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513774572	70210	Não encontrado	Não encontrado	Mem Martins	X				
356	Jtjb - Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513774513	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
357	Pedro Vila-Chã, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513772359	70210	Não encontrado	Não encontrado	Arcozelo	X				
358	Tripla Adjetivo - Media & Social Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513764054	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
359	M & M Costa Abreu - Comunicação E Imagem, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513685847	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
360	Gulcom, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513746706	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X				
361	Eficáciextra Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513735240	70210	https://www.facebook.com/pages/Category/Company/Efic%C3%A1ciextra-934131433352585/	S/ referência	Moscavide	X				

362	Rasgos E Destaques Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513715339	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
363	Tropical Serenity Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513708421	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
364	Neurónio Dourado, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513706550	70210	https://www.facebook.com/mgasciados/?fref=tag	S/ referência	Aveiro	X				
365	Tecla Afirmativa Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513717641	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ponta Delgada	X				
366	38% - Consultoria E Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513707999	70210	Não encontrado	Não encontrado	Beça	X				
367	Bláblástar - Comunicação E Imagem, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513712453	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
368	Pedro A. Martins Consulting Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513695117	70210	Não encontrado	Não encontrado	Tavira	X				
369	Álvares De Freitas, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513697390	70210	Não encontrado	Não encontrado	Funchal	X				
370	Ca - Consulting Arts, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513693688	70210	Não encontrado	Não encontrado	Silves	X				
371	Proartz World Wide Events, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513693270	70210	Não encontrado	Não encontrado	Pera	X				
372	Bubblemotion Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513690670	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Cerveira	X				
373	Palavras Flutuantes, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513638660	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
374	Ideia Cadente - Agência De Comunicação Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513653554	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ribeira Seca	X				
375	Pragmaticopinião, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513397612	70210	Não encontrado	Não encontrado	Salvaterra de Magos	X				
376	Luís Silva Lemos - Consultoria, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513648836	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
377	Startbuzz, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513636757	70210	https://pt-pt.facebook.com/Startbuzz/	S/ referência	Aveiro	X				
378	Capacity Forever - Consulting Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513601490	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
379	Constant Analogy - Consulting Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513553711	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
380	V360 Consumer Communication & Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513562303	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
381	Perfect Probability Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513533362	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
382	Cigogne - Consultoria E Soluções Empresariais, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513496882	70210	Não encontrado	Não encontrado	Alcochete	X				
383	Libertapadrão - Unipessoal Lda	Empresa de gestão	2015	513473890	70210	Não encontrado	Não encontrado	Santarém	X				
384	Wt - Ideia, Serviços Integrados De Media, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513525610	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
385	Mwcs, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513516620	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
386	Bright Proposal - Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513506624	70210	Não encontrado	Não encontrado	Évora	X				

387	Lux Lsd Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513508287	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
388	Comrede, Marketing E Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513501606	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X			
389	Armando Mota Ribeiro, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513482679	70210	https://www.oapartamento.com/	S/ referência	Lisboa	X	X		
390	H88, Lda	Empresa de distribuição	2015	513482083	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
391	Nlcg - Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513462511	70210	Não encontrado	Não encontrado	Belas	X			
392	Carla Rocha - Comunicação, Formação E Criação Artística...	Empresa de formação	2015	513447474	70210	https://carlarocha.pt/	S/ referência	Lisboa	X			
393	We Love Social, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513446206	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
394	Redpr - Soluções De Marketing E Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513446613	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
395	Discovers Nonstop - Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513412247	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X			
396	Ludikrustik - Consultoria Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513407928	70210	Não encontrado	Não encontrado	Quarteira	X			
397	Comunicland - Comunicação E Marketing, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513426868	70210	Não encontrado	Não encontrado	Barreiro	X			
398	Natural Attention Unipessoal Lda	Cabeleireiro	2015	513419012	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
399	Goalpoint Partners, Lda	Empresa de informática	2015	513397361	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
400	Incredibilelicious - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513364099	70210	Não encontrado	Não encontrado	Portalegre	X			
401	F.P.C. Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513404120	70210	https://www.linkedin.com/company/f-p-c-consulting	S/ referência	Lisboa	X			
402	Fluffy Circles Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513395989	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Gaia	X			
403	Narrativa Protagonista Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	510584594	70210	Não encontrado	Não encontrado	Amora	X			
404	Cfm City Fashion Makers, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513285067	70210	https://www.fashionmakers.pt/	S/ referência	Porto	X			
405	Cosmoaward - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513367985	70210	Não encontrado	Não encontrado	Olhão	X			
406	Exercetalento - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513345353	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
407	Azimutelan - Projectos, Comunicação E Imagem, Lda	Empresa de comunicação e RP	2015	513339213	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ramada	X			
408	Parcela Imparável - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513315349	70210	Não encontrado	Não encontrado	Leiria	X			
409	W2-The Web Wire, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513315560	70210	Não encontrado	Não encontrado	Évora	X			
410	Xtremeperfection, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513304819	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			

411	Moussa - Gestão De Carreiras E Eventos Desportivos, Uni...	Empresa de eventos	2014	513235094	70210	Não encontrado	Não encontrado	Loulé	X			
412	Accepting Dimension - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513285520	70210	Não encontrado	Não encontrado	Odivelas	X			
413	Círculo Prodigioso Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513229078	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sintra	X			
414	Mónica Chaves, Sociedade Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513267395	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sintra	X			
415	Cédric - Management Lda	Empresa de marketing e publicidade	2014	513272224	70210	Não encontrado	Não encontrado	Montijo	X			
416	Original Thought, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513277706	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
417	Bruno Matos Pereira, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513258388	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
418	Madalena Balça - Media Advisory & Business Consulting, ...	Empresa de comunicação e RP	2014	513237372	70210	Não encontrado	Não encontrado	Aveiro	X			
419	Wowme - People & Brands, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	510699944	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
420	Deepattitude - Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513218653	70210	http://deepatt.pt/	S/ referência	Queluz	X			
421	Folha Criativa, Comunicação E Imagem, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513243941	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
422	Julien Marques Ribeiro, Sociedade Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513210512	70210	Não encontrado	Não encontrado	Aveiro	X			
423	Words On The Road Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513187197	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
424	Amarelos - Comunicação E Produção De Eventos, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513171843	70210	Não encontrado	Não encontrado	Parede	X			
425	Mdr - Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513175822	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X			
426	Scriptus Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513169105	70210	Não encontrado	Não encontrado	lisboa	X			
427	Pixeldesire Serviços De Business Development Para O Mar...	Empresa de comunicação e RP	2014	513101594	70210	Não encontrado	Não encontrado	Maia	X			
428	Alto Relevo, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513148337	70210	Não encontrado	Não encontrado	Perafita	X			
429	Mariana Moore Matos, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513142703	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X			
430	Nomad Evolution - Marketing E Comunicação, Unipessoal, ...	Empresa de comunicação e RP	2014	513094857	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
431	Mediacton - Sociedade De	Empresa de comunicação e RP	2014	513117253	70210	Não encontrado	Não encontrado	Setúbal	X			

	Comunicação, Unipessoal Lda												
432	Carina Olim Produções, Unipessoal Lda	Empresa de casamentos	2014	513102167	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sintra	X				
433	Thinkwide, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513106260	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
434	Brieftwice, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513090002	70210	https://www.brieftwice.pt/	S/ referência	Lisboa	X				
435	2Xg - Relações Públicas E Comércio, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513076727	70210	Não encontrado	Não encontrado	Viana do Castelo	X				
436	Trevi Activation Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513080538	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
437	Costa, Calado, Pina E Associados, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513074759	70210	Não encontrado	Não encontrado	Évora	X				
438	Lemonspring Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513035540	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
439	Available To Dream - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513037365	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
440	Alcina Monteiro - Consultoria De Imagem E Comunicação, ...	Empresa de consultoria de imagem	2014	513028242	70210	http://alcina-monteiro.pt	S/ referência	Lisboa	X				
441	Nutelo - Gestão, Comunicação E Marketing - Unipessoal, ...	Empresa de comunicação e RP	2014	513008543	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
442	Sagoco - Consultoria E Investimentos, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	513004602	70210	Não encontrado	Não encontrado	Algés	X				
443	Divulgaterra Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	510991998	70210	Não encontrado	Não encontrado	Beja	X				
444	Linha Curva - Serviços Comerciais, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	510988288	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
445	Dot 2 Dot, Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	510984460	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
446	Headline, Sergio De Oliveira, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2014	510979165	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sacavém	X	X			
447	Gbnt Comunicação Lda	Empresa de comunicação integrada	anterior a 2006	510972098	70210	http://gbnt.pt	S/ referência	Lisboa	X				
448	Ana Duro - Corporate Communications Consulting, Unipess...	Empresa de comunicação e RP	2014	510914586	70210	Não encontrado	Não encontrado	Santa Maria da Feira	X				
449	Vansalmão Marketing, Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510939384	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
450	Tct Mobile Portugal, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510929931	70210	Não encontrado	Não encontrado	Algés	X				
451	Berrymeridian - Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510865747	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Gaia	X				
452	Upress Agency - Comunicação E Imagem, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510889310	70210	https://www.facebook.com/pg/upressagency/about/?ref=page_inter nal	S/ referência	Sintra	X				
453	Paulo Fidalgo & Associados	Empresa de comunicação e RP	2013	510876080	70210	Não encontrado	Não encontrado	Freixiel	X				

	Comunicação Global, Lda												
454	Magnetic Way Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510859500	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X				
455	Applemagic Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510826474	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
456	Daniela Ventura, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510826024	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ramalhal	X				
457	Mvp Paulo & Liliana Alves, Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510759882	70210	Não encontrado	Não encontrado	Charneca da Caparica	X				
458	Inboundware-Marketing Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e marketing	2013	510802842	70210	Não encontrado	Não encontrado	Massamá	X				
459	Sabores Positivos Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510782159	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
460	Soltakarisma, Lda	Empresa de eventos	2013	510756700	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X				
461	Rui & Silvana - Consultoria E Serviços, Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510754910	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
462	Upf - Comunicação E Relações Públicas, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510743668	70210	http://www.upf-comunicacao.pt/	S/ referência	Lisboa	X				
463	Gramenzi Consulting Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510749771	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
464	Letras Irreverentes - Consultoria De Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510678254	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
465	Shiftpoint, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510668291	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
466	Socialdotcom, Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510686290	70210	Não encontrado	Não encontrado	Póvoa de Santa Iria	X				
467	Titles And Words - Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510668801	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X				
468	Massive Media, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510676855	70210	http://www.massivemediaportugal.com/	S/ referência	Mafra	X				
469	Elisabete Gerardo - Consultoria E Comunicação, Unipessoal...	Empresa de comunicação e RP	2013	510544169	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
470	Bulldog - Communication Strategy, Innovation & Mindset,...	Empresa de comunicação e RP	2013	510652204	70210	http://www.bulldog.com.pt/	S/ referência	Lisboa	X				
471	Impt Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510665225	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
472	Pyrsia Com, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510647014	70210	http://www.pyrsia.com/	S/ referência	Lisboa	X				
473	Typo - Apresentações Profissionais, Lda	Empresa de publicidade	2013	510639305	70210	Não encontrado	Não encontrado	Carvalhal	X				
474	Semba Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510592040	70210	http://www.semba-c.com/	S/ referência	Carnaxide	X				
475	Sunmedia - Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510633978	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
476	Youngdays - Unipessoal, Lda	Empresa de marketing e eventos	2013	510617816	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				

477	Livecom, Unipessoal Lda	Empresa de artistas	2013	510577490	70210	http://www.livecom.pt/	S/ referência	Lisboa	X			
478	Parcela Visionária Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510545947	70210	Não encontrado	Não encontrado	Amadora	X			
479	Potenciar Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510522912	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
480	Amuse Bouche - Comunicação Com Sabor, Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510525261	70210	https://www.amuse-bouche.pt/	S/ referência	Lisboa	X	X		
481	Zavela - Sailing, Unipessoal Lda	Empresa náutica	2013	510531067	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
482	Too Small To Fail, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2013	510521100	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
483	Letras Notáveis Consultoria Em Comunicação Unipessoal L...	Empresa de comunicação e RP	2013	510446795	70210	Não encontrado	Não encontrado	Queijas	X			
484	Llorente & Cuenca Portugal, Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2012		70210	https://www.comunicacionyreputacion.com/pt	Sim	Lisboa	X	X	X	
485	Palavrasconcretas Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510374050	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ponta Delgada	X			
486	Assunto Com Nível - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510344720	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
487	Sintonia Feirense - Publicidade E Marketing, Lda	Empresa de publicidade	2012	510346782	70210	Não encontrado	Não encontrado	Santa Maria da Feira	X			
488	Spicymint Productions, Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510287310	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
489	Defirovalor - Soluções Personalizadas, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510332722	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vendas Novas	X			
490	Missão Das Palavras - Consultoria De Comunicação E Imag...	Empresa de comunicação e RP	2012	510009174	70210	Não encontrado	Não encontrado	Barreiro	X			
491	Presskit - Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510316220	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
492	Ritarlx, Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510277128	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
493	Tostões E Comissões, Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510255523	70210	Não encontrado	Não encontrado	Torres Novas	X			
494	Sunshine Connect - Comunicação Social, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510283314	70210	Não encontrado	Não encontrado	Marinha Grande	X			
495	Jotacom, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510263704	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lordelo	X			
496	Bloom.Cast Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510228844	70210	https://bloomcast.pt/	S/ referência	Oeiras	X	X		
497	Zimbo - Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510200940	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
498	Cruzmc, Unipessoal Lda	Empresa de marketing	2012	510193595	70210	Não encontrado	Não encontrado	Águeda	X			
499	Rosália Castro, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510211909	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			

500	Licença Poética, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510011560	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
501	Txai - Comunicação E Marketing, Lda	Empresa de comunicação e RP	2012	510157459	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
502	Negócios De Sucesso, Lda	Empresa de eventos	2011	510105785	70210	Não encontrado	Não encontrado	Coimbra	X				
503	Asjc - Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de eventos e formação	2011	510099769	70210	Não encontrado	Não encontrado	Almada	X				
504	Histórias Partilhadas Unipessoal Lda	Empresa de eventos e formação	anterior a 2006	510013651	70210	Não encontrado	Não encontrado	Bobadela	X				
505	In Ribalta - Imagem, Comunicação E Produção, Unipessoal...	Empresa de comunicação e RP	2011	510087990	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
506	3038 Webpilots Agency, Sociedade Unipessoal Limitada	Empresa de comunicação e RP	2011	510045332	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
507	Make It Real Consulting Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509997805	70210	https://www.facebook.com/pg/makeitrealconsulting/community/?ref=page_internal	S/ referência	Seixal	X				
508	Entre Linhas, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509982085	70210	Não encontrado	Não encontrado	Gondomar	X				
509	Sépia Analógica Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509977596	70210	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras	X				
510	Henriques Da Cunha & Cordeiro, Lda	Empresa de eventos	2011	509941397	70210	Não encontrado	Não encontrado	Samora Correia	X				
511	Consultext S.A.	Empresa de publicidade	2011	509867332	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
512	Fcp Media, S.A.	Empresa de comunicação e RP	2011	509817025	70210	https://www.fcporto.pt/pt	S/ referência	Porto	X				
513	Csh Creative Press - Comunicação E Imagem, Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509920055	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
514	Isabel Guerreiro, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509920055	70210	Não encontrado	Não encontrado	Pinhal Novo	X				
515	Sem Filtro - Comunicação E Eventos, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509902707	70210	https://www.facebook.com/SEM-Filtro-Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Eventos-Lda-320851581373362/	S/ referência	Amadora	X				
516	Diglasil-Relações Públicas E Comunicação, Unipessoal Ld...	Empresa de comunicação e RP	2011	509889590	70210	Não encontrado	Não encontrado	Santa Maria da Feira	X				
517	Antónia Lisboa, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509875564	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Franca de Xira	X				
518	Linguagem Dos Sinais - Comunicação E Marketing, Unipess...	Empresa de comunicação e RP	2011	509084974	70210	Não encontrado	Não encontrado	Penafiel	X				
519	Wow - Soluções Corporativas, Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509791794	70210	Não encontrado	Não encontrado	Parede	X				
520	Brind2U - Comunicação E Marketing Promocional, Lda	Empresa distribuidora de bebidas	2011	509829120	70210	Não encontrado	Não encontrado	Montijo	X				
521	Atelier Do Caractere, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509795277	70210	https://www.facebook.com/AtelierDoCaractere	S/ referência	Quinta do Anjo	X	X			

