



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Os *media* utilizados pelas agências de Relações Públicas em Portugal: a estratégia PESO

Departamento de Comunicação [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Maria Inês Brito Morgado

Os *media* utilizados pelas agências de Relações Públicas em Portugal: a estratégia PESO

Dissertação em Marketing e Comunicação, na especialização em Comunicação de Marketing,
apresentada ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra e
ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital
para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Professora Doutora Maria Cláudia Perdigão Silva Mendes Andrade

Arguente: Professora Doutora Rosa Maria Campos Sobreira

Orientadora: Professora Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes

Setembro de 2022

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Joana Lobo Fernandes,
pelo apoio constante e encorajador

A todos aqueles que me acompanharam ao longo do caminho

Os *media* utilizados pelas agências de Relações Públicas em Portugal: a estratégia PESO

Resumo: Os profissionais da Comunicação dispõem da maior variedade de ferramentas, meios e canais de que há registo, além das tradicionais Relações com os *Media*. Neste contexto, surge a estratégia PESO que organiza estas opções em categorias e promove uma comunicação holística. Entre as ferramentas mais proeminentes estão as redes sociais, cujo impacto na Comunicação e nas Relações Públicas continua a ser estudado.

Esta dissertação procura descrever as práticas das agências de comunicação portuguesas. Para tal, entrevistámos profissionais de 10 agências.

A pesquisa incidiu sobre as ferramentas, meios e canais de comunicação implementados, o uso das redes sociais e seu impacto nas Relações Públicas e ainda a presença das tipologias PESO nos serviços e a perceção dos profissionais sobre as mesmas.

Os resultados confirmaram o uso de recursos vários e revelaram tendência para todas as tipologias PESO estarem presentes no trabalho das agências. Apesar de pouco conhecida, a estratégia é considerada vantajosa.

As Relações com os *Media* continuam a ser vistas como as mais importantes na área, apesar da generalização das redes sociais e da emergência dos influenciadores. A pesquisa sugere existir transferência de relevância de jornalistas para influenciadores na relação com os profissionais de Comunicação.

Por fim, ainda é praticada uma comunicação tendencialmente assimétrica, assim como com fins mercadológicos, que as próprias Relações Públicas parecem assumir.

Palavras-chave: Relações Públicas, PESO, redes sociais, influenciadores

The media used by Public Relations agencies in Portugal: the PESO strategy

Abstract: Communication practitioners have at their disposal the widest known variety of tools, media and channels, besides the traditional Media Relations. In this context, the PESO strategy emerges, which organizes these options into categories and promotes an holistic communication. Social media are among the most prominent tools, whose impact on Communication and Public Relations continues to be studied.

This dissertation aims to describe the practices of Portuguese communication agencies. To this end, we interviewed practitioners from 10 agencies.

The research focused on the communication tools, media and channels implemented, the use of social media and its impact on Public Relations, as well as the presence of PESO categories in their services and the professionals' perception of those.

The results confirmed the use of various resources and revealed a tendency for all PESO typologies to be present in the agencies' work. Although little known, the strategy is considered advantageous.

Media Relations continue to be seen as the most important in the field, despite the generalization of social media and the emergence of influencers. The research suggests that there is a shift of relevance from journalists to influencers in the relationship with communication practitioners.

Lastly, communication with a tendency to be asymmetrical is still practiced, as well as communication for marketing purposes, a role Public Relations themselves appear to assume.

Keywords: Public Relations, PESO, social media, influencers

Sumário

INTRODUÇÃO	6
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
1.1. A estratégia de comunicação PESO	4
1.2. As redes sociais e o seu impacto no papel de Relações Públicas	13
1.3. Relações Públicas e Comunicação Integrada	23
2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	28
3. METODOLOGIA	30
3.1. Amostra estudada	31
3.2. Meio utilizado para recolha de informações	31
3.3. Tratamento das informações recolhidas.....	33
4. RESULTADOS	40
4.1. Práticas e opções em canais e ferramentas de comunicação.....	41
4.2. Adoção e utilização de redes sociais	58
4.3. Pontos de vista sobre o PESO e suas categorias	69
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
5.1. Variedade de ferramentas	74
5.2. Redes sociais crescem, mas Relações com os <i>Media</i> não cedem a posição	75
5.3. Papel dos influenciadores desafia o lugar de Relação com os <i>Media</i>	77
5.4. Comunicação assimétrica nas redes sociais	79
5.5. Comunicação de Relações Públicas com vendas em vista.....	81
5.6. Trabalho com redes sociais aponta para funções estratégicas e alguma experiência	84
5.7. Profissionais veem redes sociais como risco necessário	85
5.8. Impacto das redes sociais nas Relações Públicas deverá continuar	85
6. CONCLUSÕES	87
BIBLIOGRAFIA	92
ANEXOS	102

Lista de figuras

**FIG.1 – ESQUEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO SEGUIDO, ELABORADO PELA PRÓPRIA COM
BASE NA LITERATURA CONSULTADA. 33**

INTRODUÇÃO

A área da Comunicação assistiu a mudanças nos últimos anos, em parte, derivadas das novidades que os novos *media* vieram trazer a este campo. As Relações Públicas não são uma exceção neste contexto. A Comunicação Integrada foi uma das práticas que surgiu ao nível da Comunicação Organizacional e as Relações Públicas foram incluídas com os seus contributos, mas também beneficiando da articulação com outros departamentos e formas de comunicar. Por outro lado, surgiram categorizações como o PESO, que organiza os *media* em quatro tipologias: Meios Pagos (*Paid*), Meios Conquistados (*Earned*), Meios Partilhados (*Shared*) e Meios Próprios (*Owned*). Trata-se de uma estratégia de comunicação que surgiu no âmbito das Relações Públicas e que propõe pensar a comunicação nos seus diversos tipos de canais, de modo a chegar aos vários *stakeholders* de forma abrangente, onde eles se encontram, com uma mensagem consistente. Este tem sido defendido como importante num tempo em que as Relações com os *Media* perderam alguma da relevância que já tiveram e em que os canais para comunicar são mais diversificados e acessíveis (Dietrich, 2014).

Para além das novas possibilidades dos Meios Próprios, as redes sociais são uma das novidades introduzidas nas Relações Públicas e, para teóricos como Grunig (2009), parecem ter o potencial para alterar o próprio papel das Relações Públicas nas organizações se for adotada uma comunicação verdadeiramente simétrica. Porém, o que se verifica em vários estudos realizados nos últimos anos é que, apesar das potencialidades das novas ferramentas e modelos, muitos profissionais continuam a fazer uso das mesmas de modo unidirecional e a concentrar o seu papel na disseminação de informação.

A falta de informação sobre as tendências e práticas efetivas ao nível das Relações Públicas em Portugal torna este estudo num contributo para compreender o que é que os profissionais de Comunicação nesta área estão a fazer e porquê. Assim, a produção de informação a este respeito é não só um contributo académico como um contributo para a prática profissional, na medida em que pode levar à reflexão sobre o que é feito, a uma melhoria das soluções implementadas e a uma melhor compreensão do contexto português.

O PESO é também relativamente recente – surgido em 2014 – assim como a disseminação da utilização de redes sociais no quotidiano das pessoas e nas organizações, o que torna os assuntos em abordagem atuais.

Neste contexto, este estudo propõe investigar quais são as ferramentas e canais de comunicação utilizados pelos profissionais de Relações Públicas em Portugal em contexto de agência de comunicação.

Para investigar este problema, foram entrevistados representantes de organizações de comunicação associadas da APECOM (Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas) que aceitou colaborar na realização deste estudo ao estabelecer a ponte entre nós e os seus membros.

Este trabalho tem por objetivo dar a conhecer as práticas e opções a nível de canais de comunicação e ferramentas utilizadas por estes profissionais e agências.

O estudo visa produzir conhecimento sobre a adoção de redes sociais nas Relações Públicas e a utilização que delas é feita como canais de comunicação, nomeadamente, se são utilizadas de modo unidirecional ou de modo a criar um relacionamento.

Ao nível do PESO, o estudo pretende aprofundar a compreensão dos contributos desta estratégia para as Relações Públicas e para a Comunicação de um modo mais amplo.

Em geral, este trabalho pretende contribuir para conhecer melhor a realidade portuguesa atual no contexto das Relações Públicas em agências de comunicação através de um estudo aplicado em contexto académico.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A atividade de Relações Públicas está a enfrentar mudanças, uma tendência que se manifesta em todo o campo da Comunicação. Em parte, o desenvolvimento tecnológico tem aqui um papel ao disponibilizar novas ferramentas como as redes sociais (Dietrich, 2014) e permitir a convergência de vários meios de comunicação (Strauss & Frost, 2014). Houve uma quebra na hegemonia da comunicação social para divulgar informação em grande escala com a digitalização (Garcia, Martinho, Alves, Correia & Cunha, 2018). Por outro lado, a perda de leitores e audiências nos *media* tradicionais, especialmente nos jornais (Quintanilha, 2018; Pew Research Center, 2018) e o fenómeno da instabilidade e precariedade entre os profissionais de comunicação social refletiu-se numa perda de dominância das Relações com os *Media* no campo da Comunicação, apesar de esta não ser a única ferramenta à disposição dos profissionais (Dietrich, 2014). Allagui e Breslow (2016) sublinham que os eventos e os comunicados de imprensa já não são as únicas soluções apresentadas atualmente, mesmo se as relações com os *media* constituem o aspeto que habitualmente é mais visível do trabalho de Relações Públicas (Xifra, 2014).

Não obstante, a comunicação social continua a ser um meio privilegiado (Lima & Silva, 2017; Zerfass, Verčič & Wiesenbergl, 2016) dada a sua capacidade de disseminação de mensagens para um elevado número de destinatários (Sriramesh, 2003), nomeadamente de diferentes contextos, que podem inclusivamente constituir públicos distintos (Fredriksson & Pallas, 2018), o que remete para o seu carácter aglutinador apesar da tendência para a fragmentação dos públicos (Heikkilä & Ahva, 2015). Por outro lado, tem também a vantagem da credibilidade (Dietrich & Livingston, 2012; Lima & Silva, 2017) que atribui às mensagens por se basear na participação de terceiros naquele processo comunicativo (O'Neil & Eisenmann, 2017) ou até mesmo pela reputação que pode deter um órgão de comunicação de referência ou ainda o papel da atividade jornalística na sociedade que advém das suas práticas (Lima & Silva, 2017).

Desta forma, apesar das modificações a que se assiste na Comunicação de uma forma geral, os profissionais de Relações Públicas e os jornalistas estão dependentes uns dos outros, dado que os primeiros precisam que os jornalistas transmitam as mensagens e os segundos precisam das informações que os outros podem providenciar (Koch et al., 2017). De facto, o estudo realizado por Koch, Obermaier e Riesmeyer junto de jornalistas e profissionais de Relações Públicas na Alemanha indica que os participantes de ambos os

grupos estão cientes da importância que a outra atividade tem para a concretização do seu próprio trabalho (2017).

Atualmente, assiste-se a uma elevada dependência dos jornalistas relativamente aos profissionais de Relações Públicas, nomeadamente por sobrecarga de trabalho e reduzidos recursos (ligados por vezes à procura de maximização do lucro). Assim, os comunicados de imprensa e as propostas que são feitas aos profissionais da comunicação social estão na base de uma parte significativa dos produtos noticiosos. O trabalho diário do jornalista com uma efetiva ação independente na produção noticiosa poderá ter-se tornado a exceção em vez da regra, o que tem impacto em aspetos como a verificação de factos, o exercício do contraditório, a confrontação de fontes e as escolhas derivadas dos valores notícia, que podem ser negligenciados (Lewis, Williams & Franklin, 2008). Dada a centralidade da atividade jornalística no acesso a informação rigorosa e verdadeira (Simons & Strovsky, 2019), coloca-se a questão sobre o modo como este fenómeno afeta os cidadãos. A linha entre o que são relatos factuais e narrativas parciais esbate-se (Lewis et al., 2008).

Não obstante, as mensagens divulgadas pelos profissionais de Comunicação podem consistir em informação útil e significativa, com contornos até de serviço público (Lewis et al., 2008). Recorde-se que, independentemente de servirem os interesses da pessoa ou organização que representam, existem códigos de ética que os profissionais de Relações Públicas devem seguir no seu trabalho. Para além disso, Supa e Zoch sublinham que o profissional de Relações Públicas tem sobre si uma responsabilidade acrescida de servir as audiências devido à situação dos meios de comunicação social e às mudanças que atravessam (2009). No entanto, não é possível ignorar que governos e negócios podem sair favorecidos por terem maior capacidade para produzir materiais de Relações Públicas mais eficazes (Lewis et al., 2008).

Por outro lado, para além da procura de ser notícia nos meios de comunicação social ou da compra de espaço publicitário, existem atualmente muitas e diversas opções para as organizações chegarem aos seus públicos ou consumidores (Zerfass et al., 2016).

As ferramentas que as novas tecnologias trazem não surgem por oposição às antigas, aos meios de comunicação tradicional e de massa, por exemplo, mas coexistem, o que tem

impacto na forma como os meios são utilizados e nos produtos que apresentam. Os antigos *media* e os novos *media* adaptam-se uns aos outros e exercem influência mútua, ao partilhar características que passam a incorporar. A interação direta foi um dos pontos que cresceram nos meios de massa tradicionais, para além de que estes também passaram a ter presença nas redes sociais e a utilizar plataformas digitais para divulgar o seu conteúdo (Lima & Silva, 2017). Novas ferramentas trouxeram novas possibilidades às audiências que deixam de estar apenas no lado recetor do processo de comunicação e passam a ter a capacidade de comunicar horizontalmente, com outros utilizadores e criadores de conteúdo, e com grande alcance, quase até a par com as elites tradicionais de produção de conteúdo. Isto significa que se forma um novo equilíbrio de poder entre as duas partes, na qual os utilizadores também ganham a capacidade de criar e de disseminar conteúdo (Rosen, 2006). Refira-se, no entanto, como defendem Lima e Silva (2017): a promessa de uma voz para todos os utilizadores que as novas tecnologias fazem não garante que essas vozes sejam ouvidas. Os autores põem em causa o carácter revolucionário destas novas tecnologias no que diz respeito às alterações nas dinâmicas de poder, já que se verifica que há uma elite que concentra a maior parte do tráfego, por vezes, até ligada aos *media* tradicionais (Lima & Silva, 2017).

Porém, não é possível negar que os meios digitais e as redes sociais trouxeram mudanças que motivaram a adaptação dos profissionais de Relações Públicas.

1.1. A estratégia de comunicação PESO

Assim, surgiu no âmbito das Relações Públicas um formato de organização dos *media* em quatro tipologias, o PESO, que terá sido desenvolvido por Gini Dietrich (Thabit & Cision, 2015) e lançado em 2014.

PESO significa *Paid, Earned, Shared and Owned media*, ou seja, meios Pagos, Conquistados, Partilhados e detidos pelos Próprios, respetivamente. Trata-se de uma estratégia de *media* que evoluiu a partir de outra anterior apenas com *Paid, Earned e Owned media*, utilizada no âmbito do *marketing* por vários autores como, por exemplo, Burcher (2012).

Meios Pagos refere-se a conteúdos que têm um custo associado à sua disseminação, dos quais se destaca a publicidade (Dietrich, 2014) na televisão, na rádio, em meio impresso, em *outdoors*. Por outro lado, também são Meios Pagos os patrocínios ou as ações promocionais em ponto de venda. Mais recentemente surge publicidade na *web*, nas redes sociais, procura paga em motores de busca, *e-mail* e até programas de afiliação (Dietrich & Livingston, 2012). No que diz respeito em específico à publicidade, é um meio eficaz e rápido para fazer chegar uma mensagem às massas (Dietrich, 2014), mas pode ser dispendioso nos meios tradicionais e, em certas formas, pode ser deliberadamente ignorado pelas audiências que preferem não ver anúncios. Quanto a ações em ponto de venda, a necessidade de atualização frequente das mensagens e promoções é uma desvantagem assim como a dependência do interesse da loja em participar. Quanto ao *e-mail*, é por vezes necessário que seja altamente criativo para ser lido, para além de que o correio não solicitado é raramente aberto (Dietrich & Livingston, 2012).

Atualmente, assiste-se a uma tendência que tem por fim fazer com que a publicidade pareça semelhante a conteúdo editorial, ou seja, *native advertising* (Howe & Teufel, 2014), uma entre várias práticas de esbatimento de fronteiras entre conteúdo pago e conteúdo editorial. O estudo realizado por Howe e Teufel (2014) indica que pode existir menos ceticismo em relação a *native advertising* do que em relação a *banners* publicitários e que o tipo de conteúdo patrocinado num *site* noticioso parece não afetar a sua credibilidade. Porém, adverte que é possível que, se o anúncio *native* não for identificado pelos utilizadores como tal, isto possa afetar a credibilidade do *site* que o apresenta. O'Neil e Eisenmann (2017) desencorajam os profissionais de Relações Públicas de utilizar *native advertising* já que a sua credibilidade foi considerada inferior à da publicidade tradicional (exceto em dispositivos móveis) no que toca à informação para tomada de decisão de compra. Macnamara, Lwin, Adi e Zerfass (2016) alertam que a utilização de práticas que esbatem as fronteiras entre os vários tipos de *media* podem ter implicações significativas para a independência, ética e interesse público nas estratégia de *media*, pelo que se defende uma maior transparência e que se evite a dissimulação.

Meios Conquistados são aqueles que são levados a comunicar sobre algo. São conhecidos por Relações com os *Media* ou *publicity* (Dietrich, 2014), apesar de passar a palavra (*word-of-mouth*) também se incluir nesta tipologia (Dietrich & Livingston, 2012). Para além do

mais, conseguir que *bloggers* e influenciadores abordem a história pretendida também faz parte desta categoria (Luttrell, 2018; Dietrich, 2014). A questão dos influenciadores vai mais além já que pode também fazer parte dos Meios Pagos se envolver uma contrapartida comercial (Thabit & Cision, 2015) e pode fazer parte dos Meios Próprios se elementos da influência desta figura da comunicação forem veiculados em formatos e plataformas detidos pela organização que está no centro deste processo comunicativo (seja por o promover ativamente, por dizer respeito a esta ou por ser do seu particular interesse) e tem o controlo dos canais de comunicação. A comunicação de influenciadores pode ainda integrar os Meios Partilhados. A comunicação de influenciadores pode enquadrar-se em qualquer uma das quatro categorias da estratégia PESO dependendo da forma como é utilizada (Enke & Borchers, 2019).

Neste sentido, a existência ou inexistência de troca de valores entre organizações e influenciadores é essencial para distinguir a tipologia de comunicação que está em causa, nomeadamente, entre meios Pagos ou Conquistados, respetivamente. Enke e Borchers (2019) dão como exemplo de troca de valores entre organizações e influenciadores a compensação através de dinheiro, produtos, custos de viagem e acesso a lugares ou a eventos. O envio de comunicados a influenciadores, por parte das organizações, insere-se nas relações em que há inexistência de troca de valores. Vale a pena notar que estes últimos autores referidos participaram numa publicação (Krömer et al., 2018), no ano anterior, que indica também o recurso a produtos de teste enviados a influenciadores como tentativa de os persuadir a referir aquilo que a organização pretende comunicar. Esta prática é identificada igualmente como Meios Conquistados (Krömer et al., 2018).

A existência ou inexistência de uma compensação em troca de valores pela comunicação feita pelos influenciadores é por vezes associada, como elemento diferenciador, aos conceitos de *Marketing* de Influenciador ou de Relações Públicas de Influenciador, respetivamente, (Enke & Borchers, 2019; Lommatzsch, 2018). No entanto, na prática, pode verificar-se por vezes uma correspondência diferente (Lommatzsch, 2018).

Assim, Lommatzsch (2018) caracteriza *Marketing* de Influenciador como orientado em primeiro lugar para o mercado de vendas. Tende a apresentar como principais objetivos obter impacto direto no aumento de vendas, mas também alcance e atenção às mensagens dos produtos ou construção de marca. Desde que os objetivos sejam

atingidos, aspetos como credibilidade e transparência não são prioritários. Quanto à avaliação dos resultados, recorre à quantificação das vendas, alcance, interações e conversões.

Por seu lado, a Comunicação de Relações Públicas de Influenciadores – na terminologia defendida por Enke e Borchers (2019) – destina-se primariamente a influenciar a formação de opinião. Desta forma, são objetivos comuns da mesma melhoria da imagem e da reputação e transferência de informação e conhecimento. Para alcançar os seus objetivos, credibilidade e transparência são aspetos particularmente relevantes. O desempenho é medido através de indicadores de imagem e reputação, de interações e de análise de sentimento (Lommatzsch, 2018).

Enke e Borchers (2019) propõem ainda a distinção entre Comunicação Estratégica de Influenciadores de Redes Sociais Gerida e Não Gerida. A primeira distingue-se por as atividades de comunicação de influenciadores serem reconhecidas como relevantes para os objetivos estratégicos de uma organização ou serem geridos pela mesma. No caso da segunda, a comunicação de influenciadores realizada é totalmente independente de gestão por uma organização, mas ainda assim relevante para os objetivos estratégicos de uma organização, apesar de esta última não a identificar como tal. A partir destes conceitos, os autores apontam que a Comunicação Estratégica de Influenciadores de Redes Sociais Gerida abrange as quatro tipologias da estratégia PESO, ao passo que a Comunicação Estratégica de Influenciadores de Redes Sociais Não Gerida apenas contempla Meios Conquistados e Meios Partilhados.

Vale a pena notar também que, em Comunicação Estratégica de Influenciadores, não são apenas consideradas ações cuja iniciativa é da organização, mas também aquelas que surgem em reação a atividades de influenciadores, como por exemplo *issues monitoring* (monitorização de problemas) (Enke & Borchers, 2019).

A Comunicação Estratégica de Influenciadores é uma ferramenta entre outras ao serviço dos objetivos de uma organização. Algumas agências de comunicação adicionaram este instrumento à sua oferta, mas também ocorreu surgirem agências com modelos de negócio focados nos serviços de comunicação de influenciadores (Enke & Borchers, 2019).

Ainda no contexto de Meios Conquistados e de volta às Relações com os *Media*, apesar da redução da influência dos meios de comunicação social tradicional, ainda é uma forma eficaz para conferir credibilidade de terceiros, confiança, mas também exposição, para além de que não há custos envolvidos na disseminação da mensagem. Por outro lado, a ajuda de profissionais pode ser dispendiosa e o controlo sobre as mensagens que são veiculadas é menor ou praticamente inexistente (Dietrich & Livingston, 2012), uma questão que vai ser de novo abordada mais à frente.

No que diz respeito aos Meios Próprios, o controlo é um dos termos essenciais para definir esta categoria. Aqui, o detentor do canal tem o poder de decisão sobre ele (Luttrell, 2018) e pode contar a sua história, transmitir a sua mensagem, como quiser (Dietrich, 2014). Apesar de as organizações já terem antes à sua disposição materiais de divulgação como brochuras, pósteres, relatórios, infografias, entre outros, com o fenómeno da digitalização, os *websites* (e *blogs*) trouxeram uma nova oportunidade às organizações para divulgarem as suas mensagens através das mais variadas ferramentas (Dietrich, 2014). Dietrich sublinha em particular a importância dos Meios Próprios na comunicação, destacando aqui a criação de conteúdo, porque ajuda a construir a personalidade da marca, a alargar a rede e a atrair consumidores para o *website* da organização, por exemplo (Dietrich, 2014). Nick Burcher (2012) refere que a presença *online* através de um *website* responde à necessidade de conteúdos proporcionada por um acesso disponível “24/7” que a *internet* ditou. Apesar das vantagens referidas que os Meios Próprios apresentam, no que diz respeito ao digital, estes canais exigem uma criação de conteúdos frequente e intensiva (como os *blogs*), conhecimentos informáticos e atualização constantes sobre as novidades neste setor (Dietrich & Livingston, 2012).

Na literatura, é ainda possível encontrar a referência a redes sociais no que diz respeito aos Meios Próprios (Burcher, 2012; Dietrich & Livingston, 2012), assim como nas categorias anteriores. É importante referir que estas publicações assumem o modelo *Paid, Earned e Owned media* no qual os Meios Partilhados não têm uma categoria específica. Por seu lado, Gini Dietrich (2014) refere que há conteúdo totalmente próprio, que está no *website*, e há conteúdo parcialmente próprio, que é colocado nas redes sociais, uma plataforma de terceiros.

Assim surgem, por fim, os Meios Partilhados. Para Gini Dietrich (2014), esta categoria corresponde às redes sociais e a sua designação diz respeito à importância da forma como os conteúdos são consumidos e partilhados e de como se desenvolve *engagement* e conversa em torno destes.

Dietrich e Livingston (2012) apontam várias vantagens e desvantagens que as redes sociais apresentam (apesar de aqui ainda as enquadrarem no âmbito dos Meios Próprios). As redes sociais contribuem para construir relações *online* com consumidores e potenciais clientes, para criar lealdade à marca, para obter opiniões (*feedback*), para obter exposição para a organização e, para além disso, as ferramentas são gratuitas. Por outro lado, exige tempo (para além daquele que é preciso despende para construir relações com pessoas) e há a sensação de perda de controlo, um fator amplamente apontado pelos profissionais de Relações Públicas.

Macnamara, Lwin, Adi e Zerfass (2016) referem a consagração das redes sociais (“a era das redes sociais”) como um fator para o aparecimento deste quarto quadrante do tradicional modelo.

Regina Luttrell (2018), por seu lado, ao utilizar o PESO, considera páginas em redes sociais como Meios Próprios (como Facebook, Instagram e Twitter, entre outros), mas, ao abordar os Meios Partilhados, dá a seguinte definição:

“Meios Partilhados diz respeito às instâncias em que os consumidores trabalham em conjunto com uma marca para criar, partilhar e promover o conteúdo da marca. Isto ocorre apenas quando uma marca cultiva seguidores apaixonados e leais que querem envolver-se não só com a marca, mas também com uma audiência maior” (p. 207)¹.

Se esta perspetiva parece apresentar-se como distinta da referida por Gini Dietrich, uma leitura mais atenta releva a importância da partilha e a bidirecionalidade da comunicação (condição essencial para o diálogo, mas que por si só não garante que este exista) que ambas apresentam.

¹ Tradução própria a partir do original em inglês.

Da mesma forma, Macnamara, Lwin, Adi e Zerfass (2016) apontam os Meios Partilhados como aqueles que podem ter a contribuir e a comentar seguidores, amigos e subscritores. Os *blogs* também podem ser incluídos nesta categoria, referem ainda os mesmos autores.

A forma como as redes sociais são organizadas nestas categorias não é consensual na literatura, portanto. Para além do que já foi explicitado, é importante referir existência da distinção entre *Earned Social Media* e *Owned Social Media*. O primeiro tipo diz respeito a conteúdos orgânicos, gerados pelo consumidor, como publicações em *blogs* e redes sociais, conversas em fóruns e comunidades (Stephen & Galak, 2012), o que pode constituir *passa-palavra online*. Por outro lado, *Owned Social Media* refere-se ao conteúdo que é divulgado através de canais próprios da organização ou da marca, como uma página de Facebook (Colicev, Malshe, Pauwels & O'Connor, 2018).

Os quatro tipos do modelo de estratégia mediática PESO articulam-se nas suas várias funções para comunicar com os públicos onde quer que eles estejam (Dietrich, 2014). Os Meios Pagos contribuem, por exemplo, para uma maior exposição da mensagem (Dietrich, 2014), os Meios Conquistados contribuem para obter credibilidade de terceiros (Dietrich & Livingston, 2012), os Meios Próprios contribuem para construir a marca e a sua personalidade (Dietrich, 2014) e os Meios Partilhados para a criação de relações e de uma comunicação bidirecional (Dietrich & Livingston, 2012). Algumas das características são partilhadas por vários tipos de *media* e, quando utilizados em conjunto, contribuem para atingir os objetivos pretendidos que podem ser, neste caso, ganhar credibilidade e notoriedade para a marca (Dietrich, 2014; Thabit & Cision, 2015), trabalhar a imagem da organização e estabelecer aquilo que a autora designa por autoridade, que significa que a organização é vista como “líder de pensamento” e que até a competição reconhece essa imagem (Dietrich, 2018a).

Vale a pena referir o trabalho realizado por Colicev, Malshe, Pauwels e O'Connor (2018). Os autores concluem que o conteúdo de *Earned Social Media* tem impacto positivo na notoriedade da marca e na decisão de compra, mas não na satisfação do consumidor. Este último depende substancialmente do carácter positivo ou negativo desse conteúdo. Por outro lado, demonstram que *Owned Social Media* contribui para melhorar a notoriedade e a satisfação do consumidor, mas não a decisão de compra. Este tipo de meios pode ainda contribuir para influenciar positivamente as conversas em *Earned Social Media*.

Para mais, os autores consideram que ter um negócio socialmente responsável dá mais credibilidade aos Meios Próprios nas redes sociais, que beneficiam indiretamente da reputação na sua eficácia. Noutra perspetiva, uma reputação baixa deve levar os responsáveis pelas redes sociais a analisar com prudência a forma como a organização utiliza estas plataformas.

Os resultados do estudo sobre credibilidade de fontes de informação na aquisição de um produto, realizado por O'Neil e Eisenmann (2017), apontam para o facto de os Meios Conquistados continuarem a ser particularmente relevantes para conferir credibilidade. No entanto, é a opinião de outros consumidores (*críticas online*) que mais inspira confiança, de acordo com os resultados obtidos. Uma história noticiosa escrita por um repórter aparece em segundo lugar na mesma categoria. O estudo questiona, porém, com base nos resultados obtidos, se existirá diferença significativa em termos de eficácia e credibilidade entre uma história noticiosa e publicidade tradicional. Os autores defendem que as fronteiras estão a esbater-se entre tipos de *media* e que as pessoas, provavelmente, preocupam-se mais com a qualidade da mensagem e o valor que nela encontram do que com a tipologia da fonte. O relatório "The Converged Media Imperative: How Brands Must Combine Paid, Owned, and Earned Media", do Altimeter Group (Lieb & Owyang, 2012), aponta no mesmo sentido. Refere que, os consumidores distinguem cada vez menos entre os *media* pagos, próprios e conquistados, mas os *marketers* continuam apenas especializados num tipo de *media*. Os autores defendem que as organizações que não integram estes três quadrantes de *media* estão em desvantagem (Lieb & Owyang, 2012).

Macnamara, Lwin, Adi e Zerfass (2016) apontam para que a ordem dos *media* na estratégia PESO deixe de refletir a prioridade que estes têm nas estratégias mediáticas das organizações, se se verificarem as previsões que os participantes no primeiro Asia Pacific Communication Monitor (APAC) indicaram. Vale a pena referir que quando Gini Dietrich designou o modelo através do acrónimo PESO não tinha por intenção indicar com o mesmo a ordem de prioridade de cada *media*, mas criar um nome que fosse de fácil memorização. Esclareceu até que, no seu entender, primeiro devem surgir os Meios Próprios, depois os Conquistados, de seguida os Partilhados e só por fim os Pagos, o que resultaria no acrónimo OESP (Dietrich, 2018b). Apesar de tudo, a análise de Macnamara,

Lwin, Adi e Zerfass (2016) mantém-se pertinente. PESO passa a SOEP, na perceção dos participantes do estudo, no que diz respeito ao futuro. Os Meios Partilhados iriam assumir o topo da lista, seguidos pelos Meios Próprios (dos quais a maioria iria ser digital e *online*). Em terceiro ficariam os Meios Conquistados e, por último, os Meios Pagos, sugere o estudo.

A propósito, o Global Communications Report de 2019 “PR: Tech – The Future of Technology in Communication”, realizado pelo USC Annenberg Center for Public Relations (2019), apresenta que, para os profissionais de Relações Públicas em contexto de agência, no momento em que o estudo foi realizado, Meios Conquistados é a tipologia do PESO que mais gera receitas (47%), seguida de Meios Próprios (22%), Meios Partilhados (18%) e, por fim, Meios Pagos (12%). Em cinco anos, os mesmos profissionais estimam que a percentagem de receitas de Meios Conquistados baixe para 37% e a de Meios Partilhados suba para 23%. Meios Pagos assiste ainda a uma leve subida (15%) assim como Meios Próprios (24%). Por outro lado, os profissionais que trabalham em contexto interno (*in-house*) afirmaram que a maior percentagem do seu orçamento era dedicada ao trabalho em Meios Próprios (34%), no momento em que o estudo foi conduzido, seguindo-se em ordem decrescente Meios Conquistados, Meios Pagos e Meios Partilhados. Em cinco anos, consideram que Meios Partilhados vai ter mais orçamento dedicado (de 18 para 22%). Porém, Meios Próprios e Meios Conquistados continuariam a ser as duas categorias mais financiadas (respetivamente 32% e 25%) e Meios Pagos passaria a ser a menos significativa nos gastos (21%).

O mesmo estudo afirma ainda que 38% dos *CEOs* americanos questionados considera que a estratégia de *media* mais valiosa para a sua organização no futuro vai ser Meios Partilhados, seguida de Meios Próprios (36%). Meios Conquistados regista apenas 14% e Meios Pagos 12% (USC Annenberg Center for Public Relations, 2019).

Vale a pena referir ainda que 62% dos especialistas em Comunicação que participaram no Global Communications Report de 2019 concorda que, dentro de cinco anos, a pessoa comum não vai conseguir fazer a distinção entre *Paid, Earned, Shared e Owned media* ao consumir informação. Para além disso, 55% concorda que a pessoa comum não vai querer saber se *Paid, Earned, Shared e Owned media* são claramente distinguíveis (USC Annenberg Center for Public Relations, 2019).

Na perspectiva dos estudantes de Relações Públicas, inquiridos sobre o quão preparados se sentem para trabalhar com as quatro categorias do PESO, estes dão primazia a Meios Partilhados (70%). Segue-se Meios Conquistados (56%), Meios Pagos (53%) e Meios Próprios (50%) (USC Annenberg Center for Public Relations, 2019).

Um outro estudo, junto de profissionais de Relações Públicas em três fases diferentes da carreira, que teve por intuito determinar quais são os conhecimentos e ferramentas que os estudantes devem desenvolver, mostrou que a importância da estratégia PESO era consistente nos grupos profissionais, sendo que a importância de Meios Conquistados era consensual nos três (Krishna, Wright & Kotcher, 2020).

1.2. As redes sociais e o seu impacto no papel de Relações Públicas

As redes sociais são um dos mais recentes meios a ser adotados por profissionais de Relações Públicas e são vários os autores que elogiam as suas contribuições positivas para a área. Grunig (2009) destaca que estes novos *media* podem tornar a profissão mais global, estratégica, bidirecional, interativa, simétrica, dialógica e ainda socialmente responsável. Elving e Postma (2017) argumentam que as redes sociais – que permitem a interação entre utilizadores e dão a oportunidade às organizações de interagir mais com os *stakeholders* e de se relacionarem com estes através de novas formas – são particularmente adequadas à comunicação bidirecional, ideia também presente em Elving (2017).

Se, por um lado, os profissionais de Relações Públicas parecem ter conhecimento destas vantagens (Elving & Postma, 2017), muitas organizações mantêm uma comunicação assimétrica e não têm em conta o *feedback* dos seus públicos (Dias & Andrade, 2015). Vários estudos mostram que, até há pouco tempo, a utilização dialógica das redes sociais ainda não era uma realidade amplamente disseminada. No estudo de Elving e Postma (2017), os profissionais entrevistados destacaram a importância do diálogo com os *stakeholders*, para além de manter o *engagement* das pessoas (para este contribui o diálogo, consideram), mas, na prática, não demonstram interesse em seguir de volta os seus seguidores nas redes sociais e alguns referiram que não é possível analisar muitos *tweets* (no contexto do Twitter) e que não têm tempo para organizar o diálogo com

stakeholders. Para Elving (2017), as organizações estão a perder a oportunidade de interagir com os fãs que decidiram ligar-se a estas nas redes sociais.

Grunig (2009) destaca que muitos dos profissionais estão a usar os novos *media* como sempre usaram os outros: passaram as suas competências e técnicas dos *media* tradicionais para os digitais e utilizam as redes sociais para depositar mensagens na população em geral, em vez de interagir e recolher informação que apoie o processo de decisão organizacional. Sublinha, no entanto, que esta é uma tendência que se registou ao longo da história com a introdução de novos *media*.

Elving (2017) considera ainda que os consumidores que seguem as organizações nas redes sociais estão mais bem informados e têm um maior conhecimento do que se passa e, portanto, admiram mais a organização e atribuem-lhe uma melhor reputação.

O relatório “The Myth of Social Media” refere também que as organizações continuam a tratar as redes sociais como canais de comunicação unidirecional e estão concentradas em usar estes espaços para levar avante os seus objetivos de *marketing* (*The Myth of Social Media*, 2014).

Indica ainda que as pessoas não estão interessadas em interagir com organizações e conhecer os seus produtos nas redes sociais e é possível que isto se deva a que as empresas tenham estratégias inadequadas para estas plataformas. A maioria dos consumidores questionados (62%) considerou que as redes sociais não tinham qualquer influência nas suas decisões de compra. Dos consumidores que indicaram seguir uma organização nas redes sociais, 34% continuou a afirmar que estas plataformas não tinham influência e 53% que tinham apenas alguma influência. No entanto, muitas organizações correlacionam o seu sucesso nas redes sociais com o número de fãs e seguidores que apresentam (*The Myth of Social Media*, 2014).

Da mesma forma, um estudo realizado com profissionais e população em geral indica que os primeiros decidem sobre o conteúdo e as atividades a desenvolver no âmbito das redes sociais com base nas suas perceções e não tendo em conta as necessidades dos seus *stakeholders*. O estudo aponta ainda para que os profissionais deem demasiada importância às redes sociais. Quanto ao conteúdo a que os consumidores pretendem aceder nas redes sociais, no que diz respeito a Espanha, os consumidores esperam

informação sobre os novos e futuros produtos da organização, também valorizada por profissionais de comunicação. Porém, estes dão mais importância à informação sobre eventos ou crises que possam afetar os consumidores (um tipo de informação pouco valorizado pela população espanhola neste estudo). A informação sobre responsabilidade social das organizações é também consideravelmente menos valorizada pela população em geral do que pelos profissionais de comunicação. Por outro lado, informação sobre a segurança dos produtos é mais requerida pelos cidadãos espanhóis do que pelos seus profissionais de comunicação. Ofertas e cupões de descontos é a informação mais requerida por cidadãos com menos de 29 anos e os indivíduos acima dos 60 anos são os mais exigentes com o volume e variedade de informações que esperam receber das organizações nas redes sociais (Navarro, Moreno & Al-Sumait, 2017).

Os públicos passaram de leitores e espectadores a utilizadores ativos e participativos, com maior capacidade de produzir e difundir conteúdos (Dias & Andrade, 2015) e sujeitos e organizações que não pertencem aos “veículos tradicionais” puderam ganhar uma nova visibilidade (Stasiak, 2015). A comunidade científica aponta para a inevitabilidade da presença das organizações nas redes sociais porque “se não for voluntária será através da atividade dos públicos”, logo “a melhor forma de recuperar alguma influência na comunicação é entrar na «conversa»” (Dias & Andrade, 2015).

Apesar de tudo, o estudo de Buchanan-Oliver e Fitzgerald (2016) aponta para que haja um interesse cada vez maior em como implementar comunicação dialógica, nomeadamente para os profissionais de *Marketing*. Neste grupo profissional, os que integram agências tendem mais a compreender que a partilha de valores e experiências entre a organização e as várias partes interessadas fazem parte do que as marcas representam, em comparação com os profissionais de *Marketing* nas indústrias. Estes últimos têm maior relutância em relação às redes sociais, perante as quais mostram algum receio de que sejam até uma ameaça à própria organização e à concretização dos seus objetivos, de virem interferir com o funcionamento da Comunicação Integrada como ela tem até então funcionado. Estes profissionais têm maior tendência de usar as redes sociais como uma ferramenta tática para transmitir a comunicação de *Marketing*, apesar de considerarem que isto não é suficiente. Os profissionais de *Marketing* das agências tendem a ver as redes sociais de forma mais holística e a explorar as suas potencialidades

de forma dialógica e afirmaram entender a necessidade de utilizar as redes sociais como uma ferramenta estratégica para interagir em diálogo com os *stakeholders*.

Por outro lado, um estudo realizado por Macnamara e Zerfass (2012) realizado na Europa e na Australásia indica que quase metade das organizações participantes desta última região não realizavam monitorização das redes sociais, nas menções à organização e aos seus produtos e serviços, ou então realizavam-no esporadicamente. Na Europa, 29% das organizações usava ferramentas para monitorizar todas as menções à organização, produtos e serviços nas redes sociais e, na Australásia, apenas 20%. Para além disso, mais de metade das organizações de ambas as regiões não providenciavam formação na utilização das redes sociais aos seus colaboradores. De uma forma geral, no seu estudo, os autores concluíram que nos países participantes se verificava um uso das redes sociais nas organizações maioritariamente experimental e não estrategicamente planeado. A falta de objetivos claros e de integração com outras áreas da Comunicação Organizacional também se verificou, o que em parte pode ser explicado pela novidade das ferramentas, defendem.

No entanto, a ainda curta existência destas plataformas não deve determinar que estas sejam usadas sem uma visão crítica. O trabalho realizado por Taylor e Kent (2010) que tem por base uma publicação recebida por um número significativo de estudantes de Relações Públicas americanos sugere que a maior parte dos seus conteúdos relativos às redes sociais tomam por adquirido o valor que efetivamente têm para esta atividade, sustentados por pouca ou nenhuma evidência factual. Taylor e Kent partem do conceito de socialização profissional através do qual as pessoas são introduzidas a uma atividade e desenvolvem as suas conceções e expectativas acerca da mesma.

A consequência de profissionais incentivarem o uso das redes sociais de forma pouco crítica, sem levantar muitas questões sobre as afirmações de partida, apesar de esta não ser uma questão consensual no campo, induz em erro os futuros profissionais acerca do efetivo valor que a tecnologia tem para as Relações Públicas e acerca dos riscos que envolve. Estas mensagens influenciam o entendimento das redes sociais nas Relações Públicas por parte dos estudantes que as leem. Assim, acabam por reforçar a crença de que Relações Públicas são fáceis e divertidas, ao transmitir que a atividade consiste em

escrever *tweets* ou enviar informações de um produto através das redes sociais (Taylor & Kent, 2010).

Os autores defendem que os estudantes devem ser expostos a aspetos tanto positivos como negativos sobre a utilização de redes sociais na sua atividade futura, o que os levará a poder vir a realizar melhores escolhas estratégicas (Taylor & Kent, 2010). Desta forma, coloca-se a possibilidade de que um processo de socialização mais crítico venha a potenciar uma utilização mais refletida das redes sociais por parte dos profissionais de Relações Públicas.

Vários autores apontam que uma das razões para as redes sociais não serem por vezes utilizadas de modo bidirecional deve-se à sensação de perda de controlo (Elving, 2017; Grunig, 2009; Macnamara & Zerfass, 2012).

Esta questão parte do pressuposto de que os profissionais de Relações Públicas tiveram anteriormente controlo sobre as mensagens e influência das organizações que representam sobre os públicos, mas Grunig (2009) critica esta ideia como uma ilusão. Um estudo que o mesmo autor desenvolveu em 1997 indica que os elementos dos públicos sempre tiveram controlo no que diz respeito às mensagens a que eram expostos. Para além do mais, esta ilusão do controlo corresponde a um paradigma tradicional de Relações Públicas que vê a atividade através da função de Relações com os *Media*, *publicity* e da divulgação de mensagens e informação. Para o autor, a informação transmitida não é controlável nem pelos profissionais de Relações Públicas nem pelos jornalistas que trabalham nos meios tradicionais, meios de comunicação social. Por outro lado, os *media* digitais – como os designa Grunig – tornam qualquer possibilidade de controlo da comunicação impraticável (Dias & Andrade, 2015; Grunig, 2009).

Macnamara e Zerfass (2012) argumentam que a ideia de controlo (ou seja, centralização e domínio) vai contra a essência da *Web 2.0* e a forma de funcionamento das redes sociais, pelo que o conceito de governança é mais adequado a este contexto.

Por outro lado, as organizações não podem criar os públicos, dado que, segundo a teoria situacional, os públicos criam-se por si próprios perante as suas experiências e problemas que delas surgem e muitas vezes a criação de alguns públicos deve-se ao comportamento de uma organização. As organizações podem identificar ou escolher os seus *stakeholders*.

No entanto, são as partes interessadas (*stakeholders*) que ditam o seu interesse na organização, ou seja, elas emergem por sua iniciativa própria, nomeadamente, para exercer influência sobre a segunda (Grunig, 2009).

Grunig (2009) refere ainda que, ocasionalmente, os profissionais disseminam mensagens junto de públicos passivos ou não-públicos para criar públicos ativos, mas, para o autor, é mais eficaz desenvolver programas de comunicação simétrica. O autor sublinha que os profissionais de Relações Públicas só conseguem gerir representações cognitivas, não apenas se cultivarem relacionamentos com os públicos como também se participarem na gestão dos comportamentos da organização. Sublinha que, no entanto, uma organização não consegue criar e manter relacionamentos com todas as pessoas, já que não tem tempo nem recursos para o conseguir, pelo que deve apenas investir em fazê-lo junto dos grupos que têm interesses sobre a organização (*stakeholders*), dadas as consequências que a organização e os públicos podem ter uns para os outros (Grunig, 2009).

Para obter uma comunicação mais eficaz através das redes sociais, o relatório “The Myth of Social Media” sublinha que as organizações, nestas plataformas, devem tentar obter *engagement* da parte dos seus atuais clientes e inspirá-los a ser embaixadores da marca em vez de procurar novos. Isto porque estes canais não motivam consumidores a experimentar novas marcas ou a recomendar uma marca a outros, defende o estudo. Por outro lado, o *engagement* dos consumidores deve levar ao *engagement* social, a que os consumidores sejam favoráveis a estas organizações nas suas redes (*The Myth of Social Media*, 2014).

O esforço para envolver os clientes deve ser *online* e *offline*, já que o estudo aponta para a importância de uma estratégia integrada das organizações e sustenta que os clientes estão mais predispostos a interagir com uma marca nas redes sociais e a escutá-la se já tiverem uma ligação emocional através das experiências com a marca (*The Myth of Social Media*, 2014).

Assim, o relatório recomenda uma comunicação autêntica, que mostre que as organizações parecem genuínas e atraentes, e que seja responsiva, que responda não só em tempo útil, mas também a comentários e críticas com caráter negativo. Deve também ser envolvente (não acerca das vendas ou do *Marketing*, como indica Elving & Postma

(2017)), já que os consumidores têm a possibilidade de escolher de entre muitos conteúdos diferentes (*The Myth of Social Media*, 2014).

Por seu lado, o estudo de Navarro, Moreno e Al-Sumait (2017), em Espanha, sublinha a necessidade de os profissionais melhorarem os seus conhecimentos das ferramentas das redes sociais, mas também de métodos de pesquisa, no sentido de obter uma gestão estratégica das redes sociais. O processo de *engagement* será afetado se os comunicadores não tiverem em consideração as necessidades dos seus *stakeholders* e não estabelecerem com eles uma conversa real, defendem.

As redes sociais são uma via que encoraja a transparência (*The Myth of Social Media*, 2014) que, no entender de Elving e Postma (2017), é indispensável para gerar *engagement* e obter maior confiança.

Quanto aos casos apresentados por Allagui e Breslow (2016), estes indicam que comunicar com a audiência em vez de para a audiência, nas redes sociais, através da criação de uma comunidade e de relacionamentos, diferencia as campanhas. Destacam ainda a utilização de *storytelling* digital e entretenimento nas campanhas referidas. O conteúdo informativo também é mencionado, mas os autores apontam para uma nova definição do que é fornecer às audiências informação no contexto das redes sociais e deve referir-se não só à transmissão de informação útil numa campanha, mas também ao número de plataformas de redes sociais em que esta informação é disseminada e partilhada (incluindo compatibilidade com dispositivos móveis). As campanhas nas redes sociais devem, por outro lado, gerar conversas e *engagement online*, assim como conversa *offline* e, eventualmente, poderão vir até a ser objeto de cobertura pelos meios de comunicação social.

Barichello e Machado (2015) destacam que a construção de uma relação com benefício mútuo, para ambas as partes, surge através de uma comunicação dirigida e personalizada. Nesta, a participação, o diálogo e o acesso devem ter prioridade. Dão como exemplo páginas especiais como sala de imprensa e espaço para acionistas, *newsletters* temáticas, serviços *online* e aplicações móveis.

Os autores acrescentam ainda que o facto de uma marca estar *online* pode ter várias funções, como “ser um recurso de pesquisa, ser um ponto de relacionamento, estar

atento a potenciais crises”, mas também dar legitimidade à imagem e adquirir visibilidade, servir de atendimento ao cliente, “mapear influenciadores” e “analisar a concorrência”, entre outras, como seja vender (Barichello & Machado, 2015).

Chamam ainda a atenção para o carácter estratégico das Relações Públicas, pelo que advertem que é preciso avaliar o que resulta do relacionamento construído e emergente das ações de comunicação em rede (como as conversas) entre o público e a organização (Barichello & Machado, 2015).