522	Magalhães Do Carmo, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509781136	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
523	Made4You - Communication & New Media Agency, Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509674887	70210	Não encontrado	Não encontrado	Tabuaço	X			
524	Fuchsiacom, Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509756255	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
525	Papoila De Papel - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509619444	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
526	Frow, Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509738940	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
527	Magda Soares - Assessoria E Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509731350	70210	https://www.facebook.com/pages/category/Local-Business/Magda-Soares-Assessoria-e-Comunica%C3%A7%C3%A3o-128465783902988/	S/ referência	Algés	X			
528	Notorius Comunicação - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2011	509694128	70210	Não encontrado	Não encontrado	Leiria	X			
529	Ideas In A Can, Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509588948	70210	https://ideas-in-a-can.pt/	Sim	Porto	X	X		
530	Spring Clock - Consultoria Para Os Negócios E Gestão, U...	Empresa de comunicação e RP	2010	509585450	70210	https://www.facebook.com/springclock/	S/ referência	Lisboa	X			
531	High End Communicators, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509628281	70210	https://www.highendcommunicators.com/	S/ referência	Dafundo	X	X		
532	Hls - Direct, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509622062	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
533	Numberesult, Unipessoal Lda	Empresa de eventos	2010	509549292	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
534	Projekt-In, Visual Merchandising, Relações Públicas E C...	Empresa de comunicação e RP	2010	509574998	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
535	Grupo Aliança A.C.E.	Empresa de meios	anterior a 2006	509524222	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
536	Conquista Numérica Lda	Empresa de consultoria financeira	2010	509367836	70210	Não encontrado	Não encontrado	Pinhal Novo	X			
537	Lazulum - Assessoria De Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509520715	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X			
538	Rpbrand - Rp & Branding, S.A.	Empresa de comunicação e RP	2010	509439322	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
539	Formspring - Consultoria E Marketing Lda	Empresa de marketing e publicidade	2010	509483852	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
540	Hundred - Comunicação E Imagem, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509385214	70210	http://www.hundred.pt/?fbclid=IwAR3jgtxVQEDWDY3f0eifzhaea160X6UJN8uplo4HyGW-u7NR9WIPJHjwWPA	S/ referência	Oeiras	X			
541	Caps Lock, Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509367887	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
542	Leitura Crítica, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509184901	70210	Não encontrado	Não encontrado	Funchal	X			

543	Pedro Salazar - Assessoria De Imprensa E Comunicação, U...	Empresa de comunicação e RP	2010	509441203	70210	https://pedrosalazarpr.pt/pt-pt/	S/ referência	Lisboa	X	X		
544	Estratégia Orientada Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509409083	70210	Não encontrado	Não encontrado	Alcobaça	X			
545	Brand Line - Marketing Activation, Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509414222	70210	https://www.facebook.com/pg/BrandlineMarketingActivation/posts/?ref=page_internal	S/ referência	Parede	X			
546	Mentes Barulhentas Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509293840	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
547	Expedition Invest S.A.	Empresa de revenda de imóveis	2010	509354157	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
548	Connect Generation - Comunicação E Imagem Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509408800	70210	https://connectcomunicacao.com/	S/ referência	Porto	X			
549	The Temple Of Arts Company Limited - Sucursal Em Portug...	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	980431700	70210	Não encontrado	Não encontrado	Mem Martins	X			
550	Partilha De Poder - Comunicação, Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	508997852	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
551	Juntos Unidos Iremos Conseguir Êxito - Comunicação Inte...	Empresa de comunicação e RP	2010	509391532	70210	Não encontrado	Não encontrado	Póvoa de Santa Iria	X			
552	Enjoysmile, Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509369880	70210	http://enjoysmile.pt/	Sim	Viana do Castelo	X			
553	Floreer, Lda	Empresa de revenda de imóveis	2010	509373100	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
554	Streetmedia Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509338674	70210	Não encontrado	Não encontrado	Algés	X			
555	2Crush, Unipessoal, Lda.	Empresa de comunicação e RP	2010	509360114	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
556	Derk Peters, Unipessoal Lda	Empresa eventos culturais e turísticos	2010	509247326	70210	Não encontrado	Não encontrado	Évora	X			
557	Reaching Time, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509304788	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
558	Free4Student Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	509288588	70210	Não encontrado	Não encontrado	Viseu	X			
559	And This Is Reality, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2010	508962005	70210	http://www.andthisisreality.com/	S/ referência	Lagos	X			
560	Ideias Recortadas, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	509250521	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
561	Lockpage - Prestação De Serviços, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	509222439	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
562	Think Tank - Management And Marketing Experts, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	509113419	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X			
563	Essência Completa - Marketing, Comunicação E Media Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	509132774	70210	Não encontrado	Não encontrado	Valongo	X	X		
564	Air Creative Communication Agency, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	509204953	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
565	Turn On Emotion Unipessoal Lda	Empresa de telecomunicações	2009	509110517	70210	Não encontrado	Não encontrado	Viseu	X			

566	Necessary Decision, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	509080863	70210	Não encontrado	Não encontrado	Leiria	X				
567	News Ability - Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	509029396	70210	http://newsability.pt/	Site em remodelação	Lisboa	X				
568	Press-À-Porter Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508958857	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
569	Verdade Linear - Consultoria, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508811228	70210	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras	X				
570	Ideias Aos Molhos - Gestão De Imagem E Organização De E...	Empresa de comunicação e RP	2009	508976685	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
571	Ecofirma, Sociedade Limitada - Sucursal Em Portugal	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	980413524	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
572	Worth International Portugal Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508942365	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
573	Friendly Decisions - Unipessoal Lda	Empresa de marketing e publicidade	2009	508935750	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X				
574	Diálogo Colectivo - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508743966	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X				
575	Wdm, Consulting, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508920558	70210	https://www.wisdom.com.pt/pt	S/ referência	Porto Salvo	X			X	
576	Lewis Communications, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508879167	70210	https://www.teamlewis.com/pt/	S/ referência	Lisboa	X		X		
577	Make News, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508901936	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X				
578	Meed Brand-Comunicação E Marketing, Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508475392	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
579	Mário Miguel , Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508885892	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sesimbra	X				
580	Adverbe, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508844550	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Gaia	X		X		
581	Diário De Passagem - Publicações Científicas Lda	Empresa de comunicação e RP	2009	508751055	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estoril	X				
582	Hermes Miguel Mano Castela Das Neves-Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2008	508828244	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
583	Plus, People Development, Lda	Empresa de formação	2008	508756065	70210	https://www.plus.com.pt/	S/ referência	Paço de Arcos	X				
584	Win World, S.A.	Empresa de eventos	2008	508815606	70210	https://winworld.pt/	S/ referência	Cascais	X				
585	First Stop-Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2008	508803403	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto Salvo	X				
586	K-Xls-2 - Serviços De Comunicação E Imagem, Lda	Empresa de comunicação e RP	2008	508724490	70210	Não encontrado	Não encontrado	Maia	X				
587	Cabos Azuis, Lda	Empresa de comunicação e RP	2008	508714559	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
588	Booking The Best Agency S.A.	Empresa de comunicação e RP	2008	508451906	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X				
589	Worldprofit - Formação E Marketing Desportivo, Lda	Empresa de formação	2008	508640733	70210	Não encontrado	Não encontrado	Póvoa do Lanhoso	X				

590	M Public Relations, S.A.	Empresa de comunicação e RP	2008	508593492	70210	http://www.mpublicrelations.pt/	S/ referência	Lisboa	X	X	X	
591	Be Widydu - Comunicação E Negociação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2008	508591147	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X			
592	Words To Say, Lda	Empresa de comunicação e RP	2008	508518806	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
593	Ulled Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2008	508495300	70210	https://www.ulled.com/pt/default.aspx	S/ referência	Lisboa	X	X	X	
594	Q07 - Consultoria E Formação Lda	Empresa de formação	2008	508208068	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X			
595	Print Details - Comunicação E Relações Públicas Unipess...	Empresa de comunicação e RP	2008	508462738	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
596	Adagietto - Gabinete Executivo De Marketing, Unipessoal...	Empresa de comunicação e RP	2008	508454468	70210	https://www.adagietto.pt/home	S/ referência	Lisboa	X		X	
597	Padrão Actual - Comunicação Social, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2008	508431077	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
598	Aempres, Lda	Empresa de comunicação e RP	2007	508365791	70210	https://www.aempres.com/	S/ referência	Lisboa	X	X		
599	Promometas - Consultoria Lda	Empresa de comunicação e RP	2007	508187591	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sintra	X			
600	Temas Concretos - Formação, Lda	Empresa de formação	2007	508167817	70210	Não encontrado	Não encontrado	Barcelos	X			
601	Pso, Serviços De Consultoria, Lda	Empresa de comunicação e RP	2007	508145910	70210	http://www.psoglobal.com/	S/ referência	Lisboa	X	X		
602	Sair Da Casca li - Consultoria E Comunicação Em Desenv...	Empresa de comunicação e RP	2007	508027470	70210	https://www.sairdacasca.com/	Sim	Lisboa	X	X		
603	Servipoiars, Lda	Empresa de comunicação e RP	2007	508072689	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Poiares	X			
604	Publiversátil, Lda	Empresa de marketing e publicidade	2007	508078482	70210	Não encontrado	Não encontrado	Santa Maria da Feira	X			
605	Grandevento - Comunicação E Organização De Eventos Lda	Empresa de eventos	2007	507872983	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X			
606	Designlow - Consultoria De Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2007	507975995	70210	http://designlow.com	S/ referência	Lisboa	X			
607	Walk By Walk, Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507816552	70210	http://walk.pt/pt/	Sim	Fátima	X			
608	Ideias Concertadas Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507750306	70210	http://www.ideiasconcertadas.pt/	S/ referência	Coimbra	X			
609	Nova B.A.& N. - Comunicação E Marketing, Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507555422	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
610	lupi - Soluções De Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507295722	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
611	Otherline Consultoria E Gestão De Telecomunicações Lda	Empresa de telecomunicações	anterior a 2006	507309812	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Famalicão	X			

612	Planeta Das Ideias - Assessoria Pedagógica Lda - Em Liq...	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507318200	70210	Não encontrado	Não encontrado	Odivelas	X			
613	Short Connection, S.A.	Empresa de turismo	anterior a 2006	507335066	70210	Não encontrado	Não encontrado	Maia	X			
614	Citizen Care - Consultoria E Projectos De Cidadania Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507157001	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
615	Midlandcom Consultores De Comunicação Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	507094905	70210	http://www.midlandcom.pt/main.php?link=45	Sim	Leiria	X	X	X	
616	Relógio Global, Lda	Empresa de eventos	anterior a 2006	507046242	70210	Não encontrado	Não encontrado	Leiria	X			
617	Cdícep - Central De Informação Comunicação Eventos E Pu...	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506887928	70210	https://www.centraldeinformacao.pt	Sim	Lisboa	X	X	X	
618	Cunha Vaz E Associados - Consultores Em Comunicação S.A...	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506567559	70210	https://www.cunhavaz.com/	S/ referência	Lisboa	X	X	X	
619	Formato Verde - Comunicação, Formação E Gestão De Conte...	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	506083357	70210	https://www.formatoverde.pt/PT/	S/ referência	Porto	X	X		
620	Mais Certo - Serviços Consultoria Contabilística Lda	Empresa de contabilidade	anterior a 2006	506118606	70210	Não encontrado	Não encontrado	Caparica	X			
621	Buss - Comunicação E Serviços Informáticos Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	505713179	70210	https://www.buss.pt	S/ referência	Torres Vedras	X			
622	Fio Mental - Comunicação E Imagem Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	505678047	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X			
623	Pupula - Gestão Empresarial E Multimédia, Unipessoal Ld...	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	505852250	70210	Não encontrado	Não encontrado	Almancil	X			
624	Pressmediaonline, Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	505868628	70210	https://pressmediaonline.com/	S/ referência	Porto	X	X		
625	Aps - Comunicação Empresarial, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	505685744	70210	https://www.apscom.pt	S/ referência	Maia	X	X		
626	Lift Consulting - Consultores De Comunicação S.A.	Empresa de comunicação e RP	2000	504793896	70210	https://www.lift.com.pt/	S/ referência	Paço de Arcos	X	X	X	
627	Task - Consultores De Gestão E Comunicação Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	504818104	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X			
628	Lisbon Coast Golf- Animação Turística, Lda	Empresa de turismo	anterior a 2006	504783211	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X			
629	Atrevia	Empresa de comunicação e RP	1999	980171083	70210	https://atrevia.com/pt	S/ referência	Lisboa	X	X	X	
630	Mercados De Olhão, E.M.	Empresa de gestão de mercados municipais	anterior a 2006	504288865	70210	Não encontrado	Não encontrado	Olhão	X			