Muitos profissionais consideram que as redes sociais mudam a forma de fazer Relações Públicas. Grunig (2009) discorda que essa mudança já se tenha verificado em algumas dimensões, mas defende que os novos *media* digitais têm características que os tornam perfeitamente adequados à adoção do paradigma da gestão estratégica de Relações Públicas, sendo elas a globalidade, dimensão relacional e interatividade que proporcionam.

Segundo este paradigma, afirma o autor, os profissionais de Relações Públicas devem participar no processo de tomada de decisão estratégico de modo a contribuírem para a gestão do comportamento da organização. Este paradigma opõe-se a outro amplamente praticado na atualidade no qual os profissionais procuram influenciar a forma como os públicos interpretam a organização, concentrando-se em efeitos nos *media*, Relações com os *Media*, mensagens e *publicity*. Trata-se do paradigma interpretativo, que deverá ser o modo institucionalizado de como a maioria dos jornalistas e público em geral vê esta atividade (Grunig, 2009).

O primeiro paradigma foca-se por seu lado na construção de relações, enfatiza a comunicação bidirecional, promove e facilita o diálogo e escuta os públicos no que toca a decisões de gestão. Este paradigma não exclui as tradicionais atividades de Relações Públicas referidas, apenas torna mais abrangente o trabalho das Relações Públicas em número e tipo de atividades e enquadra estas num trabalho de pesquisa e escuta (Grunig, 2009).

Grunig (2009) caracteriza o paradigma interpretativo como ineficiente porque não consegue obter os resultados que alega poder atingir. Por seu lado, o paradigma da gestão estratégica confere uma dimensão mais ética, eficaz e, ao mesmo tempo, valorizada ao

nível organizacional e social à prática de Relações Públicas. O autor fala em empoderamento da atividade profissional e explica que este paradigma traz não só os problemas de gestão como os problemas dos públicos ao processo de tomada de decisão. Para Grunig (2009), os *media* digitais não vão ser utilizados no seu completo potencial até que o paradigma dominante passe a ser o da gestão estratégica.

Neste paradigma, os públicos afetados pela organização ou que a podem afetar são identificados e programas para comunicar com eles são desenvolvidos (sendo que são também antecipados *issues* – problemas – ou crises e são preparados mecanismos para lidar com estes). Esta relação é simbiótica, benéfica para ambas as partes, e enquadra-se numa comunicação que se quer bidirecional, entre uma organização e o seu ambiente, que cria a necessidade para as Relações Públicas (Grunig, 2009). É de referir que esta bidirecionalidade depende também da existência de pressão societal exercida, já que se o contexto envolvente da organização for estático e não dinâmico, a relação torna-se assimétrica e unidirecional. As Relações Públicas tornam-se mais estratégicas se existir pressão societal, por exemplo, através de um maior ativismo (Sriramesh & Vercic, 2012).

Grunig (2009) defende que o processo de Relações Públicas começa com a tomada de decisão organizacional e não com os programas de comunicação. Quanto a estes últimos, devem começar com pesquisa, seguida da definição de objetivos realistas e mensuráveis, da implementação do plano e terminando com a avaliação.

Por seu lado, Valentini (2015) questiona se a utilização das redes sociais por Relações Públicas é algo bom para a atividade profissional e afirma que não existem ainda estudos que corroborem essa assunção positiva que se tem afirmado como dominante. A autora aponta que esta dominância pode dever-se a uma eventual reconciliação entre tradições que as redes sociais trazem: a retórica e a relacional (sendo que, como já foi referido, os estudos apontam para que a primeira tradição ainda seja a mais comum). Defende por fim que uma melhor compreensão do impacto das tecnologias no comportamento dos públicos pode ajudar a entender melhor a natureza das ações dos profissionais nas redes sociais.

Num estudo realizado por Lee, Sha, Dozier e Sargent (2015), junto de profissionais de Relações Públicas com poucos anos de experiência, alguns entrevistados alertam para os

riscos de estes se especializarem apenas em redes sociais, já que consideram que um novo profissional deve ser capaz de fazer um pouco de tudo. Quanto à questão de a idade ser um fator de predisposição maior para trabalhar com redes sociais, as ideias não são consensuais e o estudo aponta para que as tarefas de redes sociais não sejam especialmente atribuídas a jovens por causa da sua idade, mas mais tendo em conta a alocação de recursos (as redes sociais tendem a consumir muito tempo e os novos profissionais envolvem menos custos). Alguns dos participantes consideraram que os mais jovens têm maior tendência para esta ferramenta, enquanto outros discordam que as redes sociais sejam mais para os jovens. O estudo aponta ainda para que as tarefas de redes sociais não devam ser usadas para prever o papel que os profissionais têm, podendo este ser um papel de gestão ou técnico. É disto exemplo o facto de que, dos participantes que indicaram estar predominantemente responsáveis por redes sociais, muitos revelaram que *offline* realizavam essencialmente tarefas técnicas como escrever comunicados de imprensa e preparar listas de *media*, ou seja, os papéis podem ser diferentes *online* e *offline*.

Importa referir que, no âmbito do contributo dos profissionais de Relações Públicas para a tomada de decisão, o European Communication Monitor de 2018 indica que o fornecimento de informação aos decisores é uma prática comum na Europa da parte dos departamentos e agências de comunicação (90% dos participantes transmite informações aos gestores de topo), mas não é consensual que esta seja uma prática central de Comunicação (17,9% não concordam que seja). Porém, mais de metade dos participantes considera que esta é uma prática que confere importância ao departamento ou agência, que contribui para o seu reconhecimento e que lhe atribui oportunidades de posicionamento (Zerfass et al., 2018).

No entanto, a informação mais comum que é providenciada aos decisores (e a considerada mais importante) é sobre notícias nos órgãos de comunicação social (*media* de massa com jornalistas profissionais) mas também nas redes sociais. Inquéritos, pesquisa sobre *issues*, *stakeholders*, desenvolvimento de reputação, entre outras, são informações menos frequentes (Zerfass et al., 2018).

O que é apontado como problemático pelos autores do estudo é que apenas os relatórios de monitorização sobre publicações impressas são entregues diariamente na maioria dos

casos. Apenas em 36% das organizações são entregues relatórios diários de monitorização das redes sociais e, em quase 40% destas, os relatórios têm uma periodicidade inferior a semanal ou nunca são realizados. Os relatórios executivos que incluem conteúdo noticioso analisado é apenas usado por 28,4% dos participantes (Zerfass et al., 2018).

Na realidade portuguesa, no que diz respeito à imagem dos profissionais de Relações Públicas e sua identidade no país, vale a pena referir o estudo de Gonçalves (2012). Uma análise de conteúdos mediáticos concluiu que a maior parte das menções à atividade na imprensa nacional estão relacionadas com a interação com os jornalistas (assessoria de imprensa), o poder para influenciar o agendamento (*agenda-setting*) e a Comunicação Política. Em momentos pontuais são apresentadas conotações com manipulação do jornalismo e é posta em causa a legitimidade da atividade. Essas conotações afastam-se de uma visão bidirecional do trabalho realizado. Esta imagem entra em conflito com aquilo a que as organizações de Relações Públicas se propõem nos seus códigos de ética e de conduta, sendo que indicam que o profissional deve guiar a sua atividade segundo padrões éticos e que vão ao encontro do interesse público, para além de que a importância do diálogo com os públicos é sublinhada. Assim, a autora conclui que tanto uma visão simétrica como crítica estão presentes na realidade portuguesa, colocando em confronto a identidade proposta e a imagem que a imprensa veicula.

1.3. Relações Públicas e Comunicação Integrada

Ao falar numa Comunicação de Relações Públicas que engloba os vários tipos de *media* disponíveis, é importante não esquecer a existência de outras áreas da Comunicação e compreender como é que as Relações Públicas se relacionam com elas e qual o seu papel neste contexto.

Um dos conceitos mais disseminados atualmente no campo da Comunicação é o da Comunicação Integrada de *Marketing* (IMC). Um programa de comunicação com esta natureza inclui mensagens de todos os tipos a que o *stakeholder* pode estar exposto quando entra em contacto com a organização (Moriarty, 1994).

Esta estratégia é particularmente relevante quando os indivíduos se servem de novas e variadas ferramentas para procurar informação (motores de busca, dispositivos móveis,

blogs e sites das marcas) e não apenas das mensagens disponíveis nos meios impressos e na televisão, para além da importância acrescida do passa-palavra. Em parte, os novos *media* concorreram para uma mudança na forma como as pessoas consomem informação. Apesar de contribuírem para uma certa perda de controlo sobre a imagem da marca, estas novas formas de comunicação permitem uma maior personalização do conteúdo das mensagens transmitidas – de modo mais oportuno e adequado ao contexto de quem recebe as mensagens (Batra & Keller, 2016).

Os especialistas em redes sociais entrevistados no estudo de Macnamara e Zerfass (2012) defendem que a comunicação nestas plataformas deve ser integrada com outras áreas da Comunicação Organizacional e coordenada entre todas, de modo a apresentar uma marca única e mensagens coerentes e consistentes, dois termos relevantes no âmbito da Comunicação Integrada. Os mesmos destacam ainda a importância do enfoque estratégico da utilização das redes sociais e a relevância da interatividade e abertura no *engagement* nestas plataformas digitais.

Kunsch (2018) recorda também que comunicar na atualidade se tornou uma tarefa mais complexa através do processo de globalização e da revolução tecnológica. Os recetores de mensagens passaram a ser também emissores através dos meios digitais e o comportamento dos públicos mudou igualmente. Estes tornaram-se mais exigentes e vigilantes. Esperam das organizações que estas sejam transparentes, honestas, éticas e coerentes e, se não o forem, vão exigir que prestem contas, servir-se dos meios à sua disposição para abordar o assunto e acabar por pressionar a corporação a mudar.

O ambiente em que as organizações se inserem também tem impacto no sistema de comunicação e os seus elementos não são só os clientes. Muitas empresas compreenderam que não podem apenas praticar uma comunicação mercadológica com os alvos do seu negócio e que têm responsabilidades e compromissos como parte do sistema social mais abrangente. Para além disso, têm ainda os seus públicos internos. As partes interessadas e a sociedade de uma forma geral possuem interesses, expectativas e exigências que esperam que sejam tomadas em consideração. Tudo isso contribui para que a Comunicação Organizacional seja vista nas suas vastas dimensões e de forma integrada, incluindo Comunicação Institucional, Interna e Administrativa, para além da Mercadológica (Kunsch, 2018).

Para Moriarty (1994), a Comunicação Integrada de *Marketing* reconhece que as organizações têm vários grupos de *stakeholders*, algo que já era tido em conta pelas Relações Públicas. De facto, a autora argumenta que este é um dos conceitos de Relações Públicas que foram apropriados por esta abordagem comunicacional, assim como os relacionamentos.

A integração dos vários âmbitos comunicacionais das organizações contribui para atingir eficácia, eficiência e efetividade das quais beneficiam não só as empresas como também os públicos e a sociedade de uma forma geral. No entanto, não basta comunicar de uma forma coordenada, mas também de modo estratégico, para além de uma perspetiva tática. Esse carácter implica pesquisa, auditoria, análises ambientais, planeamento, desenhar cenários, gestão e monitorização do trabalho realizado. Apesar de naturalmente ter de trazer resultados para a organização, a comunicação estratégica pode ir ainda mais além e ter uma abordagem mais holística, que tenha em conta as dimensões humanas e sociais, defende Kunsch (2018).

O trabalho de Relações Públicas insere-se na Comunicação Organizacional e a dimensão social e estratégica é parte integrante do mesmo por inerência, fatores que a autora defende serem particularmente relevantes para uma comunicação verdadeiramente holística. Cuidar dos relacionamentos públicos da organização é um papel fundamental das Relações Públicas como parte do sistema comunicacional. Esses relacionamentos devem estar marcados pelo diálogo e pela negociação à luz dos princípios éticos. Para além disso, defende que as Relações Públicas devem contribuir para o posicionamento da organização perante a sociedade, com uma missão e valores, ao definir uma identidade própria para a mesma e identificar como é que quer ser vista no futuro (Kunsch, 2018).

É deste modo que as Relações Públicas são uma das áreas da Comunicação apontadas como possível “orquestradora” da Comunicação Organizacional, dado o papel estratégico que tende a assumir atualmente. Assim, as Relações Públicas devem garantir a articulação entre as várias tipologias comunicacionais para que a comunicação seja também consistente e coerente (Damásio, Dias & Andrade, 2012).

Os resultados obtidos por Buchanan-Oliver e Fitzgerald (2016) indicam que alargar a abrangência do *marketing* para um conjunto de *stakeholders* em vez de apenas se focar

nos clientes pode contribuir para o sucesso a longo prazo da organização na era digital e contribuir para a implementação de uma comunicação dialógica, algo que vai ao encontro da importância de uma Comunicação Organizacional integrada, em especial no contexto das redes sociais.

Para ir ao encontro de uma comunicação integrada é preciso, no entanto, ir para além do controlo, defendem, sendo que as redes sociais podem espoletar este processo (Buchanan-Oliver & Fitzgerald, 2016).

Moriarty (1994) defende também que as Relações Públicas têm de fazer parte do processo de planeamento com as outras áreas tendo em vista a implementação eficaz de estratégias integradas. Exemplo disso é a experiência que as Relações Públicas podem ter em relação à sobreposição de mensagens sobre a mesma pessoa que assume mais do que um papel aos olhos da organização, pelo que considera que esta área pode contribuir para ajudar a gerir essa sobreposição. Para a autora, as Relações Públicas estão de modo especial em sintonia com a Comunicação Integrada de *Marketing* e podem não só contribuir para esta construção coletiva como beneficiar dela, desde já por obter uma comunicação mais eficaz e melhor planeamento estratégico. Por outro lado, um problema que as Relações Públicas enfrentam é o facto de muitas áreas da Comunicação estarem sob outros departamentos, pelo que um planeamento integrado da comunicação contribui para uma maior coerência das mensagens que acabam por ser transmitidas.

Para obter lealdade, para atingir os objetivos a que a organização se propõe, as várias formas de comunicação precisam de se conjugar, tendo em conta não só o efeito separado de cada uma, mas as interações entre si (Batra & Keller, 2016).

No que diz respeito a uma integração de áreas diferentes da Comunicação, como é o caso das Relações Públicas e da Publicidade, representantes de agências dos dois tipos nos Estados Unidos da América e na China concordam que essa é uma ação necessária para poder oferecer estratégias e táticas eficazes aos clientes. Por outro lado, participantes do estudo de ambos os países consideraram que a estrutura da agência pode não ser a mais adequada ao trabalho digital e necessitar de ser alterada (Xie, Neill & Schauster, 2018).

As agências americanas demonstraram maior vontade de colaboração com outras agências, ao passo que as chinesas se mostram mais competitivas quando são levadas a

trabalhar com outras agências, considerando que a colaboração é ineficaz, o que tem implicações ao nível da integração da comunicação (Xie et al., 2018).

O estudo demonstrou ainda que a cultura é um fator preponderante na análise da integração entre Relações Públicas e Publicidade. Na China, as empresas que implementam Comunicação Integrada de *Marketing* tendem a apostar na formação dos seus colaboradores em práticas emergentes e tendências, porque os executivos de topo têm poucos conhecimentos sobre a *internet* e se estes não estiverem predispostos a aceitar uma determinada prática, provavelmente, a organização não a adotará (Xie et al., 2018).

Ao longo deste capítulo, procurámos abordar alguma da literatura mais relevante no que diz respeito à estratégia PESO e à sua aplicação na Comunicação e em Relações Públicas, com um enfoque particular nas redes sociais como um fator que é frequentemente apresentado como disruptor neste campo. Foi ainda referido o impacto destas plataformas na prática de Relações Públicas e o aumento da relevância da Comunicação Integrada. Segue-se a apresentação da metodologia de investigação, logo após o capítulo dedicado às questões orientadoras da pesquisa formuladas a partir do enquadramento teórico exposto.

2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Tendo por base a literatura analisada sobre os temas relacionados com o problema em estudo, foi possível identificar questões de investigação orientadoras da pesquisa no que diz respeito às ferramentas e canais de comunicação que são utilizadas em Relações Públicas, em Portugal, em contexto de agência.

Com este trabalho, pretendemos investigar se as agências de Relações Públicas portuguesas recorrem a vários tipos de canais de comunicação nos serviços que prestam e confirmar se estas incorporam as redes sociais nos serviços que prestam. Adicionalmente, é pertinente identificar que tipologias PESO são incorporadas nos serviços prestados pelas agências e a perceção que os profissionais têm em relação a esta estratégia.

Com o surgimento de novos *media* importa compreender se os Meios Conquistados continuam a ser a tipologia mais valorizada por profissionais de Relações Públicas em contexto de agência.

Por outro lado, as redes sociais conquistaram um lugar de destaque na comunicação de indivíduos e de organizações, de tal modo que alteraram o paradigma comunicacional para um que funciona em rede. Desta forma, dada essa alteração profunda, pretendemos compreender se a comunicação realizada nas redes sociais pelas agências participantes é feita de forma assimétrica ou se existe procura de bidirecionalidade e diálogo. Adicionalmente, torna-se relevante aferir se as redes sociais são utilizadas com um intuito mercadológico por estas agências de Relações Públicas.

Ainda ao indagar como são usadas as redes sociais pelas agências de Relações Públicas em Portugal, tem pertinência perceber se a realização de trabalho com redes sociais é indicadora ou não do tipo de função que o profissional de Relações Públicas tem dentro da agência.

Estas questões de investigação estão na base da formulação das perguntas que compõem o guião utilizado para a investigação do problema em análise.

O capítulo que se segue explicita o procedimento realizado para dar resposta às questões colocadas e descrever a realidade de uma amostra das agências de Relações Públicas de Portugal.

3. METODOLOGIA

Para identificar quais as ferramentas e canais de comunicação que as agências de comunicação e relações públicas em Portugal utilizam, foram realizadas entrevistas de profundidade junto de profissionais da área que exerçam a sua atividade em contexto de agência.

Esta metodologia deverá ser a mais indicada dado que o trabalho tem uma natureza descritiva e explicativa, e o nosso objetivo é conhecer as ferramentas e canais de comunicação que estas organizações utilizam e o contexto que está por detrás dessa prática.

3.1. Amostra estudada

Em concreto, as organizações visadas pelo estudo são as associadas da APECOM (Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas), uma organização que pretende representar o setor e uma das principais associações que reúne empresas da área das Relações Públicas em Portugal. A APECOM possuía, no período em que foram feitas as entrevistas, 25 associados que representavam mais de 70% do volume de negócios no setor, refere o *website* da organização (<http://apecom.pt>). Os associados da APECOM foram convidados a participar no estudo através da entrevista.

3.2. Meio utilizado para recolha de informações

Assim, foram realizadas para este estudo 10 entrevistas com elementos de 10 agências de comunicação diferentes, todas membros da APECOM. A maioria das entrevistas foi realizada por via telefónica ou por videoconferência, devido à nossa distância geográfica em relação a essas agências e reforçada pelos condicionamentos de agenda de ambas as partes. Foram exceções as entrevistas realizadas em pessoa (duas). Cada conversa realizou-se ao longo de 20 a 60 minutos, sendo as mais extensas menos comuns.

As entrevistas são semi-estruturadas, com base num guião. O primeiro grupo foi dedicado a esclarecimentos. Os participantes foram informados dos objetivos do estudo. Foi assegurado a todos os entrevistados o anonimato e a confidencialidade da entrevista. Assim, os nomes do participante e da agência de comunicação que representa não são divulgados. Foi ainda solicitada permissão para gravar a entrevista. Os três grupos

seguintes foram estruturados com base nos objetivos definidos para este estudo. Assim, primeiro, foram abordadas as práticas da agência de comunicação em causa e as ferramentas que nela são utilizadas; depois, as redes sociais nas Relações Públicas foram o foco das perguntas do grupo seguinte; por fim, o último grupo de questões foi dedicado à estratégia PESO. O guião que serviu de base às entrevistas pode ser encontrado em anexo.

Os registos áudio das conversas foram transcritos. As entrevistas foram numeradas conforme a ordem por que foram realizadas.

3.3. Tratamento das informações recolhidas

O tratamento da informação obtida foi feito com recurso a uma análise de conteúdo fundamentalmente qualitativa. Para tal, parte-se de uma base teórica sustentada nos trabalhos de autores como Mariette Bengtsson (2016), Laurence Bardin (1977), Urquiza e Marques (2016), Mozzato e Grzybovski (2011) e Carlomagno e Rocha (2016).

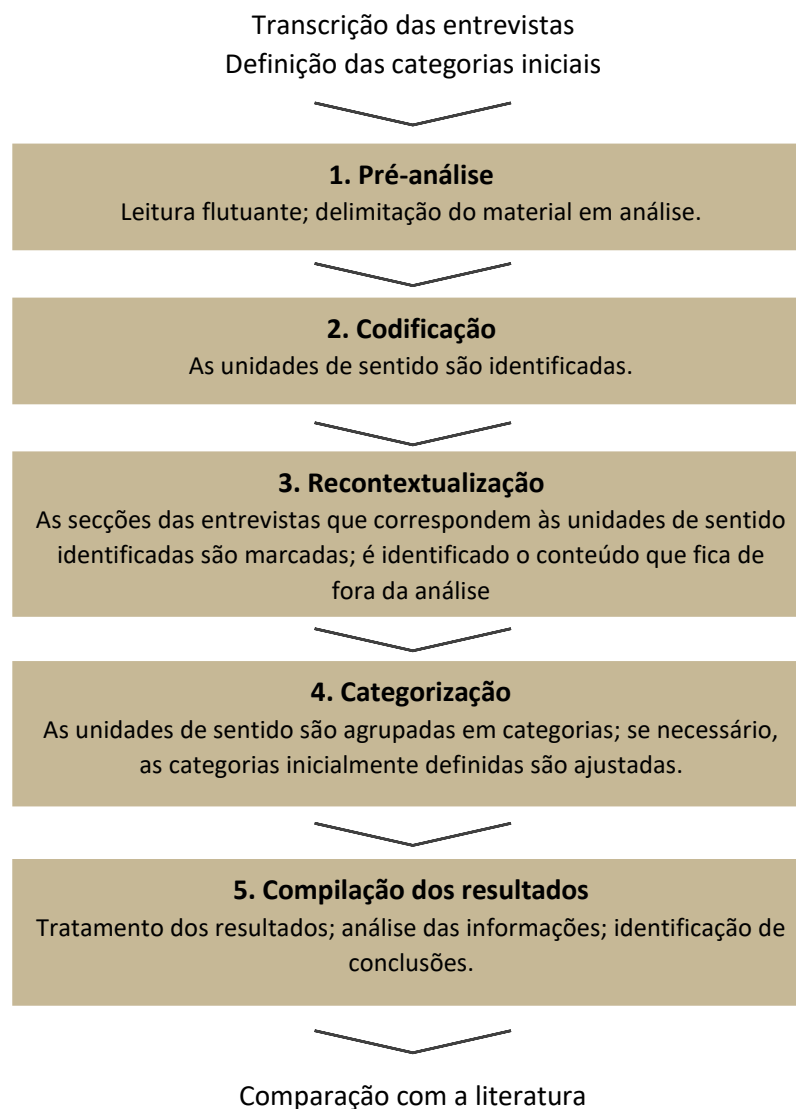


FIG.1 – ESQUEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO SEGUIDO, ELABORADO PELA PRÓPRIA COM BASE NA LITERATURA CONSULTADA.

A análise do material em estudo começa já com uma lista provisória de categorias. Isto acontece apesar de a abordagem ser maioritariamente indutiva, porque a leitura das entrevistas não se realiza sem um conhecimento prévio da literatura aplicável exposta anteriormente (que, aliás, serviu de base à construção do guião). Para além disso, a análise das entrevistas tem ainda em conta os objetivos gerais do estudo.

O primeiro passo é então uma leitura flutuante das entrevistas recolhidas acompanhada do registo de notas para identificar as principais ideias que delas emergem. Segue-se o processo de codificação, em que as unidades de significado são identificadas. Trata-se de expressões, frases, parágrafos e ideias relevantes que são convertidas em códigos. Durante este processo, os códigos são anotados e explicitados para garantir que a análise se mantém coerente no seu decorrer. Importa referir que a lista provisória de categorias também se deve encontrar já explicitamente definida e delimitada para que seja claro o seu âmbito e significado.

Refira-se ainda que a análise das entrevistas é manifesta, substancialmente baseada nas palavras e sentidos expressos nos textos, mas não se pode excluir a nossa capacidade de realizar algumas interpretações pelo contexto e com base nos nossos conhecimentos prévios, mas com objetividade, sem enveredar por subjetivismos.

Recolhida a lista de unidades de significado, os textos foram relidos e foram neles marcadas as secções que correspondem aos códigos. Este passo é importante para compreender o que fica de fora da análise, de modo a considerar se é pertinente ou não a inclusão desse conteúdo e se todos os aspetos relativos aos objetivos estão cobertos pelas unidades de significado identificadas. Deverá ainda ocorrer uma avaliação dos códigos obtidos para eliminar redundâncias.

Foram registados, aproximadamente, 1765 códigos diferentes ao longo das 10 entrevistas. Destes, cerca de 75 são códigos que ocorreram mais do que uma vez ao longo do material em investigação. A discrepância significativa entre o número total de códigos e o número de códigos repetidos explica-se pelo facto de termos procurado conservar o máximo possível de significado expresso nas entrevistas. Desta forma, foram produzidos códigos com semelhanças entre si, mas distintos e específicos.

Segue-se a categorização. As unidades de significado são agrupadas em categorias. O trabalho partiu da utilização das categorias previamente definidas e, conforme foi necessário, estas foram adaptadas ou reformuladas. Foram ainda criadas novas categorias. As categorias iniciais foram definidas com base no guião da entrevista.

A testagem das categorias realizou-se com as três primeiras entrevistas. Após ter sido definida a tabela de categorias e subcategorias definitiva, a categorização feita previamente para os códigos alocados aos três primeiros grupos foi revista e prosseguimos com a categorização das restantes. Refira-se que a abrangência e limites de cada categoria e subcategoria foram definidos desde o primeiro momento e, sempre que necessário, ajustados. Para tal, foi criada uma tabela que define o âmbito de cada categoria ou subcategoria.

Categoria	Descrição da categoria	Subcategoria	Descrição da subcategoria
Ferramentas utilizadas pela agência	Ferramentas, serviços, áreas e canais de comunicação utilizados pela agência ou disponibilizados/trabalhados pela mesma e significância do seu uso na agência	<i>Redes sociais trabalhadas</i>	Plataformas consideradas redes sociais com as quais a agência trabalha
Ferramentas esperadas pelos clientes	Ferramentas, serviços, áreas e canais de comunicação esperados pelos clientes em relação à agência (inclui os que são procurados)		
Ferramentas propostas pela agência	Ferramentas, serviços, áreas e canais de comunicação propostos pela agência aos clientes		
Práticas da agência	A forma como a agência trabalha em geral, ou seja, as práticas que são	<i>Atitudes da agência sobre proposição</i>	Atitudes, posições, intenções tidas pela agência na realização de uma proposta ou

	implementadas, nomeadamente com as ferramentas e serviços, e como estas são vistas. Também tendências que são registadas naquilo que a agência faz em específico		naquilo que vai propor aos clientes
		<i>Utilização das redes sociais</i>	A forma como as redes sociais são utilizadas na agência, as práticas em relação a estas plataformas
		<i>Práticas com influenciadores</i>	A forma como a agência trabalha com influenciadores e o tipo de práticas que são implementadas nesta forma de comunicação
		<i>Perfil de quem trabalha redes sociais</i>	Características dos colaboradores aos quais está atribuída a função de gestão das redes sociais ou de planeamento da comunicação nestas plataformas
		<i>Tendências no trabalho da agência</i>	Tendências e variâncias de práticas que são observadas e registadas no trabalho da agência em específico (independentemente de porque é que surgem)
Visão do trabalho da agência	Segmentos que expressem a forma como o entrevistado ou a agência veem o seu trabalho, o seu papel, a sua posição, assim como a utilização de diversas ferramentas em sentido lato (de forma abrangente, o que é usado para comunicar) e a sua postura em relação a estas, a importância que lhe atribuem,	<i>Perspetivas sobre as ferramentas</i>	Perspetivas e considerações do entrevistado ou da agência como organização em relação a ferramentas em sentido lato (de forma abrangente, o que é usado para comunicar), incluindo redes sociais e plataformas digitais
		<i>Impacto das redes sociais e da digitalização</i>	Segmentos que expressem de que forma é que o entrevistado

	porque são adotadas,...	<i>na comunicação</i>	considera que as redes sociais e a digitalização de um modo mais geral impactaram o campo da Comunicação
		<i>Impacto das redes sociais e digitalização em geral</i>	Segmentos que expressem de que forma é que o entrevistado considera que as redes sociais ou a digitalização tiveram algum impacto, de forma geral, excetuando o caso das Relações Públicas em específico
		<i>Tendências na comunicação em geral</i>	Perspetivas e considerações do entrevistado em relação a tendências que o mesmo percebe na comunicação em geral, incluindo redes sociais e plataformas digitais
Visão dos clientes	Segmentos que expressem a forma como as ferramentas e o trabalho que a agência realiza são vistas, pelo cliente, mesmo se contada pelo entrevistado, assim como importância atribuída, razões para querer utilizar, etc.	<i>Expectativas dos clientes sobre ferramentas</i>	As expectativas que os clientes da agência têm em relação às ferramentas de comunicação, exceto redes sociais, para além de postura e atitude dos mesmos em relação a estas
		<i>Expectativas dos clientes sobre trabalho da agência</i>	As expectativas que os clientes da agência têm em relação ao trabalho realizado pela agência quando recorrem ao mesmo, assim como postura e atitude em relação aos mesmos

		<i>Expectativas dos clientes sobre redes sociais</i>	As expectativas que os clientes da agência têm em relação às redes sociais quando solicitam esse serviço, assim como atitude e postura dos mesmos quando procuram este serviço junto da agência
		<i>Visão dos clientes sob influência da agência</i>	As expectativas e atitude que os clientes da agência têm em relação às ferramentas e ao trabalho da agência, especificamente após serem influenciados pela agência na sua posição
		<i>Perceção de risco e atitude</i>	Existência de risco percecionado, da parte dos clientes, na comunicação que é feita nas redes sociais, medida dessa perceção e atitude perante a mesma
		<i>Ligações entre agência e ferramentas</i>	Associações e ligações que os clientes fazem entre a agências e determinadas ferramentas
Desempenho do trabalho da agência	A forma como a agência avalia o desempenho do seu trabalho, indicadores e práticas utilizados nessa avaliação, incluindo a avaliação do desempenho nas redes sociais/ plataformas digitais e a forma como essa medição é feita		

Utilização das tipologias do PESO	Tipologias da estratégia PESO que são utilizadas na agência e utilização que delas é feita	<i>Tipologias do PESO utilizadas</i>	Quais as tipologias da estratégia PESO que são utilizadas na agência
		<i>Forma como tipologias do PESO são utilizadas</i>	Qual a utilização que é feita das tipologias da estratégia PESO na agência
Visão do PESO pelo entrevistado	Segmentos que expressem a forma como a estratégia PESO é vista pelo entrevistado, atitude e postura perante a mesma, analogias, abordagem, compreensão	<i>Mais-valias do PESO</i>	Segmentos que expressem as mais-valias percebidas pelo entrevistado relativamente à estratégia PESO
		<i>Relevância relativa das tipologias do PESO</i>	Segmentos que indiquem perspetivas do entrevistado quanto à relevância de cada uma das tipologias do PESO em relação às outras
		<i>Ligações ao PESO</i>	Associações e ideias ligadas às tipologias do PESO e à estratégia em si pelo entrevistado
Outro	O que não se insere nas demais categorias		

Tab 1 – Tabela de categorias e subcategorias, de produção própria, utilizada na análise de conteúdo aplicada

Terminado este processo, surge a compilação dos resultados obtidos, para serem analisados e confrontados com a literatura recolhida. Os capítulos 4 e 5, que são apresentados a seguir, são dedicados a essa fase.

4. RESULTADOS

O capítulo 4 expõe os resultados obtidos através da análise de conteúdo às entrevistas realizadas.

4.1. Práticas e opções em canais e ferramentas de comunicação

Relações com os Media no epicentro

A análise das entrevistas revelou, em primeiro lugar, que todas as agências participantes, sem exceção, trabalham Relações com os *Media*, sendo que, a maioria dos entrevistados indica que este serviço é basilar ou central na agência, por exemplo, que se encontra no “*core business*” da organização (expressão repetida por diferentes indivíduos). Também foram encontradas referências a Relações com os *Media* vista como sendo a ferramenta base da comunicação, nomeadamente de Relações Públicas. Dois entrevistados aludiram concretamente à construção do plano de comunicação como partindo de uma base de Relações com os *Media*, através da conjugação de outras ferramentas e serviços com este.

Refira-se que a relevância de Relações com os *Media* no trabalho de agência se mantém por se tratar de reprodução gratuita de conteúdos, em confronto com a possibilidade de os influenciadores exigirem uma contrapartida paga para a disseminação desses mesmos conteúdos e, em consequência, o peso que pode representar para o orçamento do cliente da agência (entrevista 3). O entrevistado vai mais longe e afirma ser insustentável abandonar o recurso aos *media* tradicionais:

“Porque é impossível, não é sustentável que as marcas consigam fazer esta transição a preto e branco, ou seja, vou deixar de trabalhar com *media* e vou passar a trabalhar influenciadores. Não pode ser. Com *media*, nós temos uma reprodução de conteúdos grátis. Com influenciadores, se não forem conteúdos apelativos, não é grátis. Isto, num orçamento anual é insustentável para as empresas”.

A gratuidade da reprodução de conteúdos nos *media* tradicionais motiva a agência a não os deixar.

Regista-se ainda que a promoção conquistada feita com influenciadores tem também em vista evitar o pagamento de uma contrapartida, na ótica do entrevistado. Há paralelos

entre as práticas clássicas de Relações com os *Media* e as que são implementadas nesta agência com influenciadores, nomeadamente, a adaptação aos influenciadores de conteúdos noticiosos produzidos para órgãos de comunicação social, como comunicados (verifica-se também na entrevista 9) e o estabelecimento de relações com influenciadores de pequena escala, à semelhança da prática clássica aplicada a novos jornalistas.

Na segunda situação, o esforço de manter a centralidade de Relações com os *Media* no trabalho realizado pela agência é relacionado com o interesse da mesma em não perder influência junto dos *media* tradicionais (seja imprensa ou televisão), apesar de o trabalho com influenciadores ter ganhado uma preponderância muito grande no âmbito em que opera, nomeadamente, com significativo pendor para as áreas de beleza, moda e *lifestyle*, no sentido das quais a organização se posiciona (entrevista 9). O entrevistado refere que se tornou “obrigatório” trabalhar com influenciadores, ou seja, é de grande importância fazê-lo, nomeadamente no contexto das áreas referidas. Adicionalmente, o entrevistado indica que, apesar de o trabalho de Relações com os *Media* e de Relações com Influenciadores ser semelhante em significância de ocorrência na agência, há uma tendência de investimento superior, ao nível de orçamento dos clientes, em trabalho com os influenciadores. Refira-se também que o trabalho desta agência começou com o serviço de Relações com os *Media*.

Ainda no âmbito das Relações com os *Media* e da Assessoria de Imprensa, participantes referiram a utilização de comunicados de imprensa, assim como a promoção de artigos de opinião e do formato de entrevista junto dos órgãos de comunicação (entrevistas 5 e 10). Não obstante, há procura de abordagens criativas nas Relações com os *Media*, com o intuito de causar impacto e gerar notícia nos órgãos tradicionais (entrevista 7).

De forma particularmente específica, a entrevista 10 aponta que a agência tende a propor mais comunicados, entrevistas e opinião a clientes de perfil “*corporate*”, enquanto *press kits*, *mail-shots* e visitas a *showroom* são preferidas nas propostas feitas a clientes interessados em comunicação de produto (esta é feita em Relações com os *Media* também na entrevista 4).

No que toca a recorrer aos *media* tradicionais, são escolhidas a imprensa e a televisão (entrevista 9).

A produção de conteúdo a pensar no interesse comum para meios de comunicação tradicionais e para redes sociais é referida: na entrevista 4, o potencial de partilha nas redes sociais é considerado na criação de material destinado aos órgãos de comunicação.

Uma ferramenta que é utilizada em associação a Relações com os *Media* em vários dos casos em consideração são os eventos. Independentemente deste fator, os eventos são uma ferramenta utilizada pela generalidade dos entrevistados. São realizados para jornalistas e para influenciadores (entrevistas 9 e 10). Acontece também eventos serem realizados apenas para Relações com os *Media* (entrevista 7).

Existem referências à prática de Relações com os *Media* de modo bilateral entre clientes da agência e *media*. O entrevistado 4 afirma que ser uma ponte bilateral é função de Relações com os *Media*: “o nosso *core* continua a ser a assessoria de imprensa, ou seja, fazer uma ponte entre os clientes e os *media*, passando pontos de interesses para ambos os lados”. Por outro lado, é prioridade alcançar os objetivos do cliente, ao que se segue conjugar as necessidades deste e de jornalistas, indica o entrevistado 8. Esta traduz-se, nomeadamente, em ser preciso sensibilizar o cliente para o que constitui notícia e convencê-lo a trabalhar para os *media* noticiosos informação diferente da que inicialmente envisiona.

Redes Sociais incontornáveis na comunicação

À semelhança de Relações com os *Media*, as redes sociais são um recurso utilizado por todos os entrevistados, por vezes até em paralelo com o primeiro (entrevista 9).

No que diz respeito às redes sociais trabalhadas, Facebook e Instagram são referidas em oito entrevistas, logo seguidas do LinkedIn com menção em sete das dez situações. A plataforma Twitter é também trabalhada (por quatro). Como indica o primeiro entrevistado, “o Twitter, enquanto rede, em Portugal, é uma rede de nicho e não massiva como em muitos outros mercados como por exemplo aqui ao lado em Espanha”. Outra rede de nicho referida (entrevistado 3) é o Pinterest. Por fim, o Youtube é por vezes apontado como rede social trabalhada e noutras situações é enquadrado como ferramenta complementar de suporte a conteúdos multimédia.

Considera-se ainda que existe a tendência para crescimento do trabalho com Instagram e o decréscimo do realizado com Facebook (entrevistado 9).

Apesar de todas as agências entrevistadas trabalharem redes sociais com os seus clientes, nem todas realizam gestão de redes sociais ou operacionalização das mesmas. É possível concluir que cinco dos dez entrevistados realizam este trabalho. Ocorre também a agência admitir a possibilidade de o fazer, mas gestão de redes sociais não ser prática da agência (entrevistado 6).

O planeamento estratégico de redes sociais é apontado como principal ação da agência nestas plataformas em casos em que a sua operacionalização não é feita (entrevistado 6 e 7). Isto não significa que as demais agências participantes não realizem o planeamento da comunicação feita nas redes sociais ou não trabalhem a estratégia para a mesma (entrevistas 2, 3, 5, 8 e 10 referem-se de alguma forma a essa prática).

Quando a gestão ou operacionalização das redes sociais não é feita pela agência, esta é realizada ou pelos próprios clientes (*in house*) ou por outro fornecedor desse serviço. Por vezes, é feita a ponte entre cliente e outros fornecedores, nomeadamente, quando é necessário produzir conteúdo para estas plataformas (entrevista 8).

De uma forma geral, as redes sociais têm peso nas agências de comunicação abordadas. Seis dos dez entrevistados destacaram que as redes sociais são trabalhadas de forma significativa nos serviços prestados. Incluem-se até na maior parte do volume de trabalho feito – o “grosso” do trabalho realizado (entrevista 5). Acrescenta que o recurso a estas plataformas apresenta tendência de crescimento nesta agência. No mínimo, verifica-se que a utilização de redes sociais é considerada relevante, em outros dois casos (entrevistas 6 e 7). O recurso a estas plataformas apresenta tendência de crescimento (entrevistas 5, 7 e 8).

Apesar da relevância que assume, a utilização de redes sociais é, em algumas das situações, referida como tendo uma função complementar no serviço que a agência presta (entrevista 9), por exemplo, relativamente a Relações com os *Media* (entrevista 5).

A associação da prática de Relações com os *Media* e do uso de redes sociais é identificável, como se pode constatar na entrevista 10. Nesta situação, o entrevistado afirma que há

tendência para os clientes da agência que recorrem ao serviço de assessoria de imprensa trabalharem também redes sociais. De resto, a utilização generalizada tanto de Relações com os *Media* como de redes sociais, por todas as agências entrevistadas, permite entender como provável a utilização das duas ferramentas com o mesmo cliente. Isto não significa que sejam utilizadas de forma complementar ou integrada.

Comunicar de forma integrada

A propósito deste último assunto, a análise das entrevistas permitiu observar a utilização de ferramentas, meios ou canais de comunicação diversos pelas várias agências, mas também uma tendência para o recurso aos mesmos de forma conjugada ou até mesmo para a realização de uma comunicação integrada. Esta utilização coincidente ou combinada de recursos não se cinge ao âmbito tradicional das Relações Públicas e abrange outras ferramentas e meios que surgiram nos últimos anos nesta área da Comunicação, nomeadamente, como foi referido, redes sociais, mas também comunicação de influenciadores.

A comunicação é feita de forma integrada, aspeto referido explicitamente em algumas das entrevistas. Isto verifica-se em todo o processo comunicativo (entrevista 10), ao nível do planeamento (entrevistas 2 e 4) e da gestão da comunicação (entrevista 6) ou, pelo menos, na forma como a comunicação é vista (entrevista 8). A combinação de várias ferramentas, canais, meios ou áreas de comunicação é referida nas entrevistas 4 e 8. Adicionalmente, também o recurso à combinação das várias tipologias PESO na estratégia é mencionado (entrevista 2). No caso das demais entrevistas (1, 3, 5, 7 e 9), os dados recolhidos apontam nesse sentido de modo implícito.

Ainda neste âmbito, o cruzamento entre Meios Conquistados (ou *media* tradicionais) e Meios Partilhados (ou comunicação digital) é desejado (entrevistas 7 e 9) e verifica-se iniciar o trabalho de comunicação com uma base de Relações com os *Media* e adicionar outros serviços posteriormente (entrevista 9).

Procura-se também comunicar de forma integrada com os diferentes públicos do cliente e é considerada importante a coordenação da comunicação entre diferentes áreas da organização (entrevista 7).

Outros aspetos referidos por entrevistados, que apontam no sentido da integração da comunicação, são: *offline* e *online* serem trabalhados como um todo (entrevistas 2 e 6); consideração do potencial de partilha nas redes sociais ao trabalhar assessoria de imprensa (entrevista 3); recurso a influenciadores feito em paralelo com a *media* tradicionais (entrevista 8).

Âmbito tradicional das Relações Públicas e outras áreas

Como é expectável, as agências entrevistadas trabalham áreas e ferramentas que tendem a ser tradicionalmente mais associadas à Comunicação de Relações Públicas (desde logo a própria prática de Relações Públicas em si), o que pode ser verificado em pelo menos seis entrevistas. Relações Públicas integra o *core business* de algumas destas agências, segundo afirmaram entrevistados (por exemplo, na entrevista 2), ou pelo menos ocupam um lugar de destaque nas atividades realizadas pela agência (entrevista 5, por exemplo). Ainda neste âmbito, há referências à prática de *lobby* (“transparente”, como é sublinhado nessa entrevista, a 4) e também a *public affairs* (entrevistas 5 e 6).

Relações Institucionais (entrevistas 2 e 3), Comunicação Financeira (entrevistas 6 e 7) e Comunicação de Crise (entrevistas 6, 8, 9 e 10) são igualmente referidas.

Algumas das práticas enunciadas pelos entrevistados relativamente a Comunicação de Crise foram o desenvolvimento de manual de comunicação de crise e *issues management* (entrevista 6), para além de práticas especificamente para redes sociais (entrevistas 4, 9 e 10) que são referidas mais adiante neste capítulo.

Comunicação Interna

Por outro lado, uma área da Comunicação que se destacou nos resultados destas entrevistas foi a Comunicação Interna. É realizada por metade das agências visadas nas entrevistas, no âmbito dos serviços prestados.

No caso 2, esta área é trabalhada predominantemente ao nível estratégico e, no caso 7, a mesma é-o somente ao nível do planeamento, ou seja, neste, normalmente, a comunicação interna não é operacionalizada pela agência.

A comunicação interna é feita tanto *online* como *offline*, verifica-se na entrevista 2, e constata-se que apenas neste caso há referência explícita ao uso de ferramentas habitualmente *offline* na comunicação interna, designadamente os eventos. As ferramentas e meios tendencialmente *online* que os entrevistados referem usar na comunicação interna são redes sociais internas, *newsletters* e *microsites*. Adicionalmente, o uso de conteúdos é apontado pelo entrevistado 7, mas é ambíguo quanto a esta dicotomia.

Não sendo esta propriamente uma ferramenta de comunicação, mas de análise, a auditoria sobre a comunicação interna é também um recurso utilizado (entrevista 2).

Por fim, há dois entrevistados que se referem à comunicação através de elementos das organizações. Os líderes e os colaboradores das organizações são vistos como embaixadores internos da marca (entrevistado 1) e é trabalhado *employee branding* (entrevista 7).

Comunicação de Responsabilidade Social é também uma área trabalhada (agência 7), que pode ser feita diretamente com os públicos via meios próprios ou da comunicação social.

Recurso a influenciadores é generalizado

Segue-se a comunicação de influenciadores nas redes sociais, utilizada de forma generalizada pelas agências que participaram neste estudo. Apenas na entrevista 1 não é possível concluir se a agência de comunicação efetivamente trabalha influenciadores, por

falta de informação que o confirme. No entanto, sabe-se que este é um serviço procurado pelos clientes dessa agência junto da mesma.

Quanto à forma como essa comunicação é feita, seis entrevistados reportaram o recurso a promoção por influenciadores mediante uma contrapartida, portanto, Meios Pagos.

Por outro lado, com influenciadores, existe também a dimensão de Meios Conquistados. Novamente, seis entrevistados indicaram o recurso a esta prática. O envio de comunicados a influenciadores (à semelhança do que acontece com a imprensa) é feito por duas agências (entrevistas 3 e 9). Apesar de o recurso a eventos com influenciadores poder constituir tanto uma prática de Meios Pagos como de Meios Conquistados, nos dois casos em que a mesma se verificou, neste estudo, é possível concluir que dizem respeito a Meios Conquistados (entrevistas 9 e 10).

De novo no âmbito da comunicação com influenciadores sob troca de valores, as agências abordadas referem tanto o uso de pagamento monetário como de troca de serviço por produto ou por outro serviço (ambos verificam-se nas entrevistas 4, 8 e 10).

Por outro lado, vários dos participantes expressam interesse em não realizar comunicação paga se tal for possível. Evitar custos adicionais é uma das razões (entrevista 3), mas há também quem não trabalhe com Meios Pagos em geral e, conseqüentemente, não realize conteúdos promocionais com influenciadores (entrevista 7).

Em relação à comunicação de influenciadores, é feito um *mix* de troca de serviços e de pagamento monetário na agência 8. O entrevistado sublinha que a troca de serviços é frequente, enquanto o pagamento monetário se verifica ocasionalmente.

Na entrevista 7, o representante da agência refere ter a percepção de que a oferta de produtos a influenciadores e a realização de promoção paga é uma prática generalizada das marcas.

Pelo menos três entrevistas apontam no sentido de uma maior ocorrência de promoção com influenciadores sob remuneração monetária. Acontece a troca por produto ou por algo mais simples ter sido aceite no passado pelos influenciadores, mas atualmente não (entrevistado 4). Adicionalmente, conseguir trabalhar com influenciadores que se encontrem em nível e dimensão superiores exige tendencialmente pagamento em

dinheiro (entrevistas 5 e 10). É possível acordar troca de produto como contrapartida em vez de pagamento monetário quando se trata de influenciadores de dimensão pequena ou média (entrevista 10). No entanto, nem sempre as empresas clientes da agência estão despertas para a necessidade de pagar e têm a expectativa de obter a comunicação pelos influenciadores de forma gratuita (entrevista 5):

“(...) muitas vezes o que acontece é que as empresas pretendem cada vez mais utilizar esses influenciadores digitais, mas de uma forma não paga, ou seja, que aquilo não signifique um acréscimo de valor, o que nem sempre é possível. Cada vez mais há sempre valores associados a partir de um determinado escalão, mas as empresas não estão ainda muito despertas para isso, ou seja, querem lá estar, mas sendo uma coisa não paga”.

O tipo de promoção feita com influenciadores (com ou sem contrapartida) depende dos objetivos, da marca, da intenção e do orçamento do cliente (entrevista 9). No que toca a escolher com que influenciador colaborar, os objetivos do cliente e sua capacidade de pagar são fatores considerados (entrevista 10).

Ter um maior número de seguidores é tido em conta na escolha de um influenciador, mas uma relação mais direta com os seus seguidores e com maior *engagement* pesa mais na decisão (entrevista 10). Adicionalmente, o perfil do influenciador é considerado, assim como a existência ou não de um nicho de audiência a que importa chegar com a comunicação que está a ser planeada.