631	João Libano Monteiro E Associados S.A.	Empresa de comunicação e RP	1998	504189620	70210	http://ilma.pt/	S/ referência	Lisboa	<	X	X	
632	Buzz - Agência De Comunicação Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	503997900	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X	X		
633	E.B. - Consultoria Comercial E Publicidade Lda	Empresa de publicidade	anterior a 2006	504085000	70210	Não encontrado	Não encontrado	Paço de Arcos	X			
634	Kamotta - Representações Lda	Empresa de eventos	1998	503947458	70210	Não encontrado	S/ referência	Lisboa	X			
635	Auto . Net - Novas Tecnologias De Informação Lda	Empresa de tecnologia	anterior a 2006	503608653	70210	Não encontrado	Não encontrado	Viseu	X			
636	24 Julho - Relações Públicas, S.A.	Empresa de comunicação e RP	1994	503143324	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
637	Baeta De Almeida Comunicação Lda	Empresa de comunicação e RP	1992	502808438	70210	Não encontrado	Não encontrado	Paço de Arcos	X			
638	Probamus - Comercio E Serviços, Limitada	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	502685042	70210	Não encontrado	Não encontrado	Aveiro	X			
639	Series - Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	502633000	70210	https://series.pt/	S/ referência	Lisboa	X			
640	Fonte-Comunicação E Imagem Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	502648457	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X	X		
641	Inovatec (Portugal)- Inovação E Tecnologias Industriais ...	Empresa de alojamento local	anterior a 2006	502639350	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Gaia	X			
642	Unimagem - Comunicação E Imagem, S.A.	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	502563494	70210	https://unimagem.pt/	S/ referência	Lisboa	X	X	X	
643	Krypton-Produção De Ideias Para Comunicação, Lda	Empresa de produção de vídeo	anterior a 2006	502025387	70210	https://www.kryptonfilms.com/	S/ referência	Lisboa	X			
644	Emirec - Comunicação Lda - Em Liquidação	Empresa de comunicação e RP	1988	502085240	70210	http://emirec.pt/	Sim	Lisboa	X		X	
645	Ofcom-Oficina De Comunicação- Jornalismo Audiovisuais E ...	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	501422218	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
646	Arte Comix-Relações Públicas E Serviços Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	501353950	70210	Não encontrado	Não encontrado	Amadora	X			
647	Cubo Ao Luar, S.A.	Empresa construção civil	anterior a 2006	500339295	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
648	Vanitygolden - Unipessoal Lda	Empresa de eventos	2019	515433934	70210	Não encontrado	Não encontrado	Massamá	X			
649	Traços Compatíveis - Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515430560	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estoril	X			
650	Ricardo Branco - Unipessoal Lda	Empresa têxtil	2012	515419826	70210	Não encontrado	Não encontrado	Funchal	X			
651	Rascunho Invisível Comunicação E Marketing Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515389064	70210	Não encontrado	Não encontrado	Serpa	X			
652	Amadeu Pena Silva, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515408956	70210	Não encontrado	Não encontrado	Maia	X			

653	Rúbricas E Legendas, Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515379433	70210	Não encontrado	Não encontrado	Chaves	X				
654	Filming With Grit, Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515376442	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
655	Fabio Paradella, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515382256	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X				
656	Luisão4, Sociedade Unipessoal Lda	Empresa de fabrico de produtos	2018	515375578	70210	Não encontrado	Não encontrado	Melides	X				
657	Gpim - International Marketing Services, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515382892	70210	http://gpimconsulting.com/	S/ referência	Funchal	X				
658	Ricardo Nascimento, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515344354	70210	Não encontrado	Não encontrado	Rio de Mouro	X				
659	Maria Lapa, Sociedade Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515334138	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X				
660	Magical Thinking Unipessoal Lda	Empresa de formação	2019	515327123	70210	Não encontrado	Não encontrado	Maia	X				
661	João Vilalobos, Unipessoal Lda	Empresa de formação	2019	515320137	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
662	Trilhos Itinerantes - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515317276	70210	Não encontrado	Não encontrado	Viseu	X				
663	Episódio Lendário - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515318159	70210	Não encontrado	Não encontrado	Amadora	X				
664	Rpgs - Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de formação	2019	515315400	70210	http://www.rpgconsult.pt	S/ referência	Lisboa	X				
665	Ojefe, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515309044	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
666	Janine Medeira, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515310077	70210	Não encontrado	Não encontrado	Faro	X				
667	Logicaldiary Unipessoal Lda	Empresa de produtos de pesca	2018	515294152	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sesimbra	X				
668	Message Factory, Unipessoal Lda	Empresa de tecnologia	2019	515297127	70210	Não encontrado	Não encontrado	Aveiro	X				
669	3X3, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515292079	70210	Não encontrado	Não encontrado	Viseu	X				
670	Goldenprovide, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515290955	70210	Não encontrado	Não encontrado	Charneca da Caparica	X				
671	Aroundwisdom - Comunicação E Eventos Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515287164	70210	Não encontrado	Não encontrado	Maia	X				
672	Nomadorange Unipessoal Lda	Empresa de formação	2019	515284165	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ermesinde	X				
673	Primeiros Assesores - Consultoria & Comunicação Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515221325	70210	http://www.primeirosassessores.pt/	Sim	Porto	X				
674	Sucesso E Gratidão - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515278335	70210	Não encontrado	Não encontrado	Parede	X				
675	Prioritycardinal Unipessoal Lda	Empresa de formação	2019	515263346	70210	Não encontrado	Não encontrado	Torres Vedras	X				
676	Braverymessage - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515273791	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X				
677	Detalhes Festivos - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515263257	70210	Não encontrado	Não encontrado	Belas	X				
678	Tópicos E Fragmentos - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515259950	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				

679	Jltwentyman Consulting, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515229687	70210	Não encontrado	Não encontrado	Penacova	X			
680	Onlyprosper - Unipessoal Lda	Empresa de publicidade	2019	515238457	70210	Não encontrado	Não encontrado	Penafiel	X			
681	Maria Ataíde Falcão, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515240435	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
682	Beginlamour Lda	Empresa de tecnologia	2019	515221139	70210	Não encontrado	Não encontrado	Setúbal	X			
683	Apontamentosadio Relações Publicas E Comunicação Unipes...	Empresa de comunicação e RP	2019	515213098	70210	Não encontrado	Não encontrado	Arcozelo	X			
684	Wonder Action, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515207160	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
685	Margin Discovery, Lda	Empresa de estudos	2018	515191205	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X			
686	Startway - Solutions, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515188514	70210	Não encontrado	Não encontrado	Torres Novas	X			
687	All We Love - Online Services, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515054216	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
688	Mariana Seara Cardoso, Unipessoal Lda	Blogue	2018	515192341	70210	http://aos pares.pt/author/mariana-seara-cardoso/	S/ referência	Lisboa	X			
689	Swolfiberia, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515164763	70210	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras	X			
690	Compatiblepercenta ge Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515137090	70210	Não encontrado	Não encontrado	Amarante	X			
691	Utopia Cloud Marketing, Unipessoal Lda	Empresa de marketing	2018	515123242	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
692	Gbportugal, Consultores, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515083070	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X			
693	Formdefi 2 - Comunicação E Imagem, Crl	Empresa de comunicação e RP	2018	515102881	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
694	Dragonvocation - Lda	Empresa de eventos	2018	515077038	70210	Não encontrado	Não encontrado	Valença	X			
695	Margarida Moreira - Comunicação E Eventos, Unipessoal L...	Empresa de comunicação e RP	2018	515100390	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
696	Aponatura Portugal, Lda	Empresa de produtos de comércio	2018	515071587	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
697	Clappyu - Plataforma De Agenciamento Para Eventos, Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515079308	70210	Não encontrado	Não encontrado	Leiria	X			
698	Themas E Sinopses Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2018	515321451	70210	Não encontrado	Não encontrado	Queijas	X			
699	Crgm, Consulting, Lda	Empresa de gestão de centros comerciais	2019	515516023	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
700	Voz D'Afecto, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515512885	70210	Não encontrado	Não encontrado	Oeiras	X			
701	Dialogue Valley - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515514403	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			

702	Wtc - Azores Business Development, Lda	Empresa de promoção imobiliária	2019	515512869	70210	Não encontrado	Não encontrado	Horta	X			
703	Imaginary Waves, Lda	Empresa de eventos	2019	515486027	70210	Não encontrado	Não encontrado	Almancil	X			
704	Bonifacio & Bonifacio, Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515484911	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X			
705	Cacau Produções, Unipessoal Lda	Empresa de marketing e publicidade	2019	515454575	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
706	Lpv - Football Consulting, Unipessoal Lda	Não encontrado	2019	515321451	70210	Não encontrado	Não encontrado	Queijas	X			
707	Neurónio Exímio - Unipessoal Lda	Não encontrado	2019	515567485	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
708	Valéria Lameira, Unipessoal Lda	Não encontrado	2019	515594393	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
709	Lumenlix, Unipessoal Lda	Não encontrado	2019	515590622	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
710	Meltivanguis, Unipessoal Lda	Não encontrado	2019	515462330	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
711	Think Bold Studio, Lda	Empresa de design	2019	515586358	70210	https://thinkboldstudio.com/	S/ referência	Aveiro	X			
712	Xektalent, Lda	Empresa de assessoria desportiva	2019	515541710	70210	Não encontrado	Não encontrado	Paços de Ferreira	X			
713	Gal Ventures, S.A.	Empresa de comunicação, eventos e RP	2019	515505412	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
714	Workplacecompass - Online Serviced Offices Platforms An...	Empresa de escritórios	2019	515546038	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
715	Ismkt - International Sports Marketing Company, Lda	Empresa de marketing desportivo	2019	515541796	70210	Não encontrado	Não encontrado	Almargem do Bispo	X			
716	Crystalline Benefit Lda	Empresa de comunicação digital	2019	515525243	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
717	The Ethical Gathering - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515671711	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cacém	X			
718	Idyllic Invitation - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515649465	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
719	Community Vibes, Sociedade Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515633798	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lagoa Mcd	X			
720	Campo Grande - Comunicação E Marketing Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515649180	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X			
721	Letras Esguias - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2017	515610976	70210	Não encontrado	Não encontrado	Miranda do Corvo	X			
722	Tihoti, Lda	Empresa de comunicação desportiva	2019	515606723	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
723	Manuel Neri, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515624446	70210	Não encontrado	Não encontrado	Perafita	X			
724	Susana Fonseca, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515623164	70210	Não encontrado	Não encontrado	Famões	X			
725	This Is Egy Lda	Empresa de comunicação,	2019	515617377	70210	https://www.linkedin.com/company/thisisegy	Não encontrado	Setúbal	X			

		marketing e publicidade											
726	Eccentrik Ocean - Lda	Empresa de auditoria	2019	515607665	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
727	Denise Gibbs Public Relations, Unipessoal Lda	Não encontrado	2019	515698881	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
728	Kleverlink - Comunicação, Unipessoal Lda	Empresa de marketing	2019	515717843	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X				
729	Detalhe Aprendiz Lda	Empresa de formação	2019	515723509	70210	Não encontrado	Não encontrado	Barcelos	X				
730	Bvd Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515703249	70210	Não encontrado	Não encontrado	Algueirão	X				
731	The Double Bridge - Media, Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515739871	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
732	Margarida Mangerão, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515722774	70210	Não encontrado	Não encontrado	Aveiro	X				
733	Página Integral Unipessoal Lda	Empresa de comunicação, eventos e RP	2019	515692174	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ponta Delgada	X				
734	Greatparable, Unipessoal Lda	Empresa de consultoria financeira	2019	515683450	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
735	Believignition - Consultoria Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515670138	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
736	Brunswick, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515638544	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sintra	X				
737	Margem Inesperada Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515830763	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
738	Mensagem Boémia - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação, eventos e RP	2020	515834238	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
739	Parallel Symbols , Lda	Empresa de comunicação integrada	2020	515828661	70210	Não encontrado	Não encontrado	Olival Basto	X				
740	Com4You, Unipessoal, Lda	Empresa de comunicação integrada	2020	515816167	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cruz Quebrada-Dafundo	X				
741	Trade Fresh 2020, Unipessoal Lda	Empresa de produtos hortícolas	2020	515816906	70210	Não encontrado	Não encontrado	Alverca do Ribatejo	X				
742	Nirvanoasis, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação integrada	2020	515794228	70210	Não encontrado	Não encontrado	Aveiro	X				
743	Proposta Emergente Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515810266	70210	Não encontrado	Não encontrado	Sacavém	X				
744	Nefelibata, Unipessoal Lda	Empresa de coaching	2019	515692530	70210	Não encontrado	Não encontrado	Braga	X				
745	Finexplain - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2019	515778524	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
746	Ehv Portugal, Lda	Empresa de consultoria em gestão	2019	515755206	70210	Não encontrado	Não encontrado	Ponta Delgada	X				
747	Astutediscovery, Unipessoal, Lda	Empresa de consultoria em gestão	2020	515881651	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
748	Miss Poppy, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515890588	70210	Não encontrado	Sim	Loures	X				
749	Best Linky, Lda	Empresa de comunicação integrada	2020	515892270	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
750	Dialogue & Strategy Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515884804	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estoril	X				

751	Daniel Quiroga, Unipessoal Lda.	Empresa de comunicação e RP	2020	515877930	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estoril	X				
752	Plataea Completa Unipessoal Lda	Empresa de publicidade	2020	515848190	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X				
753	Traços Cúmplices - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515871184	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
754	We Dazzle Together, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515871877	70210	Não encontrado	Sim	Lisboa	X				
755	Gustavo Neves Carvalho, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515868337	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
756	Pensar Alto, Sociedade Unipessoal Limitada	Empresa de comunicação e RP	2020	515832081	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
757	Luca Padovani, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação integrada	2020	515970115	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
758	World Paragraph - Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515968153	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
759	Simplify & Clarify - Lda	Empresa de consultoria em gestão	2020	515958212	70210	Não encontrado	Não encontrado	Gafanha da Nazaré	X				
760	The Curio Agency, Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515932736	70210	Não encontrado	Não encontrado	Leça da Palmeira	X				
761	Sandra Rocha Linhares, Unipessoal Lda.	Empresa de comunicação e RP	2020	515942014	70210	Não encontrado	Não encontrado	Matosinhos	X				
762	Maria João Primoroso, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515936677	70210	Não encontrado	Não encontrado	Corroios	X				
763	Rvm Consultancy, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515912298	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cástelo da Maia	X				
764	Rafael Botelho, Sociedade Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515926990	70210	Não encontrado	Não encontrado	Relva	X				
765	Dávila & Ribeiro, Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515923770	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
766	Salpicos E Algoritmos Unipessoal Lda	Empresa de máquinas	2020	515895245	70210	Não encontrado	Não encontrado	Estremoz	X				
767	Cision	Empresa de clipping	anterior a 2006	501355383	63110	https://www.cision.pt/	Sim	Lisboa					?
768	Manchete Research	Empresa de clipping	1997	513439129	73200	https://www.manchete.pt/	Sim	Lisboa					?
769	Press Power	Empresa de clipping	2014	513019987	63110	https://presspower.pt/inicio.aspx	Sim	Funchal					?
770	Surprise Evolution	Empresa de clipping	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Sim	Não encontrado					?
771	Carma Portugal	Empresa de clipping	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	https://www.carma.com/en/portugal/	Sim	Lisboa					?
772	Performance Global, Unipessoal Lda	Empresa de coaching	2020	516007319	70210	Não encontrado	Não encontrado	Foros de Salvaterra	X				
773	Encantos Iluminados - Unipessoal Lda	Empresa de comércio	2020	516027131	70210	Não encontrado	Não encontrado	Olival Basto	X				
774	Letras E Contextos - Unipessoal Lda	Empresa de eventos	2020	516047442	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
775	Douradocolossal Lda	Empresa de comunicação e marketing	2020	515934348	70210	Não encontrado	Não encontrado	Portalegre	X				
776	Sara Moura, Unipessoal Lda	Empresa de consultoria de moda	2020	516042572	70210	Não encontrado	Não encontrado	São Félix da Marinha	X				