O trabalho com influenciadores tanto é incluído no serviço de assessoria de imprensa (entrevista 9), como é tido por relevante para comunicação de produto (entrevista 4).

É evitado fazer ações pontuais com influenciadores, em detrimento de favorecer relações de médio a longo prazo com estes (entrevista 9). A razão é possibilitar uma maior organicidade dos resultados obtidos e a construção de uma relação entre a marca e a audiência.

Meios Pagos usados ainda com cautela

No que concerne ao recurso a Meios Pagos de uma forma abrangente, as práticas das agências entrevistadas apresentam várias diferenças. Apesar de tudo, de uma forma ou de outra, foi possível concluir que quase todas as agências participantes (oito) trabalham com este tipo de meios.

É realizado *paid branded content* e conteúdos pagos nos *media* (entrevistas 1, 4, 7 e 8), publirreportagem (entrevista 2) e publicidade (entrevistas 2 e 9). Adicionalmente, mesmo sem trabalhar publicidade, acontece ser estabelecida ponte entre os clientes e os fornecedores desse serviço (entrevista 8). Na entrevista 10, o recurso a publicidade não é claramente negado, mas o entrevistado refere que a agência evita realizar publicidade que seja pouco explícita.

No que diz respeito a *paid branded content*, a agência pode negociar a peça com os meios de comunicação social e admite a possibilidade de apoiar os clientes na elaboração do conteúdo (entrevista 4), mas também sucede a peça ser elaborada pela agência e a sua publicação não ser negociada com os meios de comunicação (fica a cargo do cliente) por se tratar de um aspeto comercial (entrevista 10). Uma abordagem de agência de comunicação a esta ferramenta é vista como a mais adequada pelo entrevistado 1.

Refira-se ainda que uma tendência de aumento foi registada no uso de *paid branded content*, para além do recurso a Meios Pagos em serviços digitais no geral (entrevista 1).

Quanto a publicidade tradicional, há clientes de agência que ainda o fazem (entrevista 9), mas também situações em que esta é apenas pontual (entrevista 2). Verifica-se ainda o trabalho com parceiros na compra de planos publicitários e em campanhas publicitárias de grande dimensão (entrevista 2) e o aconselhamento sobre esta ferramenta (entrevista 9). Já no caso da agência 7, o entrevistado admite a possibilidade de que seja feita campanha publicitária, mas indica que esta ferramenta não está incluída no trabalho integrado da agência e que normalmente não é realizada. Refira-se que esta agência já trabalhou publicidade institucional no passado.

Especificamente no domínio do digital, é referida a realização de investimento nas redes sociais (entrevistas 3, 4, 7 e 9) e o recurso a promoção paga de conteúdos nas redes sociais

(entrevistas 3 e 9) ou no digital em geral (2). Como já foi referido, seis casos indicam a utilização de trabalho com influenciadores sob troca de valores.

Para além dos influenciadores, a promoção paga de conteúdos nas redes sociais é a principal forma em que os meios pagos são usados na agência 3. No entanto, há agências que não consideram ter perfil para fazer publicações visivelmente pagas nas redes sociais (entrevista 8). A realização de anúncios em redes sociais (nomeadamente no Facebook) pode estar dependente da disponibilidade de investimento dos clientes para tal (entrevista 9). A este propósito, também se verifica a sensibilização dos clientes de agência para a necessidade de investir nas redes sociais, a fim de aumentar significativamente o número de seguidores (entrevista 4).

O investimento monetário nas redes sociais é considerado essencial à comunicação nestas plataformas, devido ao algoritmo de apresentação de publicações. Para conseguir atingir o número de utilizadores pretendidos e obter a visibilidade desejada é necessário pagar. No entanto, recorrer a meios pagos é evitado, sendo esta tipologia associada às agências de meios (entrevista 7) ou por se considerar ser essência de uma agência de comunicação evitar esta ferramenta numa primeira abordagem (entrevista 10).

Foi reportada a tendência de aumento da inclusão de Meios Pagos nas estratégias da agência 1. Meios pagos são ainda usados como apoio à comunicação (entrevista 2).

Meios Próprios online e offline

No que concerne o recurso a Meios Próprios nos serviços prestados ou sua inclusão na estratégia de comunicação, esta análise considera este tipo de meios de uma forma abrangente, ou seja, mesmo o trabalho com redes sociais e conteúdos em plataformas *online* pode de alguma forma ser considerado trabalho com Meios Próprios. Dado que a literatura não apresenta indubitável e claramente os limites entre as tipologias, e os mesmos podem assentar em fatores mais complexos (por exemplo, o modo como ferramentas e canais são utilizados), e considerando ainda a dimensão do trabalho académico que está a ser realizado, decidimos não aprofundar se a utilização de ferramentas por determinada agência se coaduna mais com Meios Partilhados ou com

Meios Próprios. Refira-se também que a informação recolhida nas entrevistas não fornece detalhe suficiente para aferir tais conclusões, de uma forma geral.

Esta opção é reforçada pelo facto de haver divergências entre diferentes entrevistas na própria delimitação do que constitui Meios Próprios. Se por um lado é feita associação conceptual entre redes sociais e meios próprios (entrevista 6), por outro é negado o recurso a este tipo de meios quando simultaneamente é dito que redes sociais (estas não geridas diretamente pela agência) são uma das principais ferramentas implementadas (entrevista 5).

Assim, se considerados de modo abrangente, todas as agências participantes de alguma forma trabalham Meios Próprios.

Quanto a ferramentas e a serviços enquadrados como Meios Próprios, optámos por dar preferência à formulação dos mesmos feita pelos entrevistados, dado não haver certezas quanto à consistência semântica de termos semelhantes em diferentes entrevistas. Esta escolha visa evitar resultados equívocos por eventual deturpação do significado pretendido pelo entrevistado.

Desta forma, seis agências participantes aludem à utilização, nos serviços prestados, de páginas na *internet* (*websites*, *landing pages* e plataformas digitais diversas), excetuando redes sociais. É realizada gestão de *websites* (entrevistas 2, 4 e 9) – mesmo se num dos casos abandonada na atualidade por falta de relevância (entrevista 9) –, é feito desenvolvimento ou construção destas páginas *web* (entrevistas 2 e 4) ou ainda auditoria de plataformas digitais (entrevista 2). *Websites* ou *landing pages* são aplicados a comunicação externa (entrevista 1). Em sentido contrário, recorde-se aqui o já referido uso de redes sociais internas (entrevista 1).

O trabalho com *websites* é aconselhado aos clientes de uma agência (entrevista 7). Também acontece passar a ser seguido pela agência o trabalho com estas plataformas, caso se adeque à estratégia de comunicação, após estes serem implementados pelos seus clientes de forma paralela ou com recursos internos (entrevista 8).

Newsletters e *e-mail marketing* são utilizados (entrevistas 4 e 9) e também aplicados à comunicação interna (entrevista 7).

No que diz respeito a conteúdos, a sua agregação à estratégia de comunicação é mencionada por seis agências (entrevistas 2, 3, 6, 7, 9, 10) e existe abertura para os trabalhar (entrevista 8). Por vezes são produzidos conteúdos pela própria agência – por exemplo, vídeo – (entrevista 3), ou sucede existir pelo menos capacidade para tal (entrevista 6). Também ocorre que produção de conteúdos não seja um serviço prestado de forma isolada (entrevista 7). É admitida a possibilidade de gerar conteúdos para Instagram, sob a justificação de que a plataforma é mais exigente a este nível (entrevista 9).

Verifica-se o trabalho com conteúdos direcionados para comunicação interna (entrevistas 6 e 7). Note-se que o entrevistado 7 sublinhou que a agência presta apenas aconselhamento em Meios Próprios (consultoria). Estes tendem a ser trabalhados internamente quando se trata de empresas multinacionais (entrevista 5).

Storytelling é aplicado à comunicação feita (entrevista 7), assim como é procurado realizar uma comunicação leve e visual (entrevista 10).

Uso de conteúdos próprios nas redes sociais, posicionamento em motor de busca, canais de comunicação detidos pelo próprio e ainda base de dados de contacto com públicos e audiência são associados ao conceito de Meios Próprios (entrevista 7).

O trabalho de imagem corporativa é também identificado (entrevista 2).

Apesar de a maioria das agências se referir a conteúdos direcionados principalmente para meios *online* (entrevistas 2, 7, 9 e 10), também há adaptação de conteúdos próprios, como revista institucional ou de marca, e recurso a brochuras (entrevista 9).

O trabalho com Meios Próprios é por vezes feito apenas ao nível da consultoria, através de aconselhamento aos clientes, sem gestão efetiva deste tipo de meios (entrevista 7).

Outros aspetos do trabalho de comunicação

É ainda pertinente indicar outros aspetos referidos nas entrevistas que vão para além de ferramentas ou canais que podem ser organizados na estratégia PESO. Um destes é a abordagem estratégica geral ao trabalho feito pela agência e seu papel preponderante

sobre a comunicação que é feita ou anterior à mesma (entrevistas 1, 6, 7 e 10). Sucede o aconselhamento ao nível estratégico prevalecer sobre o operacional (entrevista 6).

O providenciar de dados de apoio à decisão é também de alguma forma mencionado na maioria das entrevistas. São produzidos documentos e relatórios diversos (entrevistas 1, 8 e 10) que podem servir de suporte ao plano de comunicação. Os entrevistados referem a abordagem de análise SWOT (entrevista 8), a avaliação de *Advertising Value Equivalency* (AVE) e de *Return of Investment* (ROI), para além da análise genérica de mercado, de *clipping* e do fornecimento de sugestões estratégicas (entrevista 10). São também realizados relatórios com dados de desempenho nas redes sociais. Verifica-se a produção periódica de relatórios de apoio à decisão (mensais, semestrais e anuais), o que permite aos clientes da agência compararem e analisarem a evolução dos seus resultados ao longo do tempo (entrevista 10). Há ainda seguimento da ação da concorrência (entrevista 8). São igualmente realizadas auditorias a plataformas digitais bem como à comunicação interna (entrevista 2).

Fazer uma auditoria ou recolha de dados sobre a situação do cliente antes de começar a trabalhar com o mesmo integra as práticas das agências participantes (entrevistas 2, 3, 6 e 10). A visão do cliente sobre si ou sobre o seu problema e visões externas do mesmo (por exemplo, de *stakeholders*, de influenciadores ou de líderes de opinião) são confrontadas (entrevistas 2 e 6). Nem sempre é realizada uma auditoria prévia (entrevista 2) e pode ser possível fazê-lo, mas existir uma tendência de desinteresse sobre isto da parte dos clientes (entrevista 5). Ocorre também ser feita recolha de informações para apoio à decisão independentemente de ser pedida ou não pelo cliente (entrevista 3).

Também foi registado o uso de ferramentas ou serviços associados a *Marketing*, como ativação de marca (entrevista 1), ativação digital (parte do *core business* da agência 3), comunicação de produto e *content marketing* (entrevista 3).

Utilização do PESO

Em termos de organização das práticas das agências nas quatro tipologias da estratégia PESO, é possível afirmar que pelo menos oito das dez organizações participantes utilizam

a totalidade das categorias que o compõem. A principal exceção é a agência 5, cujo entrevistado afirmou expressamente que a organização em causa não recorre nem a Meios Pagos nem a Meios Próprios. O caso restante é o da agência 6, sobre a qual não foi possível determinar se trabalha efetivamente Meios Pagos.

Numa outra perspetiva, isto significa que todas estas agências utilizam Meios Conquistados e Meios Partilhados e que apenas uma não utiliza Meios Próprios. O uso de Meios Pagos é também maioritário entre os participantes.

Vale a pena notar que quatro entrevistados afirmaram diretamente que a agência que representam utiliza todas as tipologias do PESO (entrevistados 2, 3, 4 e 10).

Como já foi explicitado anteriormente nesta mesma secção, o âmbito de cada uma das categorias da estratégia PESO foi considerado de forma abrangente, sem aprofundar nesta análise fatores como, por exemplo, o modo como as ferramentas ou canais são utilizados. Desta forma, práticas como o trabalho de redes sociais contribuíram para considerar determinada agência como utilizadora de Meios Partilhados. Por outro lado, há uma dimensão interventiva e uma capacidade de controlo quase total sobre o conteúdo que é publicado nos espaços das redes sociais que pertencem à marca, organização ou indivíduo que comunica. Esse elemento permite ver uma forma de uso das redes sociais como compatível com o que constitui Meios Próprios.

Meios Conquistados assumem um lugar de destaque entre os serviços prestados pelas agências, seja como a tipologia mais trabalhada e como produto privilegiado do seu trabalho (entrevista 7) ou como a escolha preferencial para comunicar, sendo as demais tipologias vistas como última opção (entrevista 5). No entanto, a categoria regista também alguma perda de relevância (entrevista 9). É considerada uma forma orgânica de obter resultados (entrevista 7), mas, por outro lado, também é associada a atingir objetivos sem investimento financeiro, para além de ser vista como forma de criação de notoriedade (entrevista 8). Considera-se que os clientes das agências valorizam mais os Meios Conquistados por ser a voz de terceiros a veicular a mensagem (entrevista 4).

No que concerne os Meios Partilhados, a maioria dos participantes neste estudo associaram a tipologia a redes sociais, mas também sucede ser enfatizada a dimensão de partilha destas plataformas (1 e 9). Neste ponto de vista, esta categoria do PESO traduz-

se numa “lógica de partilha das redes sociais”, para além de que a forma de comunicar (publicação original, partilha da publicação de outrem ou responder e comentar) e o tipo de agente que comunica (utilizadores comuns ou organizações) são relevados sobre uma visão das redes sociais na sua dimensão de ferramenta. Para além disto, em alguns casos foi defendido que Meios Partilhados não são tanto uma categoria autónoma e que consistem na verdade em Meios Conquistados (entrevistas 2 e 7).

Em relação aos Meios Próprios, a tipologia é associada a comunicação de conteúdos próprios nas redes sociais (entrevistas 4, 6 e 7), mas também em *website*, para além das diversas ferramentas e opções comunicacionais que foram já referidas nesta secção. Tem peso no trabalho realizado em agência (entrevista 1).

Por fim, para além das práticas que já foram enunciadas nesta secção, Meios Pagos são utilizados como apoio ou complemento à comunicação realizada (agências 2 e 3), mas também como último recurso, quando não é possível veicular a mensagem de outra forma – por exemplo, devido a obstáculos de regulação nos *media* tradicionais (agência 5).

No mesmo sentido do que já expusemos anteriormente, regista-se também a utilização conjugada das categorias do PESO numa estratégia (entrevistas 2 e 6) e a procura de sinergias através do uso conjunto de dois tipos, como Meios Conquistados e Partilhados (entrevista 7).

Ferramentas e serviços procurados pelos clientes das agências

Por fim, é pertinente compreender que tipo de ferramentas e serviços os clientes esperam das agências quando procuram os seus serviços e quais são mais procurados por estes, segundo os entrevistados.

Em todas as agências participantes os clientes procuram Relações com os *Media*. Adicionalmente, este é o mais procurado ou encontra-se entre os mais procurados pelos clientes em seis das dez agências (inclui-se a referência a assessoria de imprensa). Pressupõem-se até que todos os clientes que se dirigem a uma das agências o fazem à procura do serviço de assessoria de imprensa, para além de que uma quantidade

significativa dos seus clientes só procura esta forma de comunicação (entrevista 10). Registou-se ainda a procura de eventos só para Relações com os *Media* (entrevista 2).

De seguida, a procura de redes sociais foi a mais referida (cinco agências). Esta ferramenta encontra-se entre as mais procuradas em três das agências participantes (entrevista 4, 5 e 10) e acontece também uma agência ser procurada apenas para o serviço de redes sociais (entrevista 10). Outras referências feitas a ferramentas ou serviços que os clientes pedem incluem gestão de redes sociais, planeamento estratégico de redes sociais, elaboração de manual de estilo para redes sociais e trabalho com a plataforma Facebook.

A comunicação de influenciadores tem o mesmo número de agências a referi-la como sendo pedida pelos clientes (cinco agências). Campanhas com influenciadores está entre o que é mais procurado (entrevista 5) e registou-se interesse generalizado das marcas em trabalhar com influenciadores, no ano anterior à entrevista. Alguns dos clientes de agência que antes trabalhavam tendencialmente com *media* noticiosos procuraram e passaram a trabalhar influenciadores. Apesar de tudo, é negado que tenha ocorrido uma substituição total de procura de Relações com os *Media* pelo serviço de influenciadores (entrevista 3). Verifica-se ainda a procura por clientes de estratégia para influenciadores, promoção paga e promoção conquistada com estes indivíduos.

Destaca-se também a procura de eventos por clientes junto de quatro das agências participantes, figurando até entre os serviços mais requisitados (entrevista 9).

De entre os restantes serviços pedidos pelos clientes, também comunicação interna sobressai, sendo referida por três das agências.

Ferramentas e serviços propostos pelas agências

Por outro lado, é igualmente importante identificar que ferramentas ou serviços são apresentados ao cliente por iniciativa da agência. A informação obtida é mais escassa a este respeito. Relações com os *Media* é o serviço mais proposto aos clientes por duas agências, sendo que há uma terceira a referir ferramentas do âmbito desta sem a mencionar diretamente neste contexto (entrevista 10). Comunicados, entrevistas e opinião são nessa agência os mais propostos para cliente de perfil *corporate* e, em

alternativa, os clientes interessados em comunicação de produto recebem sugestões como *press kits*, *mail-shots* e visitas a *showroom* (entrevista 10). Verifica-se *showroom* de imprensa ser proposto a marcas de moda (entrevista 9). *Clipping* é fornecido por iniciativa da agência (entrevista 9). Referidos apenas por uma agência encontra-se gestão de redes sociais, criação de conteúdos, vídeo e *paid branded content*.

Não obstante, a maioria das agências participantes não especificaram que ferramentas são mais propostas aos seus clientes (entrevistas 1, 2, 5, 6, 7 e 8).

As sugestões feitas aos clientes dependem do seu perfil e objetivos (entrevistado 4) assim como da situação em que o mesmo se encontra (entrevista 1). Considera-se que o que é procurado pelos clientes e o que é proposto pela agência não é muito diferente entre si (entrevistas 7, 8 e 9).

A criação de conteúdos relevantes, variados e frequentes é uma sugestão realizada por uma agência, que procura ser abrangente nas ferramentas e canais que recomenda (entrevista 4). Meios Pagos é uma possibilidade apresentada ao cliente, mas, mesmo assim, evitada numa primeira abordagem como já foi referido (entrevista 10).

A secção que aqui termina procurou descrever as opções tomadas pelas dez agências participantes em ferramentas, serviços, áreas ou canais de comunicação aplicadas no trabalho com os seus clientes. Propôs-se dar a conhecer quais as práticas efetivas, segundo os resultados obtidos, e apontou ainda possíveis expectativas dos clientes das agências através dos serviços que procuram junto das mesmas, assim como recursos e formas de comunicação apresentados ao cliente por iniciativa da agência.

4.2. Adoção e utilização de redes sociais

Dada a relevância que as redes sociais têm vindo a assumir na comunicação de Relações Públicas (suportada também pelos resultados deste estudo), a secção que se segue apresenta em maior detalhe os resultados referentes à adoção e uso de redes sociais.

Expectativas dos clientes das agências sobre as redes sociais

Começando pelas expectativas que os clientes das agências participantes têm quando solicitam o serviço de redes sociais junto destas, foi possível identificar várias relacionadas com a tentativa de alcançar os seus clientes ou consumidores finais, como por exemplo, conseguir fazê-lo de forma mais direta e com menos obstáculos e receber resposta do consumidor (entrevista 3), procurar obter “outro nível de ligação aos seus *stakeholders*” (entrevista 2), atingir uma audiência diferente da dos *media* tradicionais (entrevista 5) ou criar relação com a audiência para gerar vendas (entrevista 9). Também se espera ganhar notoriedade (entrevistas 8 e 10) e de forma rápida na comunicação de individualidades, como figuras públicas (entrevista 9).

Verifica-se nos clientes das agências o desejo de estar presente em muitas redes sociais (entrevistas 2 e 3), tido até como necessário para ter bons resultados (entrevista 3). Espera-se alcançar um número muito elevado de seguidores, sob a convicção de que este é um fator diferenciador do sucesso nas redes sociais (entrevista 4). Também acontece clientes de uma agência mostrarem interesse em criar presença nas redes sociais por outras organizações já a terem (entrevista 6).

Os clientes procuram criar presença nestas plataformas, mas também reposicionar a presença que já existe (entrevistas 2 e 6). Por vezes têm interesse numa lógica de gestão das redes sociais (entrevista 1) ou querem trabalhar estas plataformas no plano da definição estratégica (entrevista 6 e 7).

Comunicação, relação e interatividade

De seguida, é abordada a forma como as redes sociais são utilizadas no âmbito dos serviços prestados, segundo as entrevistas. Em foco estão aspetos como a procura de desenvolvimento de uma relação com os públicos ou audiência, procura de interação e comunicação mais expositiva.

A alusão ao desenvolvimento de uma relação comunicacional é feita em quatro das entrevistas, mas nem sempre no âmbito de Comunicação de Relações Públicas e sim de

Comunicação de *Marketing*. De um modo geral, metade das agências entrevistadas referiu de alguma forma um contexto comercial ou de Comunicação de *Marketing* nesta situação. Por exemplo, a agência procura obter interação, notoriedade, criar relação nas redes sociais, com o objetivo último de levar à realização de uma compra (entrevista 10). É defendido que gerar vendas é uma função subjacente às redes sociais e lamenta-se que a comunicação em tais espaços não garanta a concretização de transações (entrevista 9).

Vale a pena ressaltar a referência à aposta no estabelecimento de uma relação bidirecional entre o cliente da agência e a sua audiência (entrevista 7) ou ao seguir de volta os fãs da página de redes sociais (entrevista 1). Acontece as redes sociais serem consideradas como tendo uma natureza dialógica, além de uma finalidade interativa (entrevista 1) e como sendo, em Relações Públicas, “partilha” (entrevista 7). Num dos casos, é reconhecido o potencial destas plataformas para possibilitar a cocriação em comunicação, entre organização e audiências (entrevista 2). É igualmente relevante a seguinte afirmação da entrevistada 2: “invariavelmente [a rede social] é um espaço que é muito mais do utilizador do que da empresa”.

Todas as entrevistas apresentam referências à valorização, prática ou procura de fazer uma comunicação interativa nas redes sociais. É defendido que o nível de interatividade que um conteúdo pode gerar nas redes sociais depende da estratégia adotada, da rede social escolhida – considera-se que o nível de interatividade que permitem varia entre plataformas – e do setor de atividade em causa – igualmente, considera-se que o nível de interatividade possível varia entre setores – (entrevista 2). No mesmo âmbito, o tipo de produto ou de organização emissora influencia a agência a fazer uma comunicação mais expositiva ou mais interativa e os clientes das mesmas também podem optar entre as duas conforme o que pretendem veicular (entrevistado 6). A este propósito, pensa-se que o conteúdo de uma entidade de perfil ou comunicação mais institucional é menos propenso a gerar interação numa rede social como o Facebook em comparação com outro tipo de entidades ou formas de comunicar (entrevista 4).

A importância do trabalho de planeamento com vista a gerar interação nas redes sociais é enfatizada, mas é considerado prioritário expor a mensagem pretendida e alcançar os clientes finais. A procura de interação vem em segundo lugar (entrevista 4). Por outro

lado, também é defendido que utilizar as redes sociais como uma montra digital não resulta atualmente (entrevista 3). Uma boa estratégia para redes sociais tem de gerar interação (entrevistas 2 e 3). Para atrair a resposta dos utilizadores, recorre-se a gatilhos como perguntas e passatempos (entrevista 4). Conhecer a audiência é importante para obter resposta da mesma (entrevista 3).

Nota-se a preocupação em ter um determinado número de seguidores nas redes e, previsivelmente, em ter um alcance abrangente com a mensagem transmitida, ao chegar a uma quantidade elevada de utilizadores. Para tal, recorre-se a promoção paga (entrevista 7), mas, para obter resultados efetivos, não se pode negligenciar uma estratégia destinada a gerar interação ativa e positiva (entrevistas 4 e 7). Admite-se que as redes sociais são um meio interessante para divulgar informações em situações específicas, todavia, reconhece-se que falta impacto comunicacional a este tipo de uso das plataformas (entrevista 7). Adicionalmente, a interação também é vista como mais importante do que o número de seguidores: é preferível haver mais *engagement* da audiência com os influenciadores de redes sociais do que estes terem um maior número de seguidores (entrevista 5).