777	Auríssey Portugal, Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516012460	70210	https://www.aurissey.com/	S/ referência	Lisboa	X				
778	New Creativity - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516027352	70210	https://newcreativity.pt/	S/ referência	Lisboa	X				
779	Spotless Quadrant Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	515968471	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
780	Paulo Freitas Amaral, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516028820	70210	Não encontrado	Não encontrado	Guimarães	X				
781	88D, Sociedade Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516007653	70210	Não encontrado	Não encontrado	Póvoa de Santa Iria	X				
782	Additionalpower Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516015397	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
783	Papagaio Ao Leme, Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516068849	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
784	Plataforma Coerente, Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516061496	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
785	Colaborativa + Operativa + Ativa, Marketing & Comunicaç...	Empresa de comunicação e RP	2020	516097270	70210	Não encontrado	Não encontrado	Porto	X				
786	Stability Chapter, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e marketing	2020	516070932	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
787	Ana Portugal De Sousa Dias, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516097261	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
788	Funny Option Lda	Empresa de comunicação, eventos e RP	2020	516059173	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
789	Asterisk Moments, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516015923	70210	Não encontrado	Não encontrado	Caparica	X				
790	Carlos Cruzeiro - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516036203	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
791	Maria Madalena Machado, Unipessoal Lda	Emrpesa de eventos	2020	516068890	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vila Nova de Famalicão	X				
792	Sparkling Stories Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516026178	70210	Não encontrado	Não encontrado	Almancil	X				
793	Oyesocial - Marketing, Comunicação E Eventos, Lda	Empresa de comunicação e RP	anterior a 2006	516098462	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cascais	X				
794	Ynb, Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516129554	70210	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	X				
795	Truquesàporta - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516014153	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
796	Luis Baptista Milhano, Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516135953	70210	Não encontrado	Não encontrado	Azeitão	X				
797	Dialogue Prodigy - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516005200	70210	Não encontrado	Não encontrado	Figueira da Foz	X				
798	Studioapp, Unipessoal Lda	Empresa de publicidade	2020	516105248	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X				
799	Speak Louder - Business Communication, Lda	Empresa de comunicação e marketing	2020	516129490	70210	http://speaklouder.pt/	S/ referência	Maia	X				

800	Swans Generation - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação e marketing	2020	515949710	70210	Não encontrado	Não encontrado	Torcato	X			
801	Car Comunicação, Lda	Empresa de comunicação e RP	2020	516113089	70210	Não encontrado	Não encontrado	Queijas	X			
802	Mafalda Cruz Reis, Unipessoal Lda	Empresa de assistência social	2020	516115782	70210	Não encontrado	Não encontrado	Cantanhede	X			
803	Next Football Stars - Career Management Lda	Empresa de agenciamento de jogadores de futebol	2020	516157698	70210	Não encontrado	Não encontrado	Vale de Maceira	X			
804	Experient River - Unipessoal Lda	Empresa de comunicação, marketing e RP	2020	516153960	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			
805	Folhasemcausa - Unipessoal Lda	Empresa de vendas e análises estatísticas	2020	516026399	70210	Não encontrado	Não encontrado	Lisboa	X			

Anexo 32 - Modelo e submodelos de análise para validação de hipóteses

Componentes da construção do questionário

Hipóteses/pressupostos gerais a testar:

- (1) ferramentas de medição são sobretudo quantitativas
- (2) práticas eficazes de medição de resultados contribuem para o reconhecimento dos profissionais de RP
- (3) tangibilidade depende das práticas avaliativas
- (4) medição da eficácia depende da estratégia de RP, cumprimento de objetivos e percepção das organizações

Hipóteses/pressupostos específicos a testar: (em modelo de análise)

Secções do questionário:

- F. Serviço de Clipping (Hipótese 2)
- G. Mensuração e Avaliação (testar Hipóteses 1, 2 e 3)
- H. Formação
- I. Ética e caminhos futuros (testar Hipótese 4)
- J. Caracterização da organização

Divisões das secções:

A Clipping

- A1 Caracterização do serviço Clipping
- A2 N^o pessoas para executar o Clipping
- A3 N^o horas para executar o Clipping
- A4 Meios utilizados
- A5 Setor de atividade
- A6 Frequência da avaliação de resultados

B Mensuração e avaliação

- B1 Análise à mensuração e avaliação
- B2 Níveis de avaliação
- B3 e B9 Mensurar com AVE
- B4 Comprovar com ROI
- B5 Outras métricas
- B6 Metodologias
- B7 Qualitativa e quantitativa
- B8, B11 e B12 Vantagens e importância da avaliação
- B10 Avaliação por estágios
- B13 Recursos tangíveis
- B14 Procedimentos

C Formação

- C1 Aplicação de modelo ou técnica
- C2 Formação na organização
- C3 e C4 Conhecimento de instituições e formações
- C5 Trabalho da AMEC
- C6 Princípios de Barcelona

D Ética e caminhos futuros

D1 Grau de importância de afirmações éticas

D2 Eficácia da avaliação

D3 O que falta na avaliação

D4 Alterações na avaliação em situação de crise

Explicação dos submodelos de análise:

Hipótese 1 - procuramos perceber se os níveis de avaliação (PB2) se relacionam com a utilização de métricas quantitativas (PB3), especificamente perceber se a hipótese de resposta 2 (outputs) é das mais mencionadas. Depois, perceber se a mensuração com AVE (PB3 e PB9) se relaciona com a apresentação de resultados com ROI (PB4) e vice-versa.

Hipótese 2 – investigamos sobre a forma como o reconhecimento da profissão é influenciado pelas práticas eficazes de mensuração através da frequência da avaliação (PA6) e a avaliação por estágios (PB10) que pode contribuir para as vantagens e importância da avaliação (PB11) e análise à mensuração e avaliação (PB1).

Hipótese 3 – procuramos entender se a forma como se percebe a mensuração e avaliação (PB1) impacta na utilização de métodos quantitativos, qualitativos ou ambos (PB7) e influencia no tipo de metodologia utilizada (PB6).

Hipótese 4 – procuramos saber se a eficácia da avaliação (PD2) impacta no grau de importância de determinadas afirmações (PD1) e se é influenciado pelo que se considera que falta neste campo das RP. (D3)

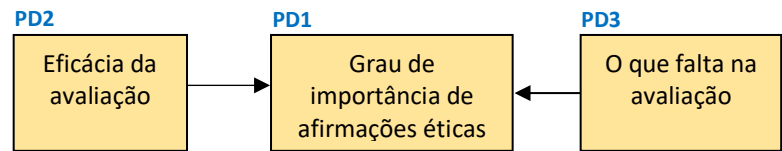
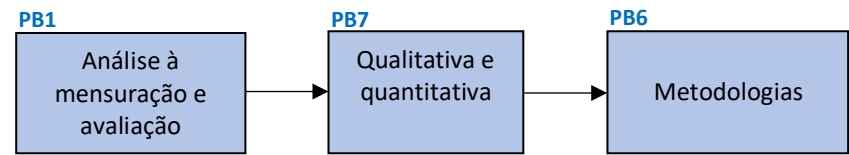
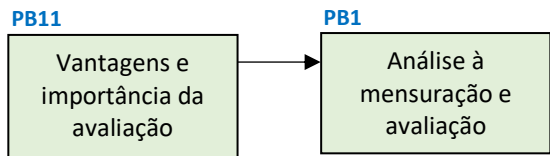
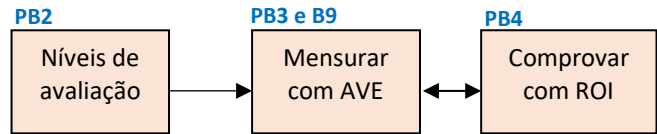
Submodelos e modelo de análise (páginas seguintes):

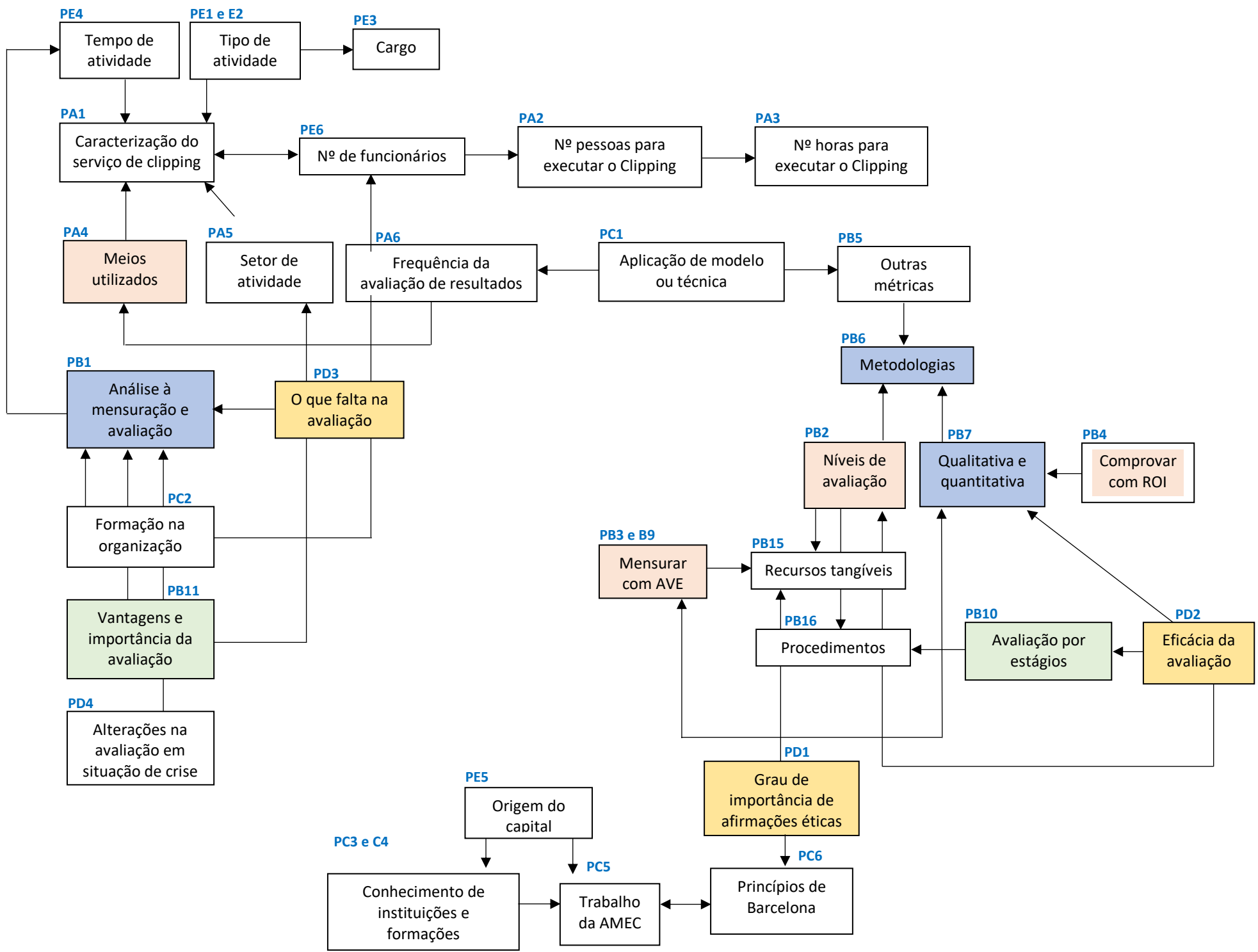
HIPÓTESE 1 - ferramentas de medição são sobretudo quantitativas

HIPÓTESE 2 - práticas eficazes de medição de resultados contribuem para o reconhecimento dos profissionais de RP

HIPÓTESE 3 - tangibilidade depende das práticas avaliativas

HIPÓTESE 4 - medição da eficácia depende da estratégia de RP, cumprimento de objetivos e percepção das organizações





Anexo 33 - Propostas/modelos/linhas orientadoras de investigadores

Propostas baseadas na literatura	Autor e data	Data	Recomendações extraídas	Obs.:
Linhas orientadoras (s/ referência a proposta)	Albert Oeckl	1964	Diferentes métodos de pesquisa relacionados com os <i>outcomes</i> : análise de conteúdo, efeitos dos <i>media</i> e a forma como o público utiliza os meios de comunicação.	Ver subcapítulos 3.2 e 3.4
Measuring the Effectiveness of Public Relations	Public Relations Review	1977	Avaliação tendo por base medição de <i>outputs</i> (e.g: número de artigos ou impressões), <i>outtakes</i> (e.g: a linguagem foi a correta? Terá sido bem recebido pelo público?) e <i>outcomes</i> (e.g: questionários, <i>focus group</i> , estudos etnográficos)	Guia orientador de práticas avaliativas produzido à margem de uma conferência nos E.U.A. (ver subcapítulo 3.2.2)
Teoria da Excelência	Grunig e Hunt	1984	<ul style="list-style-type: none"> . objetivos específicos . mensurar os objetivos . recolher e analisar os dados . relatório de resultados final . adaptação dos resultados às decisões futuras . metodologias mistas de avaliação . consultores de RP especializados para fazer o trabalho de pesquisa e avaliação . provisão de tempo 	Ver subcapítulos 3.2 e 3.4
Modelo PII	Cutlip, Center e Broom	1985	Avaliação em três níveis: preparação (e.g: história, objetivos, mensagens), implementação (e.g: quem recebeu a mensagem, onde chegou, quantidade de notícias publicadas) e impacto (cumprimento de objetivos e avaliação de <i>outcomes</i>)	

Linhas orientadoras (s/ referência a proposta)	Cameron	1986b	<ul style="list-style-type: none"> . medição da eficácia e ineficácia juntamente . considerar alterações nos procedimentos de análise . colocar hipóteses que suportem a análise realizada 	
Modelo Pirâmide	Macnamara	1990	Avaliação em três níveis: <i>inputs</i> , <i>outputs</i> e <i>outcomes</i>	
Estudo de Excelência	Grunig	1992	Definição de estratégia, envolvimento de diferentes departamentos, cultura participativa, oportunidades de género	
Linhas orientadoras (s/ referência a proposta)	Lindenmann	1993	Três níveis de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> . <i>output</i>. E.g.: audiência, impressões e número de notícias . <i>outgrowths</i>. E.g.: notoriedade, receção e retenção do público-alvo . <i>outcomes</i>. E.g.: atitude, comportamento, opinião em relação a determinado produto, serviço ou outro. 	
Modelo Yardstick	Lindenmann	1993	Avaliação em três níveis: <ul style="list-style-type: none"> . Objetivos . Três níveis de mensuração: básica - <i>outputs</i> (e.g.: clipping, audiência), intermediária - <i>outgrowths</i> (e.g.: entrevistas) e avançada - <i>outcomes</i> (e.g.: opinião) 	
Linhas orientadoras (s/ referência a proposta)	Knobloch	1996	. Favorabilidade dos artigos	

Balanced Scorecard	Kaplan e Norton	1996	<p>Perspetiva financeira:</p> <ul style="list-style-type: none"> . identificar objetivos. E.g.: prosperar . identificar formas de medição. E.g.: aumentar quota de mercado <p>Perspetiva do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> . identificar objetivos. E.g.: lançar novos produtos . identificar formas de medição. E.g.: percentagens de vendas <p>Perspetiva interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> . identificar objetivos. E.g.: lançar novos produtos . identificar formas de medição. E.g.: planeamento p/ lançamento <p>Perspetiva de inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> . identificar objetivos. E.g.: focar no produto . identificar formas de medição. E.g.: produtos responsáveis por 80% das vendas
Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness	IPR	1997	<p>Medição de <i>outputs</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> . número de artigos/vezes que a notícia surgiu nos <i>media</i> . número de impressões <p>Medição de <i>outtakes</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> . saber se a mensagem foi bem recebida . saber se faz sentido para os recetores . saber se a mensagem foi retida <p>Medição de <i>outcomes</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> . saber se promoveu a mudança de comportamentos, atitudes ou opiniões
Worldviews	Deatherage e Hazleton	1998	Medir simetria e assimetria no contexto das RP
Measurement of Relationships	Hon e Grunig	1999	Medir satisfação de vários tipos de relações