É igualmente utilizada uma comunicação tanto expositiva como interativa (entrevistas 8 e 9). Dar visibilidade, criar relação e gerar *engagement* são apontadas como funções das redes sociais (entrevista 9).

Perfil de quem trabalha redes sociais

O perfil de quem trabalha redes sociais é um assunto abordado pela literatura. Assim, a análise realizada permitiu concluir que, nas entrevistas, não se verifica preferência por uma idade jovem para atribuição do trabalho de redes sociais. Note-se que três dos participantes não forneceram informação sobre este tópico. No que diz respeito à idade e posição na carreira, há agências em que o trabalho de redes sociais é feito por elementos mais seniores – nomeadamente ao nível do planeamento – (entrevista 8) e agências em que são combinados elementos mais juniores e outros “mais experientes” (entrevista 1). “As nossas equipas têm sempre elementos com bastante seguridade e

elementos mais juniores com imensa capacidade”, explicita o entrevistado 1. Ter elementos mais seniores a acompanhar o trabalho feito por outros mais juniores é sublinhado como importante (entrevistas 1 e 8). Não obstante, existe a possibilidade de colaboradores mais novos proporem conteúdo a realizar, sujeito a validação pelos seniores (entrevista 8). A idade dos colaboradores encarregados das redes sociais pode ser heterogénea e não constituir um fator determinante para trabalhar estas plataformas, mas antes o perfil profissional do colaborador sê-lo (entrevista 4).

Por vezes, quem faz redes sociais tem uma função específica relacionada com este trabalho. Verifica-se gestão de redes sociais ser feita por gestores de comunidade (entrevista 2) ou por consultores de comunicação digital, este caso numa agência cujos consultores estão dedicados a comunicação *online* ou a *offline*. Cada consultor, dentro do seu âmbito de atuação, trabalha o processo de comunicação no seu todo, desde o planeamento à execução (entrevista 10).

Os colaboradores que lidam com redes sociais assumem um papel estratégico no seu trabalho com estas plataformas (entrevistas 3 e 5). Tal justifica-se por acontecerem mudanças frequentes nas redes sociais, por exemplo, ao nível do seu funcionamento. Apesar da predominância de um papel estratégico em quem trabalha redes sociais, é também apontado um equilíbrio deste com um papel mais técnico (entrevista 3). De facto, é defendida a necessidade de haver tanto uma componente técnica como estratégica neste trabalho. Sucede colaboradores variarem entre um perfil mais técnico e um perfil mais direcionado para o trabalho com conteúdos (entrevista 4).

Crise, atitude e perceção de risco

De seguida são descritos os resultados referentes a crise, atitude e perceção de risco nas redes sociais. A quase totalidade dos entrevistados demonstra estar ciente de que comunicar nas redes sociais comporta riscos (entrevistas 4, 5, 6, 7, 8) ou de que não é possível ter o controlo total da comunicação feita nestas plataformas (entrevistas 1, 3, 9). Neste sentido, é defendido que as redes sociais contribuíram de forma positiva para demonstrar que não é possível controlar tudo na comunicação e que, acima de tudo, é

possível fazê-lo nas mensagens transmitidas pelo difusor (entrevista 3). Mesmo que exista a possibilidade de perder o controlo, comunicar nas redes sociais é visto como um risco que é necessário tomar (entrevistas 5, 6 e 10) ou um risco calculado (entrevista 8).

Considera-se que quem comunica nas redes sociais tem de estar consciente dos riscos envolvidos (entrevista 5) e que, mais do que o risco que as redes possam comportar, é perigoso não ter noção do risco que se assume com uma decisão. Adicionalmente, é preciso ter consciência do aumento de exposição e de pressão que as redes sociais trazem consigo, assim como da maior acessibilidade que passa a existir para fazer e receber comentários negativos (entrevista 6).

Perante a impossibilidade de controlar tudo o que acontece nas redes sociais, o foco é colocado naquilo que é possível influenciar da comunicação nestes espaços e em procurar minimizar riscos e potenciar oportunidades (entrevista 1). A existência de um manual de resposta nas redes sociais e o trabalho de proximidade com o cliente da agência são apontadas como formas de prevenir crises (entrevista 4), assim como a implementação de boas práticas preventivas, nomeadamente, ter um plano de crise e perguntas e respostas predefinidas e antecipatórias para o Facebook (entrevista 9). A familiaridade que o cliente tem com a sua área de atuação junto da audiência é vista como um contributo positivo para responder nas redes sociais de forma mais adequada (entrevista 4). Para fazer face ao risco, é ainda indicado o papel de aconselhamento da agência (entrevista 6), a necessidade de ter cuidado com a comunicação feita nas redes sociais (entrevista 10) e dar mais atenção a estas plataformas, comparativamente com outros *media*, por exemplo, os noticiosos (entrevista 7). As redes sociais requerem maior monitorização, é defendido. Adicionalmente, a agência tem a possibilidade de avaliar e redefinir a direção da comunicação que está a ser realizada graças à rapidez de conhecimento de resultados (entrevista 3).

Face a uma situação de crise, é ineficaz tentar fazer uma mudança de imagem ao comunicar com um público insatisfeito, pelo que se deve resolver o problema por detrás dessa insatisfação (entrevista 7). Reagir em tempo útil é sublinhado para minimizar resultados e consequências negativos de uma crise, mas é preciso ser-se cauteloso na forma como se reage (entrevista 10) e fazê-lo com calma, dada a facilidade que existe de

comentar nas redes sociais e a efusividade destas (entrevista 8). Ignorar comentários maliciosos, ou seja, cujo propósito é apenas "dizer mal", é considerada a melhor opção para não promover o crescimento dos mesmos (entrevista 9). Comentários negativos podem afetar a reputação independentemente de serem conhecidos por quem comunica. Assim, argumenta-se que, ao receber comentários negativos, as páginas nas redes sociais podem funcionar como repositórios dos mesmos, o que facilita conhecê-los, analisá-los e identificar problemas e motivações (entrevista 6).

Quatro agências pronunciam-se sobre a preocupação com o controlo da comunicação nas redes sociais. É afirmado que existe uma tendência excessiva para essa preocupação por parte das empresas (entrevista 3) e, mesmo se se considera que todos os utilizadores das redes sociais têm alguma preocupação com este controlo, admite-se que ainda existem gestores de empresas particularmente receosos das redes sociais (entrevista 6). Todas as marcas querem controlar tudo aquilo em que estão envolvidas e perder o controlo da comunicação nas redes sociais é receio de qualquer organização, é defendido ainda (entrevista 9).

No que concerne aos seus clientes em concreto, sete agências afirmam existir quem se preocupe com o controlo da comunicação nas redes sociais. No entanto, apenas quatro referem que essa preocupação se reflete em inibição da ação ou da presença dos clientes nas redes sociais, por exemplo, ao demorar a aderir a estas plataformas por receio.

Por fim, quanto a práticas das agências entrevistadas que visem o assunto em análise, seis indicam aconselhar os seus clientes tanto na tomada de decisão sobre a adesão às redes como ao longo da implementação da comunicação nessas plataformas. Outras formas implementadas para prevenir crises nas redes são procurar que a comunicação esteja alinhada com a mensagem pretendida e esteja coerente, conhecer a audiência (entrevista 3), relacionar as respostas dadas com a mensagem chave do emissor, seguir uma formatação muito estruturada nas respostas (entrevista 10) e elaborar manuais de resposta para redes sociais, desde o primeiro dia de trabalho com o cliente, para além de ter o plano de conteúdos aprovado previamente pelos clientes da agência (entrevista 4). É também feita monitorização da comunicação nas redes sociais, em que diálogos são

seguidos para identificar riscos e oportunidades (entrevista 1) e especificamente focos de crise (entrevista 4).

Avaliação do desempenho nas redes sociais

O modo como é avaliado o desempenho da comunicação feita nas redes sociais fornece também informação sobre a forma como estas são utilizadas.

As entrevistas realizadas apontam para a predominância de elementos e indicadores quantitativos nessa avaliação. Todas as agências recorrem a estes, exceto uma da qual não se obteve qualquer informação sobre avaliação de desempenho nas redes sociais (entrevista 1).

A interação produzida é valorizada por seis das agências e esta divide-se em aspetos quantitativos (considerados por três agências) e qualitativos (referidos por duas agências). Acontece a interação ser considerada o mais importante por, para outras variáveis, ser possível pagar (entrevista 3). Por seu lado, a análise da interação é utilizada para verificar que a mensagem foi recebida pela audiência (entrevista 4).

Entre fatores ou indicadores de natureza quantitativa, foram referidos número de gostos, de partilhas, de respostas ou participações, de visualizações, de cliques e de seguidores, assim como a avaliação da visibilidade gerada. Adicionalmente, são referidas as métricas fornecidas pelo Facebook como relevantes para analisar o desempenho dos influenciadores de redes sociais (entrevista 9).

No que diz respeito à análise qualitativa, de uma forma geral, cinco das agências indicam recorrer a ela, nomeadamente, através da análise de comentários, do nível de favorabilidade dos mesmos, da análise da reputação, entre outros. É prestada atenção aos sentidos e ao tom das mensagens na análise dos comentários e existe a possibilidade de fazer uma análise da audiência e identificação das características dos indivíduos que a compõem (entrevista 6). Também ocorre os conteúdos produzidos pelos influenciadores serem analisados qualitativamente (entrevista 9).

Três agências indicam o *engagement* como indicador e outras duas referem o alcance (uma delas acrescenta o "esforço de atingir" como algo considerado na análise). Duas agências têm em atenção a conversão em ação.

Ao analisar o desempenho, verifica-se em dois casos elementos qualitativos serem mais valorizados em relação a quantitativos (entrevistas 6 e 8) e o conteúdo das mensagens ser valorizado sobre o alcance (entrevista 6).

Vale a pena referir ainda o enfoque nos objetivos definidos para a comunicação como referencial de avaliação de resultados (entrevistas 2 e 6). Por outro lado, duas agências referem-se ao cruzamento de dados de desempenho nas redes sociais com dados relativos aos *media* tradicionais. É valorizada a extensão do impacto das redes sociais aos *media* noticiosos e vice-versa. A obtenção de visibilidade mediática e de alcance nos *media* tradicionais é considerado fator de sucesso nas redes sociais (entrevista 7).

Há também um caso em que se recorre apenas às ferramentas gratuitas das redes sociais para aferir o desempenho nestas plataformas, prática justificada com o facto de não ser uma agência digital. A análise de desempenho é muito superficial, exceto se se tratar de uma situação de crise (entrevista 8).

Impacto nas Relações Públicas

Por fim, foi abordado nas entrevistas o eventual impacto das redes sociais nas Relações Públicas. De entre as diferentes perspetivas dos participantes, de alguma forma, todos consideraram que as redes sociais tiveram impacto nas Relações Públicas e contribuíram para mudanças na sua prática.

Estas mudanças ocorreram em poucos anos (entrevista 10) e acredita-se que a tendência de mudança se deve a necessidade, atendendo à relevância que as redes sociais conquistaram na comunicação (entrevista 8). Existe a convicção de que a forma de fazer Relações Públicas vai continuar a ser alterada pelas redes sociais, vista como benéfica a sua introdução no setor (entrevista 9). A transformação que provocaram no setor está patente no facto de todas as propostas de comunicação em Relações Públicas incluírem

redes sociais (entrevista 3) e, atualmente, não é possível ignorar as redes sociais no contexto da comunicação em geral (entrevista 7).

A velocidade da comunicação é um dos principais efeitos das redes sociais e da *internet*. Não só exige às organizações uma reação mais rápida (entrevistas 1 e 6) como lhes confere capacidade de reagir também mais rapidamente (entrevistas 2 e 3). Resulta no imediatismo da comunicação em geral (entrevista 10), o que inclui o ciclo mediático. Como consequência, as organizações têm menos tempo para refletir sobre a reação a ter (entrevista 1), mas os resultados do desempenho obtido também podem ser verificados com maior celeridade (entrevistas 2 e 3).

Com as redes sociais surgiu o consumo de notícias nestas plataformas assim como formatos diferentes de textos noticiosos, o que tem implicações para o trabalho de Relações Públicas (entrevista 4). Por outro lado, à semelhança das próprias publicações de *media*, algum do trabalho realizado em Relações Públicas foi digitalizado (por exemplo, comunicados), o que ilustra o impacto da digitalização no setor (entrevista 10), também patente na importância igual ou superior que as redes sociais conquistaram em relação aos *media* tradicionais na área da Comunicação (entrevista 7). A relação dos profissionais de Relações Públicas com os jornalistas sofreu igualmente alterações, com os jornalistas a deixarem de ser um intermediário necessário para chegar ao público ou um *gatekeeper* e passarem a constituir-se mais num parceiro. Trata-se da desintermediação que as redes sociais possibilitam, o que torna mais fácil chegar aos públicos (entrevista 6) e de forma direta. Adicionalmente, as audiências da imprensa do passado estão atualmente presentes nas redes sociais (entrevista 7).

O diálogo entre audiências e organizações tornou-se possível com as redes sociais (entrevista 2), assim como o contacto direto e interativo entre os mesmos (entrevista 7). Com a desintermediação surgiram mudanças na gestão de relacionamentos e de conteúdos (entrevista 6). As redes sociais e o digital possibilitaram ainda comunicar de forma mais segmentada e dirigida com as audiências (entrevistas 2 e 7). Uma maior segmentação das audiências potencia a capacidade de ter *engagement* (entrevista 7). Neste sentido, considera-se que o digital contribuiu para a possibilidade de realizar uma comunicação mais personalizada e a tendência para o fazer deve-se, em parte, ao

surgimento das redes sociais. Afirma-se ainda que as redes sociais tornam possível um maior alcance às Relações Públicas (entrevista 2).

A democratização do acesso à comunicação e empoderamento do indivíduo a este nível, com possibilidade de maior alcance para as suas mensagens, são também efeitos proporcionados pelas redes sociais (entrevistas 1 e 6). Não só as opiniões das audiências passam a poder ser disseminadas em grande escala, mas também as organizações passam a ter acesso mais facilitado a estas opiniões, o que teve impacto no serviço prestado por uma das agências (entrevista 2). O indivíduo passa a ter a capacidade para obter um impacto considerável sem precisar de mediação (entrevista 1). Adicionalmente, acredita-se que o facto de as redes sociais providenciarem ferramentas de comunicação a qualquer pessoa ajuda a explicar o crescimento da popularidade de influenciadores e celebridades (entrevista 8). Deu-se nas redes sociais a mudança de um paradigma de comunicação mais institucional para um ativo e dinâmico (entrevista 10). Ocorreu também o aumento do número de intervenientes no processo de comunicação, o que levou as Relações Públicas e a Comunicação em geral a trabalhar novos setores e áreas de interesse. As novidades trazidas pelas redes sociais levaram as Relações Públicas a precisar de se adaptar e de evoluir para integrar a nova oferta e contribuíram para o surgimento de novas formas de as trabalhar (entrevista 2). Defende-se ainda que estas plataformas acrescentaram uma nova dimensão ao trabalho de Relações Públicas que já era feito e constituem uma nova ramificação do mesmo (entrevista 5).

A inclusão de redes sociais no trabalho de Relações Públicas pode ser associada à tendência para a integração da comunicação. O facto de, atualmente, tudo na comunicação estar ligado ao digital exemplifica o impacto da digitalização no setor (entrevista 10). Mais concretamente em Relações Públicas, com as redes sociais, o impacto da comunicação passou a ter de ser visto de forma integrada quanto a indicadores (entrevista 2).

Sucedo o aumento do número de plataformas com que é possível comunicar ter tido impacto no serviço prestado por uma agência (entrevista 2). É defendido também que a existência de mais ferramentas e serviços que é possível usar, de mais formas de dar

visibilidade às marcas e de mais interlocutores na comunicação são vantagens do uso de redes sociais nas Relações Públicas (entrevista 9).

A tendência para realizar uma comunicação muito visual e impactante resulta também da digitalização nas Relações Públicas e na comunicação em geral, é defendido (entrevista 10), e é mencionado que o digital permite menor tempo de interação com quem se comunica (entrevista 2).

Em último lugar, o surgimento de novos riscos, associados à comunicação nas redes sociais, demonstra a transformação que as redes sociais realizaram nas Relações Públicas, defendem dois dos entrevistados. O facto de um efeito negativo nas redes sociais poder extravasar a plataforma e ter um impacto negativo fora da mesma é destacado (entrevista 3). Tal impacto pode ser, por exemplo, um comentário público nas redes sociais vir a ser notícia pelo seu efeito negativo. Não obstante, mesmo dentro das próprias redes pode o problema espalhar-se para além do seu foco inicial. Com a existência de um maior alcance da comunicação, proporcionado pelas redes sociais, a perda de controlo torna-se também uma possibilidade maior (entrevista 7).

Esta secção procurou aprofundar as características da adoção e utilização de redes sociais que se verifica nas dez agências analisadas, através da informação revelada nas entrevistas. Foram abordadas as expectativas dos clientes em relação às redes sociais, a lógica de comunicação procurada pela agência com a utilização destas, o perfil de quem trabalha redes sociais nas agências, a perceção de risco, atitude perante este e gestão de crise no contexto de redes sociais, a forma como é avaliado o desempenho nestas plataformas e, por fim, o impacto que os entrevistados consideram que redes sociais e digitalização tiveram nas Relações Públicas e na Comunicação.

4.3. Pontos de vista sobre o PESO e suas categorias

A estratégia PESO, sendo um dos elementos centrais deste trabalho, é abordada nesta secção. De seguida são apresentados alguns resultados que dizem respeito aos pontos de vista dos entrevistados sobre a importância relativa das categorias do PESO e as eventuais mais-valias que esta estratégia possa comportar.

Meios Conquistados domina o topo

A maioria inequívoca dos entrevistados (oito) pronunciou-se no sentido de Meios Conquistados ser a tipologia mais importante do PESO. Verificou-se esta ser a mais relevante no trabalho realizado (entrevistas 8 e 9). Por outro lado, foi defendido que Meios Conquistados tem de ser necessariamente a tipologia mais relevante do PESO para agências de comunicação em Relações Públicas (entrevistas 1, 2 e 9), justificado por se considerar ser esta a essência do trabalho destas organizações (entrevistas 1 e 2) e pela perspectiva de que Relações Públicas e Assessoria de Imprensa estão dependentes desta tipologia do PESO (entrevista 9). Acredita-se que Meios Conquistados é a tipologia mais valorizada pelo cliente por a comunicação ser divulgada por terceiros (entrevista 4). A mesma categoria é ainda vista como a mais importante por se considerar que tudo o que é obtido ou gerado de forma orgânica tem mais valor (entrevista 7). Meios Conquistados partilham por vezes o lugar de relevância superior com Meios Próprios, nomeadamente, por serem tidos como resultado direto do trabalho da agência (entrevista 3).

Apenas dois dos entrevistados neste trabalho não mencionaram Meios Conquistados como sendo a categoria mais relevante (entrevistas 6 e 10). De facto, estes dois participantes não fizeram distinção de relevância entre as quatro tipologias, mas antes argumentaram ambos que todas as categorias do PESO são importantes de modo equivalente. Tal deve-se às diferenças das quatro tipologias e aplicações distintas que delas podem ser feitas (entrevista 10). Adicionalmente, a importância das categorias do PESO varia de acordo com o problema em causa e os objetivos, as circunstâncias, assim como com a gestão que é feita da comunicação (entrevista 6) e o peso de cada uma das categorias num plano de comunicação deve ser ajustado conforme tais objetivos e estratégias do cliente (entrevista 10).

As restantes tipologias além de Meios Conquistados, quando mencionadas pelos entrevistados, são consideradas com menor importância ou com relevância equivalente a esta categoria. Acontece as demais tipologias do PESO serem vistas como complemento de Meios Conquistados (entrevista 4).

Meios Próprios disputam o primeiro lugar com Meios Conquistados (entrevistas 1, 2, 3 e 4), surgem em segundo (entrevista 7) ou são considerados a tipologia menos relevante das quatro (entrevista 9).

Segue-se Meios Pagos. São colocados em segundo (entrevista 9) ou terceiro lugar de importância. Existe a posição de que, como *output* da comunicação realizada, obter Meios Conquistados favoráveis tem mais valor do que trabalhar Meios Pagos (entrevista 7) e acredita-se que o uso desta tipologia é sempre uma parte reduzida do todo da comunicação realizada, no âmbito de Relações Públicas e da comunicação feita por estas agências (entrevista 5).

Por fim surgem Meios Partilhados, que, como tipologia autónoma, são classificados só pelo entrevistado 9. Este coloca-os em terceiro lugar. Adicionalmente, outro participante defende que Meios Partilhados corresponde à base da comunicação atual (entrevista 1).

O uso das quatro categorias do PESO sem negligenciar nenhuma ou, ao contrário, sem relevar alguma em demasia é apoiado (entrevistas 2 e 3). Defende-se a realização de um investimento igualitário entre as várias tipologias (entrevista 2) e que não se deve estabelecer preferências ou preconceitos particulares em relação às diferentes categorias do PESO, porque atualmente é necessário utilizar todos para ter uma boa estratégia (entrevista 3).

As vantagens de utilizar o PESO

Por fim, os participantes foram questionados sobre que vantagens ou mais-valias a estratégia PESO pode ter para a comunicação de Relações Públicas. As respostas foram diversas.

A realização de uma comunicação integrada, incluindo vários canais, foi apontada, para além de que, com esta estratégia, existe a possibilidade de ter uma visão holística e abrangente da comunicação e da solução a implementar (entrevistas 1 e 2).

É também avançada a existência de alternativa na escolha de canais de comunicação com a estratégia PESO (entrevistas 4 e 5). O PESO permite alternativas de divulgação de conteúdos para os quais não se consegue obter espaço editorial nos *media* tradicionais

(entrevista 5) e, por outro lado, a tendência para existir dificuldade crescente em obter comunicação conquistada conduz à necessidade de recorrer a outras tipologias de forma complementar (entrevista 4).

No seguimento deste tema, dois entrevistados enaltecem a existência de várias opções para atender às necessidades do cliente da agência com a estratégia PESO. Recorrer a várias ferramentas, formatos e canais, como no caso do PESO, proporciona a possibilidade de realizar uma mistura de comunicação ajustada às necessidades e estratégias do cliente – nas palavras do entrevistado “muito *taylor made*”, feita à medida (entrevista 10). Adicionalmente, o PESO tem valor dado que, de entre as suas tipologias, pelo menos uma pode contribuir para colmatar as necessidades do cliente, assim como, no seu todo, a combinação das quatro tipologias na comunicação poder ajudar a ir ao encontro dessas mesmas necessidades (entrevista 4).

Contribuir para erradicar a convicção de que o trabalho feito em Relações Públicas apenas abrange a realização de serviços tradicionais desta área da Comunicação é uma ideia já mencionada que neste contexto é repetida (entrevista 3).

Tornar a comunicação mais dinâmica é visto como outra mais-valia do PESO que, com tal forma diferente de comunicar, acrescenta valor ao trabalho realizado, para além de proporcionar um registo mais próximo e mais visual (entrevista 10).

Numa direção diferente surge a opinião de que o único benefício do PESO é ser um modo de organização das ferramentas e canais disponíveis para trabalhar comunicação (entrevista 7). Há ainda quem não encontre mais-valias no PESO, sem deixar, no entanto, de admitir que tal se possa dever ao facto de não saber aplicar a estratégia (entrevista 8).

Estes são os principais resultados da pesquisa realizada neste trabalho, nomeadamente, aqueles que respondem aos objetivos propostos para o mesmo no seu início. O capítulo que se segue procura cruzar as informações obtidas pelas entrevistas e análise de conteúdo com a literatura que suporta a investigação.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Expostos os resultados da análise realizada sobre o material recolhido, torna-se necessário confrontar os principais pontos que dela emergem com o enquadramento teórico que serve de base a esta tese e refletir sobre os mesmos.

5.1. Variedade de ferramentas

Em primeiro lugar, confirma-se que as agências de Relações Públicas portuguesas recorrem a vários tipos de canais de comunicação nos serviços que prestam, sentido no qual aponta a literatura analisada (USC Annenberg Center for Public Relations, 2019). De facto, regista-se uma tendência para os planos de comunicação elaborados pelas agências incluírem uma mistura de vários tipos de ferramentas, de meios e de canais de comunicação. Esta é uma prática que pode trazer contributos positivos à comunicação realizada, desde logo porque, ao concentrar-se num único plano comunicacional, pode mais facilmente garantir coerência entre as mensagens e ações nos diversos âmbitos que alcança (Moriarty, 1994), perspetiva defendida também por especialistas em redes sociais no estudo de Macnamara e Zerfass (2012). Por outro lado, com esta diversidade de meios, há várias opções para alcançar públicos e consumidores (Zerfass et al., 2016) pelo que a possibilidade de chegar às audiências e aos públicos aumenta, onde quer que eles estejam, como defende Dietrich (2014), em relação à estratégia PESO. Nas agências entrevistadas, foi também possível registar o uso conjugado destas quatro tipologias, nomeadamente, a procura de sinergias ao combinar Meios Conquistados e Meios Partilhados. Algumas das características das ferramentas e canais são partilhadas por diferentes tipos de meios e, além disso, podem ser complementares entre si. Assim, quando utilizados em conjunto, concorrem para o cumprimento dos objetivos almejados (Dietrich, 2014; Thabit & Cision, 2015).