Modelo Unificado	Noble e Watson	1999	Modelo baseado em <i>feedback</i> entre etapas: <i>input, output</i> , impacto, efeito e resultado
OPRA	Huang	2001	Medir, através de comparação, relação da organização com o público
Modelo de curta duração	Watson	2001	Prevê a identificação dos objetivos, da estratégia com os <i>media</i> e análise de resposta do público-alvo, ie, medição de <i>outcomes</i>
Modelo contínuo	Watson	2001	Avaliação em seis níveis: pesquisa, definição de objetivos e de efeitos, seleção da estratégia, escolhas táticas, efeitos, e análises formal e informal
Princípios de Barcelona	AMEC	2010, 2015 e 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir metas mensuráveis é um pré-requisito absoluto para o planeamento, mensuração e avaliação da comunicação 2. Mensuração e avaliação devem identificar produtos, resultados e impacto potencial 3. Resultados e impactos devem ser identificados para os stakeholders, sociedade e organização 4. A mensuração e avaliação da comunicação devem incluir análise qualitativa e quantitativa 5. Advertising Value Equivalent (AVE) não são o valor da Comunicação 6. A mensuração e avaliação holísticas da comunicação inclui todos os canais online e offline relevantes 7. A mensuração e a avaliação da comunicação têm como base a integridade e a transparência e conduzem à aprendizagem e <i>insights</i>

Modelo Planning, Research and Evaluation (PRE)	CIPR	2011	Avaliação em diferentes níveis: auditoria, definição de objetivos, planejamento e estratégia, mensuração, resultados e avaliação
Benefit Cost Ratio (BCR) e Cost Effectiveness Analysis (CEA)	Likely	2012	<i>Performance</i> financeira de uma empresa, redução de custos operacionais, aumento da receita e despesas
Modelo sistémico 3 puts	Yanaze, Freire e Senise	2013	<p>Sistema de avaliação através de plataformas de medição de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> . plataforma de eficiência/eficácia/efetividade das ações de comunicação (medir objetivos, ações, público atingido) . plataforma de avaliação de integração das ações (avalia a ação em função do objetivo) . plataforma de análise do ambiente mercadológico/situacional (testa a relevância da ação) . plataforma de informações dos resultados de marketing e comunicação, mais os indicadores de <i>performance</i> (avalia o comportamento em diferentes contextos de acordo com a ação). <p>Modelo sistémico que deve incluir inputs (recursos), throughputs (processos) e outputs (resultados).</p> <p>Utilização de várias metodologias (IQEM, Valor notícia, Boxnet, IEC, metodologia de análise de correspondência e metodologia de avaliação e mensuração) p/ adequar a diferentes necessidades de avaliação. Prevê a atribuição de peso a diferentes variáveis que</p>

			influenciam o valor - positivo, negativo ou neutro.	
OPDC	Yang, Kang e Cha	2015	Medir índices de confiança das organizações com o público	
Mapa por níveis	Paine	2015	Escolhem-se diferentes métricas em função de diferentes níveis - obtuso, inteligente, difícil e fácil	

Linhas orientadoras (s/ referência a proposta)	Laskin	2016	<ul style="list-style-type: none"> . <i>output</i> – ações a considerar para atingir objetivos. E.g.: envio de 2 comunicados de imprensa . <i>outreach</i> – conteúdo publicado. E.g.: os 2 comunicados geraram 10 notícias . <i>outcome</i> – mudança de comportamento ou conhecimento de um produto/serviço. E.g.: se conhece/compraria um determinado produto . <i>outgrowth</i> – medir o retorno de investimento, vulgo ROI . E.g.: uma campanha que teve um custo de 5 mil euros e que gerou 100 mil euros em vendas . <i>outperform</i> – avaliação do contexto e fatores externos que influenciaram as vendas. E.g.: favorabilidade do cenário económico para o crescimento das vendas 	
Integrated Evaluation Framework	AMEC	2016	Quadro composto por diferentes níveis, passos-chave, métricas e métodos	
Government Communication Service (GCS) Evaluation Framework	Hardwick	2016	Avaliação que prevê medir concretização de objetivos de negócio através de <i>inputs</i> e impacto e concretização de objetivos de comunicação através de <i>outputs</i> , <i>outtakes</i> e <i>outcomes</i>	Apresentação de propostas ao abrigo de <i>summits</i> da AMEC
Moving from Outputs To Outcome (MOTO)	Bruce	2018	Adaptação do Framework da AMEC, mas que inclui a avaliação de <i>media</i> tradicionais, publicidade, redes sociais, pesquisas de mercado, análise de pesquisas, contexto financeiro, dados, vendas, preços praticados e outros	

Return on Objectives (ROO)	Patil	2018	Avaliação baseada em sete premissas: 1 – definir objetivos de comunicação e RP com base nos objetivos de negócio 2 – mensuração só é fácil e possível fazer se se souber qual o alcance do sucesso 3 – acompanhar o progresso através de análises quantitativa e qualitativa 4 – necessidade de as equipas de RP estarem orientadas para os números 5 – não ficar pelo primeiro passo e analisar os <i>outcomes</i> 6 – fazer o trabalho de RP para quem percebe de RP 7 – investir em ferramentas de mensuração	
-----------------------------------	-------	------	---	--

Anexo 34 - Propostas a integrar método de avaliação na ótica de entrevistados e inquiridos

Sugestões baseadas nos resultados apurados	
Método	Propostas a incluir num método de avaliação
Entrevista semiestruturada	Tipo de públicos
	Ações
	Canais
	Reputação
	<i>Outputs</i>
	<i>Outtakes</i>
	<i>Outcomes</i>
Entrevista semiestruturada e inquérito	Objetivos/KPIs
	Impacto da notícia e da iniciativa
Inquérito	Análises qualitativa e quantitativa
	Notoriedade
	<i>Feedback OCS</i>

Anexo 35 - MAEC - Matriz de Avaliação de Eficácia da Comunicação

MAEC - Matriz de Avaliação de Eficácia da Comunicação

Preparação		Implementação				Mensuração e <i>insights</i>												
Objetivos		Inputs (recursos)		Ações* (segundo modelo PESO)				Nível básico				Nível intermédio	Nível avançado					
								Outputs* (resultados)				Outtakes (resultados)	Outgrowth (resultados)	Outcomes (resultados)	Outperform (resultados)	Impacto (efeitos)		
De negócio	De comunicação	Perfil do público	Estratégias	Paid (pago)	Earned (exposição)	Shared (partilha)	Owned (próprio)	Paid (pago)	Earned (exposição)	Shared (partilha)	Owned (próprio)							
Definição do conceito		Definir os objetivos da organização para potenciar o negócio	Definir os objetivos da comunicação em função dos de negócio	Identificar o perfil do público que se pretende impactar	Elementos chave para apoiar a comunicação	Identificação de todas as ações a realizar para cumprimento dos objetivos definidos				Resultados das ações consideradas para atingir objetivos				Listar o que foi entendido pelo público. Apurar o <i>feedback</i> dos OCS	Avaliação de notoriedade, receção e retenção do público-alvo. Favorabilidade dos artigos	Identificação dos efeitos da comunicação no público através de análise de conteúdo, isto é, da atitude, comportamento e opinião em relação a determinado produto, serviço ou outro	Avaliação do contexto e fatores externos que influenciam as vendas	Cumprimento de objetivos e avaliação do impacto gerado pelas ações na organização

<p>Tipo de mensuração</p>	<p>SMART (<i>specific/específico, measurable/mensurável, achievable/alcançável, relevant/relevante e time-bound/com tempo determinado</i>)</p>		<p>Segmento, idade, área geográfica</p>	<p>Casos de sucesso na utilização de produtos vegan. Figuras conhecidas que utilizem os produtos e possam influenciar a compra</p>	<p>Promoção de conteúdos com influenciadores, tipo de campanhas Google Ads e publicidade em <i>media</i></p>	<p>Envio de comunicados à imprensa sobre lançamento de novos produtos</p>	<p>Conteúdos em redes sociais</p>	<p>Dinamização de conteúdos em plataformas próprias - <i>website, blogue, newsletter</i></p>	<p><i>Banners, artigos, campanhas Google Ads</i></p>	<p>Número de artigos, número de impressões, audiência, <i>clipping</i></p>	<p>Publicações, comentários, partilhas</p>	<p>Artigos de blogue e em <i>website</i></p>	<p>Avaliar a linguagem utilizada, receção da mensagem pelo público e alcance da mesma. Avaliar o entendimento que os jornalistas têm sobre a matéria através de entrevistas</p>	<p>Entrevistas p/ apurar os resultados de uma campanha que teve um custo de 5 mil euros e que gerou 100 mil euros em vendas</p>	<p>Questionários, <i>focus group</i>, estudos etnográficos p/ apurar se compraria o produto/serviço</p>	<p>Favorabilidade do cenário económico para o crescimento das vendas</p>	<p>Quantidade e de produtos vendidos</p>
<p>Aplicação prática (c/ exemplo meramente ilustrativo de marca de cosméticos <i>cruelty free</i>)</p>	<p>Ser líder de mercado na venda de cosmética vegan</p>	<p>Promover o entendimento sobre os benefícios do uso de produtos <i>cruelty free</i></p>	<p>Mulheres entre os 20 e os 60 anos com escolhas sustentáveis</p>	<p>Influenciadores digitais 'x e y', que comunicam para o público identificado pela marca e que reúnem 1 milhão de seguidores</p>	<p>Parceria com influenciador 'x'; 2 campanhas de Google Ads; publicidade e na rádio 'x'</p>	<p>Notícia publicada no jornal 'x'</p>	<p>Repartilhar os conteúdos com referências e <i>feedback</i> à marca</p>	<p>Publicar 2 artigos por mês sobre os benefícios da cosmética vegan, diferenças para os cosméticos comerciais</p>	<p>Cada campanha Google Ads c/ o gerou um total de 1M de visualizações</p>	<p>500 notícias em jornais nacionais com um total estimado de cerca de 5 milhões de leitores</p>	<p>Identificado um total de 960 comentários positivos sobre a marca nas redes sociais Instagram e Facebook e 5 mil partilhas</p>	<p>Total de 6 artigos publicados no blogue que atingiram um total de 7 mil pessoas, maioritariamente do género feminino, com idade entre os 40 e os 50 anos. As visitas ao website da marca aumentaram 5 vezes</p>	<p>O conhecimento sobre este mercado e os seus benefícios aumentou 10%. Cerca de 30% dos jornalistas contactados tiveram contacto com este segmento pela 1ª</p>	<p>500 entrevistas realizadas, das quais se apurou que 85% revela satisfação com os produtos já experimentados</p>	<p>De um total de 700 respondentes do questionário, 80% revela intenção de voltar a comprar o produto e 70% identifica a marca como <i>love brand</i></p>	<p>Redução do IVA nos produtos cosméticos, aumento do salário mínimo e apoios à recuperação económica terão contribuído p/ o aumento das vendas</p>	<p>As ações de comunicação implementadas no último trimestre do ano contribuíram para um aumento significativo de vendas - 30%</p>

											face a igual período homólogo (último trimeste) e foram registados 1500 novos membros no mesmo período	vez e o <i>feedback</i> é positivo					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

* o preenchimento de todos os campos - *paid, earned, shared e owned* - apenas se justifica quando existem ações em todos.

Legenda:

- Sustenta-se na literatura
- Sustenta-se nos resultados obtidos

Anexo 36 - Grelha de codificação de entrevistas semiestruturadas

Grelha de codificação

Entrevistas semiestruturadas

Legenda: ES1, ES2, ES3, ES4, ES5, ES6, ES7, ES8, ES9, ES10, ES11, ES12, ES13, ES14, ES15

Categoria	Subcategoria	Elementos (Bardin, 2011)	Relação com perguntas	Referências	Fundamentação teórica	Unidade de recorte
Serviço de monitorização de <i>media relations</i> em <i>outsourcing</i>	Depende dos clientes	1.1	ES1/P1.ES4/P1.ES5/P1	3	Lindenmann (2005)	Depende do momento da vida da agência e também dos clientes. E depois os próprios clientes - se os clientes aceitam ou não aceitam que isso aconteça. É um caminho, mas é um caminho que está um bocadinho inquinado. Eu acho que sim, porque cada vez mais as empresas são mais pequenas.
	Depende dos recursos humanos	1.2	ES1/P1	1		Se a agência estiver limitada de recursos e encontrar alguma ferramenta fora que ajude com isto, se calhar, eu até consigo conceber.
	Plataforma própria	1.3	ES1/P2	1		Temos obviamente uma plataforma, mas que é nossa - é a 'Lewis analytic light'. Gera todo o tipo de gráficos que nós precisamos, todo o tipo de números, de informação que são acordados com os clientes e depois nós trabalhamos a partir daí, consoante esses resultados.
	Mais-valia	1.4	ES2/P1.ES6/P1.ES10/P1.ES11/P1	4		As agências cada vez têm mais trabalho e tudo que puder ser feito em outsourcing é uma mais-valia. Acho que é realmente importante recorrer a outsourcing do clipping. E por isso faz todo o sentido que na cadeia de valor haja empresas que são especialistas nos dados, em recolher dados. Portanto, é muito mais ágil ser este serviço externo do que ser o interno.
	Credibilidade da empresa <i>declipping</i>	1.5	ES2/P1	1		O selo de empresas reconhecidas como a Cision, por exemplo, dá uma certa credibilidade.