A propósito do PESO, a pesquisa revelou que a maioria das organizações entrevistadas utiliza a totalidade das suas categorias. Mais concretamente, todas as agências utilizam Meios Conquistados e Meios Partilhados. Meios Próprios não são utilizados por uma das agências. Quanto a Meios Pagos, ou o entrevistado declarou não serem utilizados ou não foi possível aferir com certeza se essa utilização se verifica.

A maioria dos entrevistados vê mais-valias na aplicação da estratégia PESO em Relações Públicas. Entre as vantagens enunciadas encontra-se a possibilidade de realizar uma comunicação integrada, em vários canais, ideia apoiada por Dietrich (2014). No mesmo sentido, foi também apontada a possibilidade de ter uma visão holística e abrangente da comunicação e da solução a implementar. É igualmente considerada uma vantagem a existência de várias opções em termos de soluções de comunicação que o PESO traz, não só por permitir alternativas diversas, mas também por contribuir para melhor colmatar as necessidades do cliente. Refira-se ainda que se considera que o PESO torna a comunicação mais dinâmica e que a estratégia incentiva à mudança da visão sobre o trabalho de Relações Públicas como cingido apenas aos serviços tradicionais desta área da Comunicação.

Foi possível confirmar que as agências de Relações Públicas incorporam as redes sociais nos serviços que prestam, o que acompanha a tendência descrita no Enquadramento Teórico. Mais do que isso, as redes sociais assumem uma importância considerável na maioria das agências abrangidas por este trabalho e são muito utilizadas nos serviços que prestam, de tal forma que, de um modo geral, o recurso a estas plataformas se torna comparável a Relações com os *Media*. Refira-se ainda que, em alguns casos, as redes sociais assumem uma função complementar a Relações com os *Media*. Adicionalmente, metade dos entrevistados referiram que os seus clientes procuram o serviço de redes sociais junto da agência quando se dirigem a esta.

5.2. Redes sociais crescem, mas Relações com os *Media* não cedem a posição

Como era expectável, Meios Conquistados continua a ser a tipologia mais valorizada por estes profissionais de Relações Públicas em contexto de agência. Lima e Silva (2017), assim como Zerfass (2016) e Krishna, Wright e Kotcher (2020) sugeriam que tal sucedesse. Não só as Relações com os *Media* assumem um lugar de destaque nas práticas de todas as agências como são até consideradas essenciais à prática das Relações Públicas. A consciência da relevância que a atividade jornalística tem para o trabalho de Relações Públicas, da parte dos seus profissionais, é registada por Koch, Obermaier e Riesmeyer (2017). Em todas as agências este serviço é procurado e em algumas é o mais proposto

aos clientes. Alguns dos entrevistados defenderam que é nos *media* tradicionais que se constrói a credibilidade, fator que continua a assegurar relevância aos Meios Conquistados (O'Neil & Eisenmann, 2017). No entanto, houve também quem justificasse a manutenção da relevância de Relações com os *Media* pelo facto de a reprodução de conteúdos não exigir custos a quem comunica, assim como quem afirmasse que, apesar da relevância dos influenciadores e dos novos *media*, a agência persiste no trabalho com os *media* tradicionais para não perder a sua influência junto dos mesmos.

O recurso generalizado a Meios Conquistados coincide com a importância que os participantes atribuem aos componentes do PESO, com esta tipologia no topo. As restantes categorias apresentam-se abaixo de Meios Conquistados em relevância para a prática profissional, ou então a sua posição coincide. Os demais três tipos assumem uma função complementar à tipologia dominante ou são uma segunda opção caso não seja possível usar Meios Conquistados. A literatura indica uma hierarquia diferente no que toca àquilo que profissionais do setor e CEOs consideram que serão as tipologias mais relevantes no futuro. A importância de Meios Partilhados deverá crescer e assumir o primeiro lugar, seguidos de Meios Próprios (Macnamara et al., 2016; USC Annenberg Center for Public Relations, 2019). No nosso trabalho, Meios Próprios é a categoria que suscitou maiores divergências quanto à sua importância para a atividade profissional, colocada tanto em primeiro, como em segundo, como em último lugar na escala. Segundo a literatura, prevê-se que a importância de Meios Conquistados desça para terceiro lugar (Macnamara et al., 2016; USC Annenberg Center for Public Relations, 2019), enquanto que para os participantes no nosso estudo é a tipologia mais relevante e é até apontada como essência de uma agência de Relações Públicas, na qual terá de ser sempre a mais relevante. Meios Pagos são vistos como tendo a menor relevância (Macnamara et al., 2016; USC Annenberg Center for Public Relations, 2019), mas, para os dois entrevistados que na nossa pesquisa classificaram Meios Pagos, estes situam-se ou em segundo ou em terceiro lugar de importância. Há também a percepção de que o recurso a esta tipologia na comunicação de Relações Públicas é sempre reduzido.

5.3. Papel dos influenciadores desafia o lugar de Relação com os *Media*

O recurso a influenciadores revelou-se ser generalizado. Quase todos os entrevistados mencionaram explicitamente recorrer a estes no trabalho com os seus clientes. Para além disso, metade dos participantes indicaram que os seus clientes procuram este serviço junto da agência. O mercado evolui neste sentido, de uso da comunicação de influenciadores, explica um dos participantes (entrevista 9), e atualmente todas as marcas trabalham com estes agentes da comunicação, afirmou outro (entrevista 3).

Registou-se a aplicação a influenciadores de práticas típicas de profissionais de Relações Públicas para com jornalistas e profissionais ligados aos *media* tradicionais. São enviados comunicados aos influenciadores. Num dos casos, são promovidos eventos de apresentação simultaneamente para editoras e influenciadoras especializadas em moda, beleza e *lifestyle*. Profissionais dos *media* e influenciadores parecem aqui assumir um papel coincidente. São convidados pela agência com o intuito de estabelecer relação com esses agentes comunicacionais relevantes para os seus objetivos, para além de que os promotores do evento têm a expectativa de que jornalistas e influenciadores mencionem as mensagens que se pretende veicular, sem esquecer a autoridade ou influência que ambos têm, de modos diferentes, no trabalho que fazem, junto das suas audiências. Também é referido nas entrevistas o estabelecimento e desenvolvimento de relações com influenciadores de pequena dimensão, à semelhança do que antes já era feito com jornalistas em início de carreira.

Ademais, atualmente, o jornalista deixou de ser essencial para chegar aos públicos, com o surgimento das redes sociais e plataformas semelhantes. Através destas, é possível alcançar os públicos de forma mais direta e com menos obstáculos.

Assim, torna-se pertinente ponderar até que ponto coexistem ou se sobrepõem os papéis exercidos por jornalistas e influenciadores na relação que os profissionais de Relações Públicas estabelecem com os mesmos. Emerge a questão: será que existe uma substituição do papel de intermediário do jornalista pelo do influenciador em relação aos profissionais de Relações Públicas?

Questionado sobre isto, um dos entrevistados negou que tal se verificasse e explicou que, perante a mesma situação (por exemplo, avaliar um hotel), espera-se dos influenciadores

um enviesamento positivo na comunicação que produzem, ao passo que o jornalista tem liberdade para relatar o que experiencia.

Novas plataformas e crise nas audiências dos *media* tradicionais retiraram a necessidade de passar pelos jornalistas para chegar aos leitores ou espectadores. No sentido contrário, os influenciadores de redes sociais estabeleceram-se e cultivaram em torno de si a sua audiência. Tornaram-se num modo atraente para as organizações alcançarem públicos mais segmentados nesta era de comunicação em rede, por oposição à da comunicação de massa. Não só se tornaram num recurso comunicacional popular, mas foram mais longe e agora são vistos como indispensáveis. Um dos entrevistados sublinhou que se tornou “obrigatório” trabalhar com influenciadores (entrevista 9).

Ao deixarem de ser necessários para atingir a audiência, a relação entre jornalistas e profissionais de Relações Públicas sofre alterações. Um dos participantes defende que, se no passado foram vistos como *gatekeepers*, atualmente os jornalistas tornaram-se mais num parceiro para as Relações Públicas (entrevistado 6).

A opinião veiculada pelos influenciadores é vista como relevante para a comunicação feita pelas organizações. Os resultados revelam que a perspetiva dos influenciadores é tomada em conta no momento de analisar a imagem externa que os seus clientes têm (entrevistas 2 e 6). É possível que tenha ocorrido uma transferência do valor da opinião para os influenciadores de redes sociais, nas várias subtipologias que englobam. Tal mudança significa repercussões nos conteúdos trabalhados e eventualmente na função das Relações Públicas.

Importa ainda compreender até que ponto se mantém a codependência entre jornalistas e profissionais de Relações Públicas descrita por Koch, Obermaier e Riesmeyer (2017). Se os jornalistas continuam a precisar das informações divulgadas pelos profissionais da comunicação – uma dependência que, inclusivamente, se aprofundou nos *media* tradicionais, nos últimos anos –, importa saber o quanto os profissionais de Relações Públicas precisam dos jornalistas, perante as novas opções de que dispõem.

Apesar de não ser possível concluir que exista uma substituição total de jornalistas por influenciadores, é possível identificar uma transferência de relevância como

intermediários e o incremento consequente da atenção dos profissionais de Relações Públicas aos influenciadores.

5.4. Comunicação assimétrica nas redes sociais

Uma das questões de pesquisa que formulámos no início deste trabalho diz respeito à simetria ou assimetria da comunicação realizada nas redes sociais. Ao permitirem a interação entre utilizadores, estas plataformas estão particularmente bem equipadas para suportar uma comunicação bidirecional (Elving, 2017; Elving & Postma, 2017). As organizações têm a oportunidade de interagir com os seus *stakeholders* e de se relacionarem com estes através de novas formas (Elving & Postma, 2017). Com os novos *media*, existe potencial para as Relações Públicas se tornarem mais interativas, simétricas, dialógicas e ainda mais socialmente responsáveis (Grunig, 2009).

Apesar destas vantagens, a literatura indica-nos que há organizações que mantêm uma comunicação assimétrica com os seus públicos e que não têm em conta o *feedback* dos mesmos, para além de que, até há poucos anos, a utilização dialógica das redes sociais não era uma realidade amplamente adotada (Dias & Andrade, 2015). A este propósito, é interessante notar o relato de um dos participantes. Este indica que, frequentemente, as empresas clientes da agência mostram dificuldade em aceitar que, com as redes sociais, vão surgir respostas ao conteúdo disseminado e que vai haver interação, assim como o facto de irem receber opiniões, que é necessário acolher e eventualmente incorporar (entrevista 2). A agência em causa assume aqui um papel de aconselhamento dos seus clientes no sentido de não ser obstruído o sentido duplo do fluxo comunicacional nas redes sociais. Isto não garante, no entanto, que se gere diálogo efetivo entre ambas as partes ou que a comunicação seja de facto simétrica.

É factual que todas as entrevistas fazem menção à interação como um aspeto valorizado e procurado na comunicação nas redes sociais. Também se verifica vários participantes reconhecerem a natureza de partilha e o carácter dialógico das redes sociais.

No entanto, o enfoque do discurso dos participantes sobre o trabalho que realizam com redes sociais é na difusão de mensagens, da organização para a audiência. Há uma

importância claramente superior colocada numa das direções em que a comunicação circula, ou seja, há uma assimetria a esse nível.

Porque a forma como é avaliado o desempenho nas redes sociais revela os aspetos que são valorizados pela agência, é pertinente sublinhar que se verifica entre os participantes o recurso superior a análise por indicadores quantitativos. Trata-se de interação em termos quantitativos, nomeadamente, número de gostos, de partilhas, de respostas, de participações, de visualizações, de cliques, de seguidores. Refira-se ainda o alcance e a conversão em ação como elementos relevados na avaliação de desempenho. Mesmo nos aspetos qualitativos referidos, não é evidente que exista uma valorização implícita da bidirecionalidade, mas antes um enfoque superior na difusão de mensagens e reações dos utilizadores para a organização. Por exemplo, não se registam alusões ao impacto dessas mensagens na organização que comunica. Navarro et al. (2017) advertem sobre a necessidade de ter em consideração as necessidades dos *stakeholders* e de estabelecer com eles uma conversa real, sob pena de o processo de *engagement* com os mesmos ser afetado.

Em suma, verifica-se uma tendência para utilizar as redes sociais como espaço de deposição de conteúdos, mesmo que com o intuito de gerar uma determinada reação.

Vale a pena referir ainda as conversas que se geram nas redes sociais sobre a organização que comunica. A comunicação nas redes sociais deve gerar conversas e *engagement online* e *offline*, defendem Allagui e Breslow (2016). Num estudo divulgado por Elving e Postma (2017), apesar de os profissionais entrevistados terem destacado a importância do diálogo com os *stakeholders*, à parte de manter o *engagement* com os utilizadores (fator que contribui para a geração do diálogo), na prática, não havia interesse no seguimento das conversas geradas pelos seus seguidores nas redes sociais e faltava organização do diálogo com os *stakeholders*. Quanto aos participantes no trabalho que desenvolvemos, as menções à movimentação das agências no ecossistema comunicacional das redes sociais são raras. Um dos entrevistados revelou explicitamente que as conversas sobre as organizações suas clientes, nas redes sociais, não são nem acompanhadas nem analisadas (entrevista 9). Noutra caso, foi enunciado que é prática da agência seguir de volta nas redes sociais os fãs dos seus clientes (entrevista 1).

Desta forma, podemos concluir que é possível que a comunicação nas redes sociais esteja a ser feita de forma assimétrica.

Não obstante, é defendido que o cliente da agência tem de estar inserido no ecossistema comunicacional para ser relevante. Este já não pode ser visto como estando no centro a disseminar informação para os restantes elementos desse ecossistema. Ao invés, assume tanto uma posição de emissor como de recetor. Adicionalmente, é sublinhado que, com as redes sociais, o indivíduo tem também a capacidade de ter impacto sobre a organização, nomeadamente, ao nível da sua imagem (entrevista 1).

Torna-se relevante analisar as expectativas que os clientes das agências participantes têm quando procuram os seus serviços, em especial redes sociais, meio que foi abordado nas entrevistas a este respeito. Há interesse em ganhar notoriedade, chegar a uma audiência diferente da dos *media* tradicionais e ser notícia na comunicação social. É também referido que os clientes esperam obter “outro nível de ligação aos seus *stakeholders*” (entrevista 2). Numa dimensão mais material, há clientes que pretendem criar presença nas redes sociais e outros interessados em reposicionar a presença que já têm. Têm também a expectativa de criar presença em muitas redes sociais e outros esperam obter muitos seguidores. Quanto à abordagem, verifica-se a procura de trabalhar estas plataformas em definição estratégica, mas existem também clientes que se dirigem à agência com interesse numa lógica de gestão das redes sociais.

5.5. Comunicação de Relações Públicas com vendas em vista

Destacam-se igualmente as expectativas num quadro comercial, como é o caso de clientes das agências que querem chegar de forma mais direta aos consumidores ou dos que pretendem criar uma relação com a audiência com o intuito de vir a gerar vendas. Um dos entrevistados afirma mesmo: “Não vamos mentir, que todos os clientes [da agência] pretendem compras neste caso” (entrevista 10). A este propósito, surge outra das questões que conduziram a pesquisa que realizámos: aferir se as redes sociais são utilizadas com um fim mercadológico nestas agências de comunicação. De uma forma mais abrangente, os resultados obtidos com este estudo levam-nos a ponderar se as Relações Públicas estão ao serviço de objetivos comerciais e de vendas.

Vale a pena recordar que a Comunicação de *Marketing* se encontra orientada para o mercado de vendas. Tende a apresentar como principais objetivos obter aumento de vendas e alcance. Por seu lado, a Comunicação de Relações Públicas encontra-se dirigida para a formação de opinião. É comum encontrar como seus objetivos melhoria da imagem e da reputação assim como transferência de informação e de conhecimento. Nesta, credibilidade e transparência são fatores importantes para cumprir os objetivos, o que não detém a mesma importância para Comunicação de *Marketing* (Lommatzsch, 2018).

Nas entrevistas feitas, gerar compras é tido como função subjacente das redes sociais e considera-se que todos devem trabalhar para aumentar as vendas, de uma forma geral (entrevista 9). Noutro caso, a procura de gerar interação nas redes sociais tem em vista obter notoriedade e desenvolver uma relação com o consumidor, sendo o intuito final gerar compra (entrevista 10). Com efeito, acontece em quatro entrevistas aludir-se ao desenvolvimento de uma relação com as audiências mais próxima do âmbito de comunicação de *Marketing* do que de Relações Públicas. Por outro lado, num caso diverso, por não ser uma agência de meios, acontece ser desencorajada, junto dos clientes, a expectativa de obter impacto em vendas com as redes sociais (entrevista 8).

Outro aspeto que aponta no sentido da existência de um intuito mercadológico é o facto de se encontrarem em metade das entrevistas marcas do discurso que remetem para uma relação de âmbito comercial ou de comunicação de *Marketing*, nomeadamente, referir-se à audiência como clientes ou consumidores finais (entrevistas 4, 7, 8, 9 e 10).

As Relações Públicas, exercidas por estas agências, aparentam assumir um papel mais de relação com consumidores e menos exercer uma ação interventiva ao nível da dimensão societal que caracteriza a atividade comunicacional em causa.

Ao mesmo tempo, com uma dedicação tão significativa aos consumidores e clientes, a relação com outros *stakeholders* pode acabar por ser descurada. Neste trabalho, a exceção revelou-se ser os públicos internos.

De facto, uma área da Comunicação que sobressaiu inesperadamente nos resultados deste estudo foi Comunicação Interna. Esta é trabalhada por metade das agências e três dos entrevistados mencionaram que esta área é procurada pelos seus clientes. É reconhecida importância aos públicos internos. Por exemplo, líderes e colaboradores são

vistos como embaixadores internos da marca (entrevista 1) e, numa das agências, é trabalhado *employee branding* (entrevista 7).

Pondo de parte consumidores e públicos internos, são raras as referências a outros *stakeholders* nas entrevistas realizadas. É mencionado o estabelecimento de relação com *stakeholders* diversos – designadamente regulador, Governo, *media* e investidores – (entrevista 7) e em outra entrevista é garantido que a agência trabalha com todo o tipo de *stakeholders* internos e externos (entrevista 2).

Para Kunsch (2018), as empresas não podem fazer apenas uma comunicação mercadológica, dado que têm responsabilidades e compromissos como parte do sistema social em que se inserem. Existem interesses, expectativas e exigências da parte de *stakeholders* e da sociedade e estes esperam que os mesmos sejam considerados pela empresa. A autora defende assim que é um papel fundamental de Relações Públicas cuidar dos relacionamentos públicos da organização, e que estes devem estar marcados pelo diálogo e pela negociação sob princípios éticos. As Relações Públicas devem ainda contribuir para a definição da forma como a organização quer ser vista perante a sociedade, com uma missão e valores.

O reconhecimento de que as organizações têm vários grupos de *stakeholders* é um conceito inerente às próprias Relações Públicas (Moriarty, 1994).

Refira-se ainda que se verifica nas entrevistas a referência ao uso de ferramentas e serviços associados a *Marketing*, como ativação de marca, ativação digital, comunicação de produto e *Content Marketing*.

Ao distinguir Comunicação de *Marketing* de Comunicação de Relações Públicas, é interessante destacar que um entrevistado indicou que as próprias estruturas das empresas começam a representar um esbatimento das fronteiras entre *Marketing* e Comunicação, nomeadamente Relações Públicas. Defende que as duas áreas já trabalhavam com componentes semelhantes, mas de formas diferentes. Para o entrevistado, atualmente, as áreas não são tão fechadas em si mesmas (entrevista 2).

Este fenómeno vai ao encontro de pontos de vista expressos na literatura. Os consumidores distinguem cada vez menos entre meios Pagos, Próprios ou Conquistados,

segundo o relatório “The Converged Media Imperative”, do Altimeter Group (Lieb & Owyang, 2012). Adicionalmente, acredita-se que nos próximos anos o indivíduo comum, ao consumir informação, não vai conseguir distinguir entre as várias tipologias do PESO e que também não vai ser importante para ele saber se as categorias são claramente distinguíveis (USC Annenberg Center for Public Relations, 2019).

5.6. Trabalho com redes sociais aponta para funções estratégicas e alguma experiência

A última questão que nos propusemos investigar pretende perceber se a realização de trabalho com redes sociais é indicadora ou não do tipo de função que o profissional de Relações Públicas tem dentro da agência. Este assunto foi considerado com base no estudo de Lee, Sha, Dozier e Sargent (2015) que aponta no sentido de que as tarefas com redes sociais não devem ser usadas para prever o papel que os profissionais têm.

Se o artigo refere que profissionais em contexto de agência relataram que redes sociais tendem a ser relegadas para os elementos mais novos da equipa e mais juniores em termos de experiência na profissão (Lee et al., 2015), os resultados do trabalho que apresentamos indicam que a tendência nas agências analisadas é que redes sociais estejam mais a cargo de colaboradores seniores a trabalhar ao nível do planeamento. Também acontece a combinação de elementos mais seniores e mais juniores em torno desta tarefa (entrevista 4), mas a supervisão dos colaboradores menos experientes é aqui tida como importante (entrevistas 1 e 8).

Nesta análise, uma idade mais jovem não é preferível para trabalhar redes sociais, ao passo que o perfil profissional do colaborador é determinante numa das agências (entrevista 4).

Este resultado em torno da experiência ou da posição hierárquica na agência pode estar relacionado com o facto de o planeamento estratégico das redes sociais ser uma tarefa realizada pela maioria das agências, ao passo que nem todas fazem a gestão ou operacionalização da comunicação nestas plataformas.

Assim, um papel estratégico é o predominante entre os colaboradores encarregados de trabalhar com redes sociais. Uma das agências valoriza ainda o equilíbrio da abordagem

a redes sociais entre colaboradores com um papel mais estratégico e com um papel mais técnico (entrevista 3). Também há casos em que redes sociais são trabalhadas por gestores de comunidade (entrevista 2) ou por consultores dedicados ao *online*, que realizam todo o processo desde o planeamento à execução (entrevista 10).

Considerados todos estes fatores, não é possível dizer que o trabalho com redes sociais não é indicador do tipo de função que o profissional de Relações Públicas tem dentro da agência, já que é provável que o colaborador que trabalha redes sociais seja um elemento mais sénior (posição na carreira) e que este exerça um papel estratégico.

5.7. Profissionais veem redes sociais como risco necessário

Dos resultados destaca-se ainda a consciência dos entrevistados de que comunicar nas redes sociais comporta riscos e que não é possível ter o controlo total da comunicação nestas plataformas. Comunicar nas redes sociais é considerado um risco necessário ou calculado, pelo que minimizar esse risco e potenciar oportunidades, para além de influenciar a comunicação no que é possível, são abordagens defendidas (entrevista 1). Esta é uma atitude apoiada pela literatura, já que, para Macnamara e Zerfass (2012), a ideia de controlo (centralização e domínio) é incompatível com a *Web 2.0* e o próprio funcionamento das redes sociais. Em alternativa, propõe o conceito de governança.

5.8. Impacto das redes sociais nas Relações Públicas deverá continuar

Para terminar, de alguma forma, todos os entrevistados consideraram que as redes sociais tiveram impacto nas Relações Públicas e contribuíram para mudanças na sua prática. A necessidade de adaptação das Relações Públicas a estas plataformas que se tornaram incontornáveis, mas também o surgimento de novos riscos com estas são aspetos que demonstram esse impacto, segundo os entrevistados. As Relações Públicas foram levadas a adaptar-se para integrar nova oferta com as redes sociais, que também contribuíram para o surgimento de novas formas de trabalhar Relações Públicas. Aumentaram os atores no ecossistema comunicacional e esta mudança levou as Relações Públicas a trabalhar novos setores e novas áreas temáticas e de interesse. Para outro entrevistado,

as redes sociais acrescentaram uma nova dimensão ao trabalho de Relações Públicas (entrevista 5), mudaram o paradigma de comunicação de mais institucional para mais ativo e dinâmico (entrevista 10) e possibilitaram o diálogo entre audiências e organizações (entrevista 2). Porém, se a literatura atesta que muitos profissionais consideram que as redes sociais mudam a forma de fazer Relações Públicas, Grunig (2009) discorda que essa mudança já se tenha concretizado em algumas dimensões da atividade, apesar do potencial dos novos *media* para aplicação do paradigma de gestão estratégica de Relações Públicas, com a globalidade, dimensão relacional e interatividade que proporcionam. No caso do trabalho que apresentamos, como já foi analisado neste capítulo, ainda se pratica uma comunicação assimétrica e os relacionamentos, limitados nos *stakeholders* que abrangem, estão direcionados para fins comerciais. Não obstante, a mudança mantém-se uma possibilidade de futuro e prevê-se que tal tendência de transformação nas Relações Públicas continue a ser influenciada e encorajada pelas redes sociais (entrevista 9).