	Sim	1.6	<p>ES1/P11. ES3/P1. ES7/P1. ES8/P1. ES9/P1. ES10/P1. ES11/P1. ES12/P1. ES13/P1. ES14/P1. ES15/P1</p>	13		<p>Considero o serviço de clipping um outsourcing porque preciso dele para fazer do trabalho. Não se consegue fazer reporting sem serviço de clipping e esse serviço é outsourcing, não temos como. Acho que sim, totalmente, porque fazer o clipping internamente implica muitos recursos humanos, técnicos que não é possível nem desejável ter. Sim, sim, por uma razão muito simples - economia de escala. Aqui estamos a falar de uma economia de escala. do ponto de vista da agência, acho que tem que ter, obviamente, uma recolha de dados. Não serve nada estarmos a enviar a informação para os <i>media</i> e depois a seguir não conseguirmos medir o que sai publicado e, portanto, para nós foi inevitável encontrar um parceiro no mercado que nos pudesse dar esse follow up e para que nos ajudassem ao nível do monitoring e do clipping. Sim, pelo menos na nossa visão as ferramentas de monitorização per si são um commodity à data de hoje. há empresas que são especialistas em processar esses dados já no âmbito de consultoria, e que é aquilo que nós fazemos. Portanto, para mim faz todo o sentido. Faz, eu acho que sim. Totalmente. O negócio das agências comunicação não é fazer clipping. Eu acho que faz todo o sentido. Claro que depende do volume de informação e de comunicação que cada empresa faça, mas faz todo o sentido que as empresas façam outsourcing de serviços de comunicação e também de monitorização e de clipping. Eu acho que sim. nós também recorremos a outsourcing.</p>
Outsourcing de resultados favorece tempo para análise qualitativa	Ganho de tempo para outras áreas	2.1	<p>ES2/P3. ES5/P3. ES9/P3. ES10/P3. ES13/P3. ES14/P3. ES15/P3</p>	6	Lindenmann (1990) e Grunig (2008)	<p>Mais tempo para se dedicar a outras áreas. Dedico-me de certeza a outras áreas. ganhamos tempo, sem dúvida para nos focarmos nestas duas questões. Eu acho que os dois. Mas também é verdade que leva a que tenhamos tempo para investir em outros temas como a criatividade, planeamento estratégico, pensamento estratégico e para o qual é possível ter outro tipo de perfis. Também. A tudo, a tudo um pouco. para tudo o resto. As duas coisas.</p>
	Qualitativo quantificável	2.2	<p>ES7/P3/P6. ES14/P3</p>	2		<p>Análise qualitativa de nada vale se não for quantificável. Quer inputs quantitativos e quer inputs qualitativos quantificáveis. Perdemos sempre algum tempo a fazer essa análise qualitativa e quantitativa.</p>
	Sim	2.3	<p>ES1/P2. ES6/P3. ES7/P3. ES8/P3. ES9/P3. ES10/P3. ES12/P3. ES13/P3. ES14/P3. ES15/P3</p>	10		<p>Sim. só quem faz o trabalho, quem define a estratégia, quem define os objetivos, quem acompanha todo o plano de ação é que tem o know-how suficiente para a fazer a avaliação qualitativa. serve para nos dedicarmos à parte qualitativa. A meu ver faz sentido ir para esta segunda fase que é ocupar o tempo a olhar para reports sérios. Porque nós gostamos de controlar muito bem a análise, ainda que nos possa chegar por parte do parceiro, mas sempre que possível queremos fazê-la nós para conseguirmos interpretar todas as variáveis e percebermos claramente todas as variáveis. Eu acho que os dois. Se não investirmos tempo para com os dados e retirarmos insights acionáveis para os nossos clientes e para as estratégias de comunicação, não faz sentido sequer termos acesso aos dados. Quem faz o clipping deve dedicar-se mais à área qualitativa, à avaliação dos resultados análise qualitativa é tudo o que não é mensurável, quantitativamente, obviamente, mas, por exemplo, tudo que é favorabilidade, análises de sentimento, por exemplo, tudo o que envolve trabalho humano, de insights, nós consideramos qualitativo. Perdemos sempre algum tempo a fazer essa análise qualitativa e quantitativa. As duas coisas.</p>
	Depende do cliente	2.4	<p>ES3/P3. ES11/P3</p>	2		<p>Depende até do perfil do nosso cliente. depende muito, depende muito até do cliente.</p>

Vantagens do outsourcing	Automatização e especialização	3.1	ES1/P3. ES12/P2	2	n/a	É ter as coisas mais automatizadas. A vantagem é porque nós contratamos um serviço que está monitorizado e que está programado e que tem uma tecnologia associada e desenvolvida por terceiros.
	Custo	3.2	ES5/P2. ES7/P2. ES13/P2. ES14/P2	4		Preço. Em termos economicistas, se focarmos na parte de gestão, é um ponto extremamente relevante. Custos. Não ter custos fixos. Custo, claramente custo.
	Recursos humanos	3.3	ES5/P2. ES7/P2. ES11/P2. ES13/P2	4		Recursos. Sim, se não tinha de ter uma dúzia de pessoas para fazer isso. de recursos humanos, quer queiramos quer não, mesmo que haja um trabalho muito automatizado, principalmente quando estamos a falar de meios digitais, há aqui um fator humano muito grande. Otimização dos recursos. não ter recursos humanos.
	Tempo	3.4	ES6/P2. ES3/P2. ES5/P2. ES8/P2. ES11/P2.	5		Tempo. Sim, mesmo naquilo que é a informação, não tínhamos capacidade de adquirir ou fazer chegar em tempo oportuno. Tempo. O tempo que demora a fazer clipping. Tempo.
	Know-how	3.5	ES6/P2. ES7/P2	2		Know-how. se tivermos pessoas que são técnicas especializadas nesse tipo de trabalho e que vão trabalhar com um conjunto alargado de clientes em que tem já uma metodologia própria para fazer essa validação da informação e classificação, aí torna-se algo extremamente valioso não só para a marca, como até para as pessoas que trabalham nessa área.
	Media value	3.6	ES4/P2	1		O media value e o resultado das entidades que se dedicam a esse trabalho é basicamente serem capazes de dar, em termos palpáveis, os resultados de um trabalho.
	Abrangência	3.7	ES15/P2	2		a abrangência. a grande mais-valia de recorrer ao outsourcing é a abrangência.
Análise maioritária de outputs	Abordagens diferentes	4.1	ES1/P4/P5. ES9/P4. ES10/P4. ES12/P4. ES15/P4	10	Hon e Grunig (1999)	A Lewis empenha-se muito no reporting. É por isso que o reporting é para nós tão importante. cada agência tem a sua abordagem. Valorizar muito o quantitativo. Porque durante anos a comunicação não esteve no topo da pirâmide. Neste último ano muita coisa mudou, infelizmente ou felizmente, portanto, a pandemia trouxe coisas boas e coisas más. Numa das coisas que trouxe de bom foi que a comunicação ganhou um valor imenso dentro das organizações. depende muito da complexidade dos outputs ou do dashboard de outputs que estamos a falar. Equilíbrio entre os dois - quantitativo e qualitativo. Por isso, de facto, eu acho que tem que haver um meio termo entre o qualitativo e quantitativo. Quantitativo é obrigatório porque as métricas vêm daí. O qualitativo nós conseguimos trazer mais-valias, ou seja, reforçar a parte quantitativa. os nossos relatórios passaram a incluir a parte quantitativa, basicamente a que nos é fornecida em outsourcing pela empresa de clipping e depois uma análise nossa, personalizada, com estes detalhes dos meios, das audiências, etc., e também uma análise mais fina com o conhecimento que nós temos do cliente e com aquilo que nós sabemos que são os objetivos do cliente.
	Não é errado	4.2	ES2/P5. ES6/P4. ES7/P4	3		Errado nunca poderia estar, não é? A análise quantitativa pode funcionar muito bem. Tudo se resume a uma palavra - educação. Educação do cliente, dentro da agência e na academia. Ainda hoje não se educa com esse foco.

	Depende do cliente	4.3	ES4/P4. ES5/P4. ES8/P4. ES9/P4. ES11/P4. ES14/P4	6		É algo que o cliente gosta sempre de ter na mão. Se for um texto político é muito importante a qualidade. Se for um texto desportivo, é bom saber em quantos jornais, quantos minutos é que esteve no ar, quantas páginas é que A Bola deu. Os clientes têm de ser sofisticados para não avaliar a quantidade. Os clientes avaliam quantidades. a quantidade era a forma como se conseguia mostrar o valor da comunicação. porque os clientes precisariam de ter quantificado aquilo que vale o investimento que estão a fazer no nosso trabalho e esta origem depois da quantidade. acho que isso depende, varia muito de acordo também com o que é o nosso cliente.
	É difícil	4.4	ES3/P4. ES14/P4	3		Desinteressei-me pelas métricas porque frequentemente tive este embate com pessoas que não compreendiam. As coisas não se medem à letra, ao pixel. É muito difícil fazer essa avaliação.
	É necessário	4.5	ES11/P4. ES13/P4	2		Mas a verdade é que para poderem ter números então precisamos de ter estes dados quantitativos. Isto é o que se calhar que está na base de se usar muito mais o quantitativo do que qualitativo, possivelmente. Outputs são importantes, mas é preciso depois desconstruí-los.
	Errado nas <i>media relations</i>	4.6	ES10/P4	1		Podemos falar de outputs ligados à comunicação per si ou à <i>mediatização</i> e aí estará certamente errado do ponto de vista que não são completos.
Avaliar diariamente	Alertas diários	5.1	ES2/P7. ES3/P5. ES9/P5. ES10/P5. ES11/P5. ES12/P5. ES14/P5. ES15/P5	8	Lindenmann (1993)	Nós recebemos alertas diariamente. se não olhamos para isso diariamente como avaliamos e reorientamos as estratégias se for preciso? Só posso dizer que sim. Posso dizer que lançamos um serviço que se chama 'vigilância' e é uma área de vigilância que tem a ver com gestão de crise e com situações que podem afetar a reputação das organizações. E esse serviço de vigilância claramente é um serviço em que a empresa pode medir a sua reputação diariamente, semanalmente ou trimestralmente. a monitorização deve ser regular. Claro que olhamos para as informações que nos chegam nos alertas de clipping. Nós recebemos os alertas todos os dias. É inevitável que haja uma análise todos os dias, obviamente, nem que seja uma avaliação muito empírica de saber se está a correr bem, se há notícias sobre o cliente. Eu acho que isso é quase inconsciente que diariamente se faça sobre um determinado cliente. Havendo uma análise diária, muito mais facilmente a gestão da crise é feita. É fundamental um acompanhamento diário da evolução. Daí a importância de fazer um acompanhamento diário.
	Depende dos clientes	5.2	ES4/P5. ES6/P5. ES7/P5. ES14/P5	4		Depende das campanhas e do cliente. Depende dos clientes que estamos a tratar. Bom, também tem a ver com a realidade dos clientes. se tenho um cliente que comunica todos os dias ou que tem uma visibilidade e uma exposição diária ou muito recorrente, obrigatoriamente temos de estar a avaliar todos os dias. que isso depende muito de cada cliente.
	Equipas e tempo	5.3	ES5/P5. ES6/P5	2		Às vezes tem a ver com o tempo que nós temos. Isso está relacionado com as equipas e com o tempo.
	Não fazemos	5.4	ES6/P5. ES8/P5	2		No geral, nós não fazemos uma análise diária. Não percebo o objetivo de avaliar todos os dias.
	Depende do projeto	5.5	ES10/P5. ES13/P5	2		Dependendo do projeto, pode não fazer sentido fazer uma avaliação diária. Há projetos nos quais estarmos em diferentes fases de execução e faz sentido fazer avaliações em determinados pontos chave da implementação do próprio projeto até porque de um dia para o outro os resultados não mudam per si. depende do tipo de análise que se faça. Eu gostaria que fosse mais do que os 40%, mas infelizmente não me choca esse valor.

AVE inapropriado para medir	Os clientes pedem	6.1	ES1/P6/P7. ES3/P7. ES9/P9. ES10/P6. ES12/P8. ES13/P3/P6. ES14/P6. ES15/P6	9	Grupp (2010), Harrison (s.d.a), Michaelson e Stacks (2006), Hugley (2017)	Os clientes pedem. São clientes internacionais, curiosamente. E um deles com que reporta diretamente aos Estados Unidos e, aparentemente, nos Estados Unidos isto é muito valorizado. Sem dúvida, mas as coisas nunca são <i>imediatas</i> . não há nenhum cliente que não nos peça métricas. o comprador é mais market indiano não se sente muito confortável com estes tipo de indicadores porque também está habituado a fazer compra de espaços publicitários. E sente um enorme conforto no AVE. Os clientes pedem o valor financeiro da notícia. Os clientes querem saber quantas pessoas leram a notícia, o alcance daquela notícia. em termos de resultados o que nos pedem mais é o AVE para mostrarem a valor ao cliente ou um potencial valor, Porque as empresas têm que ter um AVE. e a pressão dos clientes. os clientes pedem o AVE.
	Comodismo do setor	6.2	ES1/P6. ES4/P6. ES6/P6. ES8/P6. ES9/P6. ES11/P6. ES12/P7. ES13/P6. ES14/P6/P7	12		Eu acho que sim [é comodismo do setor], porque é um número muito fácil de obter. eu acho que sim, eu acho que é um comodismo. O próprio clipping vem acompanhado com os valores. É uma maneira muito fácil de dizer, quando na verdade a agência está a trabalhar outro tipo de coisas. eu acho que é muito fácil, só para isso, para simplesmente dizer aos clientes – ‘eu gerei ‘x’ dinheiro’. Eu acho que é comodismo do setor. É a métrica que nós temos. Mas não temos outra opção. É a métrica fácil. o AVE facilita-nos muito a vida. o AVE, mal ou bem encaixa, para nós é perfeito porque conseguimos, no final de contas, dar resposta. se calhar é comodismo. Acho que é mais fácil. acho que é mais fácil. É difícil encontrar uma métrica que seja tão fácil de ser interpretada como esta do AVE, que é muito simples e que convence. Convenceu durante anos, convence estudantes. É aquilo mesmo. E o valor da publicidade vs o valor da comunicação sempre foi uma métrica muito mais fácil de conseguir ser explicada. Eu acho que é porque não existe um consenso naquilo que deve ser usado e depois aqui acaba por vir o comodismo. Utiliza-se porque não há outras métricas. Para nós o AVE é uma vanity metric, uma métrica de vaidade. não existe alternativa neste momento, embora nós estejamos sempre a tentar inventar métricas para avaliar o nosso trabalho. Existe falta de sistematização do que é que pode ser uma métrica eficaz do nosso trabalho. Portanto, no fundo tínhamos que ter uma métrica que permitisse avaliar e o AVE acabou por ser aquela que no fundo é mais <i>imediate</i> ou que é mais “objetiva” porque acaba por não ser muito objetiva, mas no fundo para nós e para o cliente que está acaba por ser mais palpável. Neste momento acaba por ser aquilo que está estandardizado em termos de mercado e, portanto, não temos alternativa.
	Valores desadequados	6.3	ES2/P4/P8. ES12/P6/P7	5		Em termos daquilo que é a avaliação do ROI e do valor associado, isso é outro mundo que eu acho que é uma absuridade, os valores que são associados a determinados meios. eu acho que é desadequado. Quando aparece no clipping, o cliente pergunta se para comprar conteúdo custa 3500 euros, mas na valorização vêm mil euros. Nem nós, agência, conseguimos explicar. Está tão inflacionada, a tabela de publicidade, que o cliente acha que se está a pagar um determinado valor, no mínimo o conteúdo devia valer aquilo. Se o cliente pagou 3500 euros por aquele conteúdo, no mínimo tem de valer isso. Mas tem de valer mais, porque chega a ‘x’ pessoas, alcança outras através das redes sociais, etc. Na minha opinião há <i>media</i> que está sobrevalorizado e outros que estão subvalorizados, mas nós não olhamos muito para o AVE. Nós tentamos justificar e vou-lhe dar um exemplo - um site que seja de nicho, de segurança privada, que um conteúdo lá, no AVE, vale 100 euros e é sempre igual, vale tudo o mesmo preço, e nós apresentávamos isso ao cliente.

	Não é o valor de comunicação	6.4	ES2/P8. ES8/P6. ES13/P6	3		Não de comunicação. O valor editorial de uma peça, de uma forma intangível, é totalmente diferente do valor de publicidade. Por exemplo, em Angola, às vezes pedem-me uma métrica que é o PRVE. E eu perguntei qual era a diferença para o AVE e disseram-me que é o AVE vezes dois, porque sim, porque houve uma agência que inventou e criou essa lógica e começou a evangelizar e teve sucesso. Nós não concordamos com essa métrica.
	Errado	6.5	ES2/P8. ES3/P6. ES6/P6. ES10/P6. ES13/P6	7		O quadrado do press release que sai, tem uma valorização 'x' já está errado. Absolutamente nenhum. É anedótico. Nós, nas Relações Públicas, não conseguimos medir as coisas ao segundo, ao centímetro e ao pixel. Se concordo? Ninguém concorda porque é um valor de um espaço publicitário que nunca será o valor de uma notícia, mesmo com uns pozinhos. AVE como o KPI é o que acho que é um erro. somos uma empresa anti AVEs. Se faz sentido para nós? Não, não faz sentido. Simplesmente não faz sentido. Sendo muito franco, acho andamos todos enganados com o AVE. Acho que era simplesmente extinguir e lançar uma bomba no AVE porque de facto estamos a enganar-nos a todos.
	Educação	6.6	ES7/P6	1		Voltamos à mesma palavra - educação. Porque custa muito educar um cliente. a palavra certa é educação.
	Tem de ser reavaliado	6.7	ES9/P13. ES10/P6. ES12/P7	4		Os AVEs têm de ser reavaliados porque o valor de há uns anos não é o mesmo de agora. Eu acho que isso é um Santo Graal das Relações Públicas, per si. acho que o AVE é essencialmente interessante quando não é visto de forma isolada. tenha de ser criada para esse efeito, para medir ou criar novas métricas, porque a base do AVE é a tabela de publicidade vezes 3 porque efetivamente a pessoa pára para ler um conteúdo.
Valorização do serviço pelo cliente	Sim	7.1	ES1/P12	1	Towers (2010)	Mesmo nos clientes existentes eu sinceramente sinto que eles valorizam porque isto é discutido antes.
	Indisponível para pagar	7.2	ES2/P5/P6	2		Tem de pagar e os clientes têm também de perceber que quanto mais ao detalhe quiserem ir nessas avaliações mais têm de pagar. Não. Ninguém vai por aí.
	Falta educação	7.3	ES7/P7	1		Falta educação. Voltamos ao mesmo.
Medir reputação, notoriedade e confiança	É difícil	8.1	ES1/P13. ES2/P11. ES6/P8. ES9/P8. ES15/P8	5	Likely (2002)	É difícil, é difícil medir. Eu acho que isso é muito difícil. É difícil de medir, sinceramente não tenho uma resposta muito 'black and white' para ajudar nesse aspeto. Não é um AVE, não é chave na mão, não é discutível, portanto, é muito, muito subjetivo e depende muito de quem está a fazer a avaliação. E eu posso avaliar de uma forma e a minha equipa pode avaliar de outra. Portanto, é difícil. Mede-se, mede-se nitidamente. É tangível. Não é fácil, não é fácil.
	Vê-se e percebe-se	8.2	ES2/P11. ES3/P8. ES5/P8	3		Eu acho que quando ela existe, é óbvio, vê-se e sente-se e tem repercussões mesmo que não sejam mesuráveis. Esta coisa de dar visibilidade e aparecer nos jornais e dar notoriedade, não se fala de outra coisa. Isto é o domínio da reputação. Mas isto é uma coisa de cada vez. Começamos pela visibilidade, depois de uns meses estamos no nível da notoriedade e quando alguém precisar de comprar alguma coisa, estamos no nível da reputação. a notoriedade percebe-se pela quantidade de vezes que essas pessoas passam a ser faladas ou esses assuntos passam a ser falados.
	Intangível	8.3	ES7/P8. ES13/P8. ES15/P8	4		Reputação a notoriedade são seres intangíveis, quer queiramos, quer não. Não são tangíveis. Diria que não. A reputação é algo intangível. É de muito difícil quantificação.
	Estudo de mercado e de notoriedade	8.4	ES7/P8. ES8/P9	3		Estudos de mercado para dizer que somos muito bons. Porque um estudo de notoriedade é possível de se fazer e é fácil – faz-se junto dos stakeholders das marcas. Há empresas especializadas em avaliar com estudos de notoriedade e que não é normalmente feito por empresas de Relações Públicas.

	Pelo número de notícias	8.5	ES14/P10	1		Quantas notícias saíram e quase só isso que no final é valorizado.
	É possível	8.6	ES3/P8. ES4/P8. ES8/P9. ES10/P8. ES12/P10. ES13/P8	6		Pode-se medir, mas não são valores absolutos. Há métricas, digamos, internacionalmente aceites para se medir reputação. Mede-se. É possível medir, mas a grande questão é que os bons modelos que existem de medição de reputação ou de confiança exigem um investimento. Mede-se na análise dos conteúdos. Medem, mas é uma forma de medição muito tangível?
Reconhecimento da profissão através da avaliação	Sim	9.1	ES1/P14. ES2/P9. ES4/P7. ES5/P7. ES8/P8. ES9/P7/P9. ES10/P7. ES11/P7. ES12/P9. ES13/P7. ES14/P9	12	Grupp (2010)	Sim, sem dúvida. Tem que ser. Totalmente, ou seja, quanto mais regulada estiver uma atividade mais é fácil nós percebermos eventuais desvios ou distorções ou inclusivamente falhas. Sem dúvida. Concordo. Nós sermos capazes de mostrar resultados é fundamental. Eu acho que são essenciais porque é inevitável. É inevitável. Portanto, também nesta área da quantificação e da avaliação de resultados é impensável que não seja mensurável. Não, não fiz nada. Concordo, eu acho que se a profissão quer estar ao nível estratégico, quer estar a ser discutida e quer apresentar propostas ao nível dos conselhos de administração, acho que quase todas as empresas que têm uma gestão com qualidade querem mensurar os resultados dos seus investimentos, sejam eles em comunicação ou noutras áreas. Sim, sim, eu acho que sim. Sim. Sim, sem dúvida, para os profissionais de comunicação e Relações Públicas demonstrarem o valor do seu trabalho e o impacto que o seu trabalho no bottom line da empresa, no revenue. O que eu acho é que não devemos focar essa avaliação estritamente na questão do AVE, agora sim, acho que é fundamental e acho que quanto melhor for percecionado o que é o nosso trabalho, melhor é para todos nós, melhor é para o setor, melhor para as agências, melhor para o mercado.
	Não sei	9.2	ES6/P7	2		Eu não sei se isso será uma métrica para reconhecimento, nem do setor, nem enquanto profissional. Eu quero pensar que não, que há aqui um lado mais profundo que não meras métricas, com o relacionamento, a própria forma como a pessoa é tratada, o aconselhamento estratégico que é feito é a peça fundamental - a mais-valia da agência e dos accounts para a marca e para o cliente. Isso às vezes pode não estar explanado em resultados ou pelo menos não pode ser uma coisa imediata, como às vezes as marcas querem.
	É difícil	9.3	ES14/P9. ES15/P7	3		A dificuldade é essa percepção do outro lado e o outro lado são os clientes que obviamente é o nosso primeiro e principal público. É difícil. As pessoas não têm noção que para ser publicada uma notícia foram desenvolvidos meia dúzia contactos, por exemplo, e isto é time consuming, são horas de trabalho gastas e isto às vezes tem de ser explicado no fundo para valorizar o nosso próprio trabalho.
Acompanhamento de sessões AMEC sobre mensuração em 2020	Não	10.1	ES1/P15. ES2/P12. ES3/P9. ES4/P9. ES5/P9/P10. ES7/P9. ES8/P10. ES12/P11. ES14/P11. ES15/P9	12	AMEC (2020)	Eu não fui lá presencialmente. Eu não fui não, por vários motivos. Não. Não. Não acompanhei. Não, não acompanhei, não. Não acompanho o trabalho da AMEC por falta de tempo. Tenho conhecimento, mas não acompanhei por uma razão - o que aconteceu no ano passado foi um bocado consequência do encontro que tinha havido com a ICCO há 2 anos em Portugal, em que se falou do mesmo tema. Não acompanhamos o trabalho da AMEC. Não, não acompanhámos. Não. Não, não

	Desconheço a AMEC	10.2	ES6/P9/P/10. ES8/P11	3		Eu vou ser muito sincera - eu nunca ouvi falar nesta associação e trabalho nisto há 20 e tal anos e já passei por muitas agências, portanto, nunca ouvi falar sem ser agora quando tive contacto com o seu primeiro questionário. Portanto, não, não conheço. Não conheço mesmo. Não temos conhecimento.
	Sim	10.3	ES10/P10. ES13/P9	2		Temos inclusivamente uma pessoa que está junto da AMEC e que acompanha os trabalhos. Sim. Organizei uma das sessões com duas colegas do UK mais focado para o mercado português, Angola, Moçambique e até apresentámos um case study mais da área tecnológica.
	Conheço a AMEC	10.4	ES9/P9	1		Por norma temos essa essa lógica, ou seja, não frequento workshops da AMEC, mas depois frequento as nossas.
Educação é dilema do setor	Sim	11.1	ES1/P16. ES2/P13. ES3/P11. ES7/P10. ES13/P10. ES14/P12	8		Eu acho que sim. sim, eu diria que sim, que concordo. Eu acho que sim. Sim, mas não acompanho. Eu não posso dar o que eu não tenho. O problema aqui é que, primeiro, eu não posso ensinar o que eu não sei. Segundo, se eu não posso ensinar o que não sei, eu tenho de saber onde buscar para poder dar. É, é sim. Precisamente no nosso país. Também é. O problema do setor também é a educação.
	Avaliação não é uma prioridade	11.2	ES2/P16. ES6/P14. ES13/P10	3		Não é a minha prioridade. De facto, eu acho que nós nunca ligámos muito a esta área. Em Portugal eu acho que é preciso gostar. A proatividade é muito baixa. Talvez não tenham interesse trabalhar estes sistemas. No caso da APPM, percebo. É mais do marketing. Mas a APECOM não dá resposta. Tem sido muito difícil entrar neste mercado, abrir portas.
	Associações não se divulgam	11.4	ES4/P10/P14. ES6/P12. ES12/P12. ES13/P13. ES15/P13	6	AMEC (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020)	A própria AMEC deve estar a necessitar de uma campanha de Relações Públicas para que o seu trabalho, os seus objetivos, os métodos que utiliza, aquilo que são as suas dinâmicas, seja mais conhecida. Incapacidade de a AMEC chegar ao setor. Podia conhecer através da APECOM. Se me perguntar o que é que a APECOM anda a fazer, não faço a mínima ideia. Aquilo vai mudando de agências. Se calhar era uma boa ideia a AMEC começar a interagir com as agências de comunicação, porque não o faz. empresas internacionais de clipping que o fazem proativamente. que a AMEC não chega a todos os mercados. É das pessoas que não pesquisam, mas também é a associação que não se dá a conhecer em todos os mercados. E eu noto que muitas vezes Portugal é Espanha, é a ibéria e, portanto, não chega cá a mensagem. Por exemplo, eles traduziram os princípios de Barcelona para várias línguas e no website está em português do Brasil. É algo que se vai construindo e depende dos objetivos e da fase de maturidade em que está a associação também. Não dá para chegar a todo o momento a todo o lado. AMEC necessitaria de um trabalho de comunicação junto dos profissionais portugueses.
	É essencial	11.5	ES4/P10. ES15/P10	2		O estudo e a formação entre os diferentes atores em todo este mundo da comunicação são essenciais. a educação é fundamental.
	Falta de tempo	11.8	ES9/P10. ES10/P11	2		Eu acho que a indústria carece de um fator que é o fator tempo. O que é preciso é tempo. Acho que voltamos ao primeiro ponto, que é a escala. Sem escala também não pode fazer investimentos relevantes na formação.

Certificado internacional AMEC	Temos conhecimento	12.1	ES1/P17. ES7/P11. ES10/P12. ES13/P11. ES14/P13. ES15/P10	6	Buhmann, Macnamara, Zerfass (2019)	Sim, pelo menos é a ideia que eu tenho. Sim. Conhecemos bem o trabalho da AMEC. estas fontes como a AMEC são boas para dar fio condutor. Sim. Sim. Eu já ouvi falar de desse certificado.
	Não conhecemos	12.2	ES2/P14. ES4/P11. ES5/P11. ES6/P11. ES8/P12. ES11/P11. ES12/P13	5		Não. Também não conheço. Provavelmente passei os olhos, mas não é algo que acompanhamos. Não. Desconheço. Não, não tenho
Adotar modelo de M&A já existente	Framework da AMEC	13.1	ES1/P19	1	Cutlip, Center e Broom (1952), Macnamara (1992), Lindenmann (1993), Noble e Watson (1999), Watson (2001) e CIPR (2011)	A agência pode sempre ter um grande grau de personalização mesmo seguindo a framework da AMEC.
	Sim	13.2	ES2/P18. ES4/P12. ES5/P12. ES8/P13. ES10/P13. ES12/P14. ES13/P12. ES14/P14. ES15/P12	10		Acho que sim. Talvez, sim. Acho que sim. é mais fácil se formos buscar. Sim. O nosso foi feito com base no modelo original da Cision. Eu falo da Cision porque é o modelo que conheço melhor embora não seja o nosso prestador de serviço. Tem esta área de avaliação muito sofisticada. E eles têm modelos que eu acho relevantes, sim. Eu acho que seria sempre o melhor ponto de partida do que não ter nenhum modelo. Claro. Adotar o que já existe. Sim. Acho que sim. Julgo que sim, por um lado. Quando me fala na utilidade de termos um modelo mais universal, digamos assim, desenvolvido por especialistas, julgo que sim, que era muito positivo.
	Modelo interno	13.3	ES15/P12	1		Os modelos que nós utilizamos internamente, enquanto grupo, são de facto desenvolvidos internamente e em conjunto com professores universitários que estão integrados na equipa, mas este modelo é um modelo interno da nossa organização.
	Inviável	13.4	ES3/P12/P15. ES11/P12	3		É inviável. A parametrização não pode ser ditada assim. A nossa gestão não pode ser feita em função de modelos. Eu acho que há uma notória falta de tempo em termos de disciplina em agência de comunicação para nos dedicarmos a essa pesquisa, a essa investigação, porque estamos sempre a correr contra o tempo.
Falta de modelo ou de interesse do setor	Não há interesse	14.1	ES4/P14. ES13/P14	2	n/a	Volto a dizer que pode ser desinteresse. Eu acho que é desinteresse do setor, porque modelos há muitos.
	Clientes não valorizam	14.2	ES8/P15	1		Acho que é falta de valorização por parte do cliente final, e se calhar dos profissionais de saberem vender por forma a que o cliente valorize
	AMEC não se dá a conhecer	14.3	ES2/P20. ES9/P14	3		é a AMEC que não se está a divulgar. A AMEC é que tem de fazer chegar a todos os players que precisam desta ferramenta e dizer que esta ferramenta existe e mostrar como é que funciona, como é que se paga, como é que podemos integrá-la nos nossos planos de comunicação. Vamos por partes: o measurement, a própria palavra avaliação, não é sexy. Não são palavras agradáveis, atrativas. Têm de ser trabalhadas e a própria AMEC precisa de uma campanha de PR para conseguir chegar às empresas. Os Barcelona principles são bonitos, mas são chatos.

	Falta conhecimento	14.4	ES12/P16. ES14/P16.	3		Eu acho que é falta de informação mesmo, puro e duro. O que acho é que há falta de conhecimento. Nós temos reuniões internas para reformular procedimentos e a questão da avaliação consome-nos há muito tempo porque efetivamente consome imensas horas de trabalho e que não conseguimos sair do que são os resultados do AVE. Acho que não será tanto falta de interesse, acho que acima de tudo é falta de conhecimento.
	Falta de tempo	14.5	ES8/P15. ES11/P14	2		Mas é a falta de tempo. Eu acho que é falta de tempo.
	Falta de vontade	14.6	ES10/P15. ES12/P16	3		A variável tempo não pode ser resposta para tudo. Acho que tem a ver com evolução, com a vontade de preparar hoje para fazer coisas amanhã, que não fazíamos antes e que sabemos que vão ser necessárias fazer. Eu acho que tem que haver uma vontade do setor em envolver os parceiros todos. Eu não vejo vontade nenhuma na APECOM em ter mais associados. A APECOM tem de se fazer associada da AMEC e promover estas formações a todas as agências do país e não apenas aos associados da APECOM.
Avaliação carece de investigação	Falta de promoção	15.1	ES1/P21. ES7/P14	2	n/a	Quanto muito essa investigação precisa de mais promoção. as pessoas têm de se interessar um bocadinho também. E eu pergunto – quantas pessoas conhecem a AMEC?
	Falta de interesse	15.2	ES4/P13. ES11/P13	2		Estou convencido que é capaz de haver um bocadinho de desinteresse, de desleixo. Sim, um bocadinho, mas pode ser pelo facto de não acompanharem esse trabalho.
	Educação é o problema	15.3	ES7/P13	1		Voltamos à educação. As pessoas não conhecem, não sabem, não procuram.
	Falta de tempo	15.4	ES5/P13. ES8/P14. ES12/P15	3		Falta de tempo, falta de tempo. Eu acho que basicamente uma pessoa que lidera uma empresa de comunicação tem falta de tempo. Nós temos pouco tempo. Quem trabalha com clientes tem pouco tempo. agências estão assoberbadas de trabalho e não têm tempo para dedicar a formações.
	Falta uma associação	15.5	ES14/P15	1		Eu acho que não há uma verdadeira associação do setor. Há uma que não sei se podemos dizer que é representativa das agências do setor e pelo menos esta partilha de informação também deveria partir muito dessa associação.
	Contrassenso	15.6	ES3/P13. ES10/P14. ES12/P15. ES13/P13	4		Sim, há razões. Os mercados, como o espanhol ou o francês, não têm o mesmo poder de compra do português. É um contrassenso porque decorre da sofisticação que o setor tem. Este setor tem as empresas internacionais, meia dúzia de empresas portuguesas com qualidade e depois tem microempresas que fazem bem umas coisinhas. Não há meios e esse meio devia ser onde se encontrava um mínimo de procedimentos. é um contrassenso. É, é.
Desconhece-se existência de formação	Área fechada	16.1	ES6/P15/P17. ES14/P15	4	n/a	Não é fácil. Muito sinceramente eu continuo a achar que isto é uma área muito fechada e que ninguém quer explicar como é que isto funciona com o medo da concorrência, de ficar sem clientes. Acho que há um problema com as próprias empresas do setor. Estão muito fechadas, há pouca abertura a partilhar informação com a concorrência. As agências de comunicação e Relações Públicas nunca se encontram para discutir um tema, nem que fosse uma vez por ano, nunca há um encontro, nunca há uma jornada, uma conferência, qualquer coisa que permita a partilha de conhecimento.
	Falta de tempo	16.2	ES5/P16. ES14/P18	2		Recebo muitos convites para estar em formações, mas nunca estive em nenhuma por falta de tempo. O facto de sermos ou não sermos associados agora é um fator de exclusão de acesso à informação. Podemos ser pouco pró-ativos à procura dessa informação ou por falta de tempo.

	Associações não se divulgam	16.3	ES4/P16. ES14/P18	2		Se as associações ou as empresas não se derem a conhecer, é natural que isto aconteça. Acho que faz falta haver alguém que agregue, haver a dita associação, que pode a que existe ou pode ser uma outra que pode ser criada noutros modelos, que no fundo agregue e comunique com as agências e com as empresas do setor.
	Expectável	16.4	ES10/P17. ES11/P16	2		Voltamos ao problema da escala. De certa forma é um bocadinho expectável.
	Dramático	16.5	ES13/P16	1		Eu acho estranho, acho dramático ser 75%.
	Dimensão e profissionalização	16.6	ES8/P17. ES9/P17	2		Dependendo da dimensão da profissionalização da agência porque há realidades muito diferentes. Pronto, eu acho que tem a ver com dimensão e profissionalização da própria agência. Eu acho que aí também vai muito da ótica das próprias agências.
Órgão regulador evita uso do AVE	Sim	17.1	ES1/P23. ES2/P21. ES4/P15. ES6/P16. ES11/P15. ES12/P17. ES15/P15	8		Sim. Terem uma orientação, provavelmente ajudava em todo o processo. Porque não? Os órgãos reguladores existem para que as coisas funcionem bem em determinada área. Não vejo nada contra. Sem dúvida. Um órgão regulador que seja respeitado e se faça respeitar. E que acertem na tal métrica que sirva para um e para outro. Se existisse e se facilitasse eu acho que todos agradeciam. Se o trabalho for facilitado, se for uma coisa feita com qualidade, com profissionalismo e que o setor reconheça que realmente é uma mais-valia e, por consequência, o cliente considera uma mais-valia também. ajudava a clarificar e a valorizar mais o nosso trabalho, muito honestamente, porque criavam-se métricas muito mais equivalentes e usadas por todos. E se calhar o trabalho seria mais valorizado. Eu defendo isso. mas haver uma regulação parece positivo. Até por uma questão de defesa dos interesses dos clientes, uma entidade reguladora poderia fazer todo o sentido.
	Já existe	17.2	ES7/P15	1	n/a	Não vem porque o órgão regulador já existe. Existe a nível internacional. Delega uma parte dessa responsabilidade a outro órgão Internacional, que por sua vez é representada em Portugal pelo órgão que supostamente deveria agregar as agências, mas que logo à partida nasce com defeito, porque só agências a partir de um certo volume de faturação é que podem fazer parte.
	Depende da valorização do cliente	17.3	ES6/P16	1		Eu posso achar que é muito útil e o cliente acha que não.
	Não sei	17.4	ES5/15. ES14/P17	3		Não sei, não tenho propriamente uma opinião. Eu não sei se facilitaria. não sei se será relevante para essa questão.
	Devem ser as associações	17.5	ES9/P16. ES13/P15	2		Eu acho que não temos que ir a um órgão regulador. Eu acho que devemos ir por via das associações. Eu acho que é bom não haver um regulador, mas haver entidades de referência e haver metodologias e haver escolha.
	Não concordo	17.6	ES3/P16. ES13/P15	2		Não é viável. As pessoas não entendem. Nós não podemos prometer. Não concordo que seja uma imposição. Cada um faz o que quer nas suas empresas, nas suas organizações e cada um tem a liberdade de tomar decisões com base na informação que têm e como querem.

Modelo global e reconhecido para avaliar com eficácia	Sim	18.1	ES1/P25. ES2/P23. ES3/P20. ES4/P17. ES5/P17. ES7/P17. ES8/P18. ES9/P18. ES10/P18. ES11/P17. ES13/P17. ES14/P19. ES15/P17	14	n/a	<p>Sim. Sem muito mais a acrescentar. Acho que é, acho que é isto. Tem de ser. Um trabalho que tem de ser feito, continua a ser feito, tem que continuar a ser feito e, mais uma vez, trabalhar em função do sucesso. se calhar a existência desse modelo seria conveniente. Eu acho que sim. Acho que tem que ser uma coisa que seja idêntica para todos. Concordo que haja alguma uniformização em termos de linhas orientadoras, mas não peçam para ter a mesma metodologia ou a mesma forma de estar e de trabalhar e de organizar como uma Lift, uma Cunha Vaz, uma LPM, uma Guess What ou uma Young Network. Acho que sim porque isso também ajudava a ultrapassar aquela questão que eu falei anteriormente que é a falta de profissionalização. Sim, mas acho que por mais que seja reconhecido, seja valorizado, se não for certificado, se não for uma obrigação, continuamos na mesma. Continuamos com recomendações. Sim, eu acho que sim. Acho que há um conjunto de boas práticas que essas sim poderiam permitir às empresas terem standards relativamente semelhantes. Sim, sim, pelo menos é a minha opinião. Seria ótimo, mas eu acho nada pode ser obrigatório. Sim, genericamente sim. Eu acho que seria positivo de facto haver um modelo orientador.</p>
	Não funciona	18.2	ES3/P21. ES6/P14	3		<p>Portanto, falar de métricas exportáveis e universalizáveis não existe. funcionava ter uma grelha, um modelo igual para todos? Não me parece, porque eu acho que as agências podem fazer o mesmo serviço, mas têm métodos de trabalho muito diferentes, com clientes muito diferentes, com exigências muito diferentes.</p>
	Depende da aceitação de agências e clientes	18.3	ES5/P17. ES6/P18. ES10/P16	2		<p>Eu acho que tem de imperar em todos os sítios. Se me disser que todos os diretores de comunicação, todas as empresas passam a utilizar o mesmo sistema, eu achava viável se as líderes do mercado o fizerem e passar a ser conhecido e reconhecido um conjunto de métricas e standards e que deveriam estar na proposta de valor que lhes é entregue, então sim.</p>
	Com adaptações	18.4	ES10/P19. ES13/P17. ES14/P19. ES15/P12/P17	5		<p>E depois ter capacidade de construir o modelo adequado a cada desafio, a cada cliente, à realidade de cada um, a cada estratégia. É como em gestão – há o modelo SWOT. É indicativo, mas a maior das PMEs nem sequer tem uma SWOT para o seu negócio, portanto, é um bocadinho a mesma coisa da framework. acho que depois terá de haver sempre particularidades e especificidades para cada caso. Mas faz falta haver esse modelo global que depois será adaptado a cada uma das realidades. ressaltando sempre a possibilidade de fazer adaptações específicas para os clientes em concreto. sendo que teria que ter sempre essa componente subjetiva, digamos assim, para cada uma das realidades do próprio cliente.</p>
	Evangelização	18.5	ES9/P18. ES10/P16. ES13/P17	3		<p>Enquanto não houver certificação, vamos andar na ótica da boa vontade. Por exemplo, as associações podem exigir que todos os associados cumpram com os Barcelona principles e assinem um statement. Não, não há capacidade de impor ao setor uma métrica. Acho que tem que ser pela evangelização. Eu acho que se houvesse um modelo que fosse trabalhado entre as várias associações internacionais e depois houvesse um trabalho, que é um pouco o que está a ser feito com a framework da AMEC, em que essas organizações irem a nível local trabalhar com as APECOM de Portugal, de Espanha, de França e de Itália, etc. e evangelizar essa metodologia até junto da academia.</p>
	Setor nada faz	18.11	ES12/P19	1		<p>O setor espera, mas não faz nada para isso. As agências esperam, mas não estão associadas, não estão ligadas, nem trabalham em conjunto para que isso mude. É um contrassenso.</p>

Modelo inclui <i>outputs, outtakes, outcomes</i> e impacto	Sim	19.1	ES1/P26. ES2/P24. ES4/P18. ES5/P19. ES6/P19	4	Hon e Grunig (1999)	Eu acho que sim, só que depois a questão aqui é que provavelmente muitos não vão saber o que é que tem que ser medido em cada um desses itens. Sim. Pode passar por isso. acho que sim. Eu acredito que possa ser importante.
	Devem existir objetivos	19.2	ES1/P26. ES2/P24. ES4/P18. ES8/P19. ES10/P7/P19	7		Quando nós apresentamos uma proposta, ter KPIs é importante. É sempre importante vermos quais são os objetivos, se são alcançados e alcançáveis também. é perceber se os objetivos da campanha foram conseguidos. primeiro lugar tem de se definir um objetivo e depois definir se foi conseguido ou não. os objetivos de negócio dentro dos objetivos de comunicação. mais do que estarmos aqui muito preocupados em arranjar os standards e KPIs para a comunicação, acho que temos de ser capazes de criar dashboards com diferentes KPIs consoante o tipo de projetos porque os projetos têm objetivos diferentes. E ter quase um menu de KPIs que sabemos que pode fazer sentido de acordo com o tipo de objetivos que queremos atingir, comunicacionalmente.
	Já existe o <i>framework</i> AMEC	19.3	ES7/P18	1		Sim e já existe - chama-se <i>framework</i> AMEC. Eu dou formação e sempre que chega a parte de modelos de comunicação, eu tenho cuidado de mostrar aos meus alunos a <i>framework</i> . Eles podem nunca usar na vida, mas pelo menos sabem que existe a <i>framework</i> .
	Tipo de públicos	19.5	ES15/P18	1		tipo de públicos obviamente é fundamental.
	Ações	19.6	ES15/P18	1		Deve incluir o tipo de ações que devem ser desenvolvidas.
	Canais	19.7	ES15/P18	1		E essas ações devem ter em conta os canais ou as formas por onde é que vão ser divulgadas e esses canais têm que ter a maior afinidade possível com os tipos de público a quem se dirige.
	Não são só notícias	19.8	ES14/P20	1		No fundo, o que eu acho que é relevante é nós conseguirmos transmitir aos clientes e para a sociedade em geral que o nosso trabalho não é só as notícias que conseguimos produzir.
	Deve ser coerente	19.9	ES14/P20	1		Tem de haver alguma coerência, até porque depois é muito mais fácil chegamos aos clientes e todos nós falarmos a mesma linguagem e alinhados em termos de métricas. É isso que falta.
	Clientes querem AVE	19.10	ES11/P18	1		Acho que há clientes que vão continuar a querer o AVE, mesmo se tivermos essa avaliação mais genérica e com outros inputs.
	Análise de conteúdo e forma	19.11	ES8/P19	1		A parte mais importante da avaliação é o conteúdo, porque nós estamos a esquecer que não há só notícias positivas. Do ponto de vista de análise de conteúdo, se estiver tudo a funcionar, elas devem ser neutras. Não deve haver notícias negativas, porque você tem problemas com os seus clientes, mas você trabalha para as notícias positivas.
	Ética, <i>governance</i> e transparência	19.12	ES9/P19	1		A ética, a <i>governance</i> , a transparência.
	Reputação	19.13	ES12/P20	1		A parte da reputação deve estar mais envolvida.
	Falta <i>budget</i>	19.14	ES13/P19	1		Nós realmente temos uma relação muito próxima à AMEC e concordamos com o que tem vindo a ser feito e participamos ativamente nesse tipo de trabalho. Mas, por exemplo, quando nós fazemos a apresentação em Portugal, todos acham super interessante e pensamos que vamos fazer e dizem que não há <i>budget</i> , até em grandes agências. O problema também está aí.