6. CONCLUSÕES

Os novos *media* trouxeram mudanças a toda a comunicação nos últimos anos e contribuíram para a diversificação de opções e de soluções comunicacionais. A partir desta situação, procurámos identificar práticas que as agências de comunicação em Portugal utilizam na atualidade, ao nível das ferramentas adotadas, da forma como as redes sociais são trabalhadas e da eventual consideração da estratégia PESO.

A pesquisa realizada permite afirmar que a diversidade acrescida de opções e soluções comunicacionais disponíveis foi aplicada na comunicação de Relações Públicas em contexto de agência. O estudo revela uma tendência para que todas as tipologias PESO sejam identificáveis nestas organizações, apesar de a maioria dos participantes não estar familiarizado com esta estratégia comunicacional. Não obstante, o PESO é visto numa perspetiva positiva pelos entrevistados, ao acreditar-se que tem vantagens para a comunicação de Relações Públicas. Um trabalho de investigação mais concentrado neste assunto pode vir a ampliar a compreensão académica das efetivas vantagens que podem existir.

Os Meios Conquistados – assim como as Relações com os *Media*, incluídas na tipologia – são ainda considerados os mais relevantes para esta área da Comunicação. Se tal era esperado, na literatura prevê-se também que Meios Partilhados e Próprios venham a ultrapassar esta categoria em importância. Consideramos que tem interesse averiguar no futuro próximo como evolui essa perceção de relevância das quatro tipologias do PESO, se se altera ou se se mantém, porque é que tal sucede e quais são as implicações dessa visão no trabalho de Relações Públicas.

Quanto às redes sociais, tudo aponta para que a sua utilização esteja generalizada no setor, uma ferramenta considerada incontornável na atual conjuntura e percecionada como uma necessidade para as marcas. Em frequência de utilização pelas agências de comunicação, aparenta ombrear com Relações com os *Media*. Pelas suas características e funcionamento radicalmente diferentes dos canais de comunicação existentes no período do paradigma de comunicação de massas, era previsível no início desta pesquisa que o impacto da utilização de redes sociais nas Relações Públicas tenha sido considerável. De facto, o estudo aponta para que essa seja a visão dos profissionais em contexto de agência: as redes sociais tiveram impacto nas Relações Públicas e contribuíram para mudanças na sua prática. Tal é identificável numa observação

superficial do trabalho de Relações Públicas na atualidade, mas uma análise mais atenta aponta uma tendência para que a comunicação nas redes sociais seja feita de forma assimétrica, com estas plataformas a serem usadas como espaço de deposição de conteúdos, numa lógica de disseminação de mensagens num único sentido, semelhante ao que já era feito antes das redes sociais. As características das redes sociais apresentam potencial para desenvolver uma comunicação mais bidirecional e contribuir para o desenvolvimento de relações efetivas entre organizações e *stakeholders*, mudanças que poderão ainda vir a acontecer com a evolução do uso destas plataformas.

O surgimento de novos riscos para a comunicação de Relações Públicas, com o aparecimento das redes sociais, é considerado demonstrativo do impacto que a ferramenta está a ter nesta atividade. Não obstante, as redes sociais são encaradas como sendo um risco necessário ou calculado que é possível gerir e minimizar através daquilo sobre o qual a agência tem controlo, nomeadamente, as mensagens que produz e a sua atuação nas redes sociais de uma forma geral.

Adicionalmente, é provável que as Relações Públicas estejam a ser utilizadas ao serviço de fins mercadológicos, numa função de relação com o cliente ou o consumidor. A mais escassa referência a relações com outros *stakeholders* permite-nos colocar a possibilidade de estas estarem a ser descuradas em relação ao público mencionado em específico. Por outro lado, os públicos internos estão a ser alvo de atenção significativa por estas agências via Comunicação Interna, área procurada por clientes das mesmas. Trata-se de uma tendência que não era esperada surgir de forma tão expressiva nesta pesquisa, mas, por isso mesmo, será interessante no futuro explorar o porquê de tal fenómeno em particular.

O recurso a influenciadores da parte das agências de Relações Públicas é uma tendência que emerge desta pesquisa, indicada ainda como uma prática generalizada entre as marcas clientes. Neste contexto, verifica-se que práticas que antes eram aplicadas pelos profissionais de Relações Públicas para com profissionais dos *media* tradicionais são agora também implementadas com influenciadores. Por outro lado, como foi mencionado logo no início do trabalho, os *media* tradicionais perderam alguma relevância no campo comunicacional em comparação com a que já tiveram. Esta poderia ser referida até como uma hegemonia. Tal decréscimo de importância refletiu-se em consequências no valor que Relações com os *Media* tem na prática de Relações Públicas. Assim, e com a opinião

dos influenciadores a ganhar poder, é possível que esteja a ocorrer pelo menos uma transferência de valor de conselho para estes. Isto repercute-se numa maior atenção dada a estes intermediários pelos profissionais de Relações Públicas, assim como na abordagem de novas áreas e temáticas nos conteúdos e no desenvolvimento de novas formas de trabalhar nesta atividade profissional. Poderá não constituir uma substituição completa do papel dos jornalistas para os influenciadores, quanto à relação que é estabelecida com estes pelos profissionais do setor, porém há mudanças em curso e novas dinâmicas implementadas nas agências cuja evolução deve continuar a ser seguida, pela sua relevância para as Relações Públicas.

Devido às dimensões adequadas a uma dissertação de mestrado, este trabalho enfrenta limitações espaciais que não permitem aprofundar todos os aspetos que investigou e que levantou. Desta forma, o mesmo gera oportunidades de investigação que podem ser trabalhadas em futuros estudos.

A recolha aqui feita pode contribuir para impulsionar uma descrição mais representativa da realidade da comunicação de Relações Públicas em Portugal no que diz respeito às opções comunicacionais implementadas no seu âmbito. Para tal, pode ser útil combinar uma recolha através de questionário junto de uma amostra mais significativa seguida de entrevistas a elementos selecionados sobre as razões pelas quais esses são as ferramentas, canais e áreas da Comunicação trabalhados. A opção tomada por nós serviu o propósito deste estudo ao explorar temas de forma mais aberta. Assim, surgiram resultados menos esperados e assuntos mais insuspeitos acabaram por se destacar. Tal não teria sido possível com uma recolha de dados mais fechada pelo que, os elementos agora identificados com potencial relevância para investigação podem guiar um estudo com outras características.

Entre as questões que se destacaram nesta dissertação e que podem ser alvo de um estudo mais direcionado e mais aprofundado no futuro está a possibilidade de substituição do papel dos jornalistas pelo dos influenciadores na relação que os profissionais de Relações Públicas estabelecem com os mesmos. Também é relevante desenvolver mais a investigação sobre a existência ou inexistência de bidirecionalidade na comunicação feita nas redes sociais, no âmbito deste setor.

Consideramos ainda que pode ser pertinente, no futuro, vir a ser aprofundada a conceitualização teórica da estratégia PESO. A análise da literatura revelou tratar-se de um recurso mais popular e mais aplicado em contextos empíricos e profissionais e não tanto suficientemente consolidado em termos de investigação científica.

BIBLIOGRAFIA

- Allagui, I., & Breslow, H. (2016). Social media for public relations: Lessons from four effective cases. *Public Relations Review*, 42(1), 20–30.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.12.001>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barichello, E., & Machado, J. (2015). Relações Públicas em novas mídias: O papel do monitoramento digital na comunicação das organizações. Em *Novos Media e Novos Públicos* (Vol. 3, pp. 63–82). http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20150430-2015_09_novos_media_novos_publicos.pdf
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80.
https://www.researchgate.net/publication/305079910_Integrating_Marketing_Communications_New_Findings_New_Lessons_and_New_Ideas
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Buchanan-Oliver, M., & Fitzgerald, E. M. (2016). Industry and agency views of social media: Issues implementing dialogic communication. *Journal of Marketing Communications*, 22(4), 437–454.
<https://doi.org/10.1080/13527266.2014.975829>
- Burcher, N. (2012). *Paid, Owned, Earned: Maximising Marketing Returns in a Socially Connected World*. Kogan Page Publishers.
- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. da. (2016). Como Criar e Classificar Categorias para Fazer Análise de Conteúdo: Uma Questão Metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.5380/recp.v7i1.45771>

- Colicev, A., Malshe, A., Pauwels, K., & O'Connor, P. (2018). Improving Consumer Mindset Metrics and Shareholder Value through Social Media: The Different Roles of Owned and Earned Media. *Journal of Marketing*, 82(1), 37–56.
<https://doi.org/10.1509/jm.16.0055>
- Damáσιο, M. J., Dias, P., & Andrade, J. G. (2012). The PR Pyramid: Social media and the new role of Public Relations in organizations. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4 (jul-dic)), 11–30.
- Dias, P., & Andrade, J. G. (2015). Desafios das RP na Era dos Media Sociais. Em *Novos Media e Novos Públicos* (Vol. 3, pp. 63–82). http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20150430-2015_09_novos_media_novos_publicos.pdf
- Dietrich, G. (2014). *Spin Sucks*. Que.
- Dietrich, G. (2018a, janeiro 4). PR Pros Must Embrace the PESO Model. *Spin Sucks*.
<https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/>
- Dietrich, G. (2018b, março 14). What Is the PESO Model? *PRSA Content Connection*.
<https://contentconnection.prsa.org/resources/articles/what-is-the-peso-model>
- Dietrich, G., & Livingston, G. (2012). Know All the Tools. Em *Marketing in the Round: How to Develop an Integrated Marketing Campaign in the Digital Era* (pp. 21–45). Que Publishing.
- Elving, W. J. L. (2017, dezembro 1). Digital Stakeholder Engagement? *EUPRERA*.
<http://euprera.org/2017/12/01/digital-stakeholder-engagement/>
- Elving, W. J. L., & Postma, R. M. (2017). Social Media: The Dialogue Myth? How Organizations Use Social Media for Stakeholder Dialogue. Em *How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society* (Vol. 2, pp. 123–141). Euprera. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420170000002011>

- Enke, N., & Borchers, N. S. (2019). Social Media Influencers in Strategic Communication: A Conceptual Framework for Strategic Social Media Influencer Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 13(4), 261–277.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1620234>
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2018). Media Relations. Em *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1–12). American Cancer Society.
<https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0105>
- Garcia, J. L., Martinho, T. D., Alves, M. P., Correia, J. C., Cunha, D. S., Matos, J. N., Graça, S. M., Ramalho, J., & Rodrigues, C. (2018). *Os Media em Mudança em Portugal: Implicações da Digitalização no Jornalismo*. ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social.
- Gonçalves, G. (2012). A identidade e a imagem das relações públicas em Portugal. *Internation Business and Economics Review*.
<http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/5373>
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2).
https://www.researchgate.net/publication/303153523_Paradigms_of_global_public_relations_in_an_age_of_digitalisation
- Heikkilä, H., & Ahva, L. (2015). The Relevance of Journalism. *Journalism Practice*, 9(1), 50–64. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.928465>
- Howe, P., & Teufel, B. (2014). Native advertising and digital natives: The effects of age and advertisement format on news website credibility judgments. *ISOJ Journal*, 4(1), 78–90.

- Koch, T., Obermaier, M., & Riesmeyer, C. (2017). Powered by public relations? Mutual perceptions of PR practitioners' bases of power over journalism: *Journalism*.
<https://doi.org/10.1177/1464884917726421>
- Krishna, A., Wright, D. K., & Kotcher, R. L. (2020). Curriculum Rebuilding in Public Relations: Understanding what Early Career, Mid-Career, and Senior PR/Communications Professionals Expect from PR Graduates. *Journal of Public Relations Education*, 6(1), 33–57.
- Krömer, L., Borchers, N. S., & Enke, N. (2018). Own the Follower: Wie lassen sich Influencer erfolgreich in den eigenen Unternehmenskanal einbinden? Eine Untersuchung anhand der YouTube-Kanäle deutscher Beauty-Unternehmen. Em *Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern* (pp. 107–128). Springer Gabler. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-21188-2_8
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13–24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Lee, N., Sha, B.-L., Dozier, D., & Sargent, P. (2015). The role of new public relations practitioners as social media experts. *Public Relations Review*, 41(3), 411–413.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.002>
- Lewis, J., Williams, A., & Franklin, B. (2008). A Compromised Fourth Estate? *Journalism Studies*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14616700701767974>
- Lieb, R., & Owyang, J. (2012). *The Converged Media Imperative: How Brands Must Combine Paid, Owned, and Earned Media*. Altimeter Group.
https://www.slideshare.net/Altimeter/the-converged-media-imperative?from_action=save

- Lima, F. P., & Silva, D. R. (2017). Sistema Híbrido de Mídia: Possibilidades de Reflexão para a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas. Em *(Re) Leituras Contemporâneas sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (p. 150). EDIPUCRS. <https://editora.pucrs.br/Ebooks/Pdf/978-85-397-1059-1.pdf>
- Lommatzsch, T. (2018). Begriffsklärung: Influencer Marketing vs. Influencer Relations. Em *Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern* (pp. 23–26). Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-21188-2>
- Luttrell, R. (2018). *Social Media: How to Engage, Share, and Connect*. Rowman & Littlefield.
- Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A., & Zerfass, A. (2016). ‘PESO’ media strategy shifts to ‘SOEP’: Opportunities and ethical dilemmas. *Public Relations Review*, 42(3), 377–385. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.001>
- Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287–308. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711402>
- Moriarty, S. E. (1994). PR and IMC: The Benefits of Integration. *Public Relations Quarterly*, 39. <https://search.proquest.com/openview/81ac380cfdfe8dcee2aff719fa416c2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49209>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. *Revista de*

Administração Contemporânea, 15(4), 731–747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>

Navarro, C., Moreno, A., & Al-Sumait, F. (2017). Social media expectations between public relations professionals and their stakeholders: Results of the ComGap study in Spain. *Public Relations Review*, 43(4), 700–708.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.008>

O’Neil, J., & Eisenmann, M. (2017). An examination of how source classification impacts credibility and consumer behavior. *Public Relations Review*, 43(2), 278–292.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.011>

Pew Research Center. (2018, junho 13). Trends and Facts on Newspapers | State of the News Media | Pew Research Center. *Pew Research Center*.
<https://www.journalism.org/fact-sheet/newspapers/>

Quintanilha, T. L. (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. *Observatorio (OBS*)*, 12(3).
<https://doi.org/10.15847/obsOBS12320181318>

Rosen, J. (2006, junho 27). PressThink: The People Formerly Known as the Audience. *PressThink*. http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html

Simons, G., & Strovsky, D. (2019). The interaction of journalism and public relations in Russia: A self-perception. *Global Media and Communication*, 15(1), 3–25.
<https://doi.org/10.1177/1742766518818855>

Sriramesh, K. (2003). The mass media and public relations: A conceptual framework for effective media relations in Asia. *Asian Journal of Communication*, 13(2), 1–20.
<https://doi.org/10.1080/01292980309364836>

- Sriramesh, & Vercic. (2012). Relación entre activismo y relaciones públicas. Em *Relaciones públicas globales: Teoría, investigación y práctica* (pp. 167–169). UOC Press: Barcelona.
- Stasiak, D. (2015). As estratégias de visibilidade e interação das organizações na sociedade midiaticizada. Em *Novos Media e Novos Públicos* (Vol. 3, pp. 27–43). http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20150430-2015_09_novos_media_novos_publicos.pdf
- Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 624–639. <https://doi.org/10.1509/jmr.09.0401>
- Strauss, J., & Frost, R. (2014). *E-Marketing* (7.ª ed.). Pearson Education Limited.
- Supa, D., & Zoch, L. (2009). Maximizing Media Relations Through a Better Understanding of the Public Relations-Journalist Relationship: A Quantitative Analysis of Changes Over the Past 23 years. *Public Relations Journal*, 3(4). https://www.researchgate.net/publication/228988321_Maximizing_Media_Relations_Through_a_Better_Understanding_of_the_Public_Relations-Journalist_Relationship_A_Quantitative_Analysis_of_Changes_Over_the_Past
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2010). Anticipatory socialization in the use of social media in public relations: A content analysis of PRSA's Public Relations Tactics. *Public Relations Review*, 36(3), 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.012>
- Thabit, M. & Cision. (2015, junho 8). *How PESO makes sense in influencer marketing*. <https://www.prweek.com/article/1350303>

The Myth of Social Media. (2014). Gallup.

https://online.wsj.com/public/resources/documents/sac_report_11_socialmedia_061114.pdf

Urquiza, M. de A., & Marques, D. B. (2016). Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. *Entretextos*, 16(1), 115–144. <https://doi.org/10.5433/1519-5392.2016v16n1p115>

USC Annenberg Center for Public Relations. (2019). *2019 Global Communication Report. PR:tech—The Future of Technology in Communication*. USC Annenberg Center for Public Relations.

https://www.researchgate.net/publication/332187775_2019_Global_Communication_Report_PRtech_-_The_Future_of_Technology_in_Communication

Valentini, C. (2015). Is using social media “good” for the public relations profession? A critical reflection. *Public Relations Review*, 41(2), 170–177.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.009>

Xie, Q., Neill, M. S., & Schauster, E. (2018). Paid, Earned, Shared and Owned Media From the Perspective of Advertising and Public Relations Agencies: Comparing China and the United States. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 160–179. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1426002>

Xifra, J. (2014). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D., & Moreno, A. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. (European Communication Monitor). EACD / EUPRERA, Quadriga

Media Berlin. <http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018/>

Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenberg, M. (2016). The dawn of a new golden age for media relations?: How PR professionals interact with the mass media and use new collaboration practices. *Public Relations Review*, 42(4), 499–508.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.005>

ANEXOS

Índice de anexos

Anexo 1 – Guião orientador das entrevistas.....	104
Anexo 2 – Ferramentas e áreas da comunicação utilizadas pelas agências.....	105
Anexo 3 – Áreas da Comunicação trabalhadas nas agências.....	106
Anexo 4 – Recurso a influenciadores pelas agências e formatos utilizados.....	107
Anexo 5 – Meios Pagos utilizados pelas agências.....	108
Anexo 6 – Meios Próprios utilizados pelas agências.....	109
Anexo 7 – Categorias PESO presentes nas agências.....	110
Anexo 8 – Ferramentas e serviços procurados pelos clientes junto da agência.....	111
Anexo 9 – Ferramentas e serviços sugeridos pela agência aos clientes.....	113
Anexo 10 – Interação, bidirecionalidade e relação no uso das redes sociais pelas agências	114
Anexo 11 – Uso das redes sociais pelas agências com fins mercadológicos.....	117
Anexo 12 - Perfil de quem trabalha redes sociais nas agências.....	118
Anexo 13 – Risco e crise nas redes sociais	119
Anexo 14 – Elementos da avaliação do desempenho nas redes sociais pelas agências	127
Anexo 15 – Impacto das redes sociais e da digitalização nas Relações Públicas, segundo os entrevistados.....	128
Anexo 16 – Importância relativa das tipologias PESO para os entrevistados.....	134
Anexo 17 – Mais-valias do PESO, segundo os entrevistados.....	136

Anexo 1 – Guião orientador das entrevistas

Blocos	Objetivos	Questões orientadoras
<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legitimação da entrevista - Questões éticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar os objetivos da entrevista; - Assegurar o anonimato e a confidencialidade da entrevista; - Solicitar autorização para a gravação da entrevista; 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicação dos objetivos da entrevista no contexto da investigação; - Explicação sobre o anonimato e a confidencialidade do conteúdo da entrevista; - Pedido de autorização para proceder à gravação da entrevista;
<p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> - As práticas das agências de comunicação em Portugal; - As ferramentas de comunicação utilizadas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as práticas e quais os canais e ferramentas de comunicação mais privilegiados no momento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as ferramentas e canais de comunicação utilizados nesta agência? - Quais são as ferramentas e serviços procurados pelos clientes? - Quais são as ferramentas propostas pela agência?
<p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> - As redes sociais e as relações públicas; - O papel das relações públicas e as redes sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer melhor a adoção de redes sociais nas relações públicas e a utilização que delas é feita como canais de comunicação (modo unidirecional ou de modo a criar um relacionamento); 	<ul style="list-style-type: none"> - É importante a utilização das redes sociais no âmbito dos serviços prestados? - (...) O que esperam as empresas deste recurso, quando o solicitam? - Estas plataformas são utilizadas de uma forma expositiva ou de modo a gerar interação entre ambas as partes? - A quem é que é atribuída a gestão das redes sociais dentro da organização? - Como é que é medido o desempenho das redes sociais? - No seu entender, as redes sociais alteraram a forma de fazer relações públicas?
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> - O modelo PESO 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprofundar a compreensão dos contributos deste modelo para as relações públicas e para a comunicação de um modo mais amplo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No âmbito do modelo PESO, quais são as tipologias que são utilizadas nesta agência? - Qual é para si a importância relativa dos vários componentes do modelo PESO? - Que mais valias é que vê neste modelo?

Anexo 2 – Ferramentas e áreas da comunicação utilizadas pelas agências

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relações com os Media	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Redes sociais	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Influenciadores	SI	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Comunicação Interna	○	○	○	SI	SI	○	○	SI	SI	SI
Eventos	○	○	SI	○	○	○	○	X	○	○

○ – Verifica-se a utilização

X – Nega a utilização

SI – Sem informação

Anexo 3 – Áreas da Comunicação trabalhadas nas agências

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relações Públicas	SI	O	SI	O	(O)	O	O	SI	O	SI
Ferramentas tradicionais de Relações Públicas	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Relações Institucionais	SI	O	O	SI	SI	SI	(O)	SI	SI	SI
Lobby	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Public Affairs	SI	SI	SI	SI	O	O	O	SI	SI	SI
Comunicação Financeira	SI	SI	SI	SI	SI	O	O	SI	SI	SI
Comunicação de Responsabilidade Social	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI
Comunicação de Crise	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI	O	O	O

O – Verifica-se a prática

(O) – Verifica-se a prática por inerência

X – Nega a prática

SI – Sem informação

Anexo 4 – Recurso a influenciadores pelas agências e formatos utilizados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Influenciadores	SI	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Mediante contrapartida	SI	O	O	O	X	SI	X	O	O	O
Contrapartida monetária	SI	SI	SI	O	SI	SI	X	O	SI	O
Contrapartida de produto ou outros benefícios	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	O	SI	O
Envio de comunicados a influenciadores	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	X	O	SI
Meios Pagos	SI	O	O	O	X	SI	X	O	O	O
Meios Conquistados	SI	O	O	SI	O	SI	O	X	O	O
Eventos ⁽¹⁾	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O	O

⁽¹⁾ Em alguns dos casos, o curso a participação em eventos corresponde claramente a Meios Conquistados; noutros não é claro se há uma troca de valores.

O – Verifica-se a prática

X – Nega a prática

SI – Sem informação

Anexo 5 – Meios Pagos utilizados pelas agências

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meios Pagos	O	O	O	O	X	SI	O	O	O	O
Paid Branded Content	O	SI	SI	O	SI	SI	O	O	SI	SI
Publirreportagem	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Publicidade	SI	O	SI	SI	X	SI	X	X ⁽¹⁾	O	SI
Conteúdos pagos nos media (tradicionais)	SI	SI	SI	O	SI	SI	O	O	SI	SI
Promoção paga de conteúdos no digital	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Promoção paga de conteúdos nas redes sociais	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI
Investimento nas redes sociais	SI	SI	O	O	SI	SI	O	SI	O	SI
Promoção paga de influenciadores	SI	O	O	O	X	SI	X	O	O	O

⁽¹⁾ – Agência estabelece a ponte entre o cliente e um fornecedor para trabalhar publicidade, mas para além disso não interfere.

O – Verifica-se a prática

X – Nega a prática

SI – Sem informação

Anexo 6 – Meios Próprios utilizados pelas agências

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meios Próprios	O	O	O	O	X	O	O	O	O	O
Websites, páginas online e plataformas digitais (exceto redes sociais)	O	O	SI	O	SI	SI	O	O	O	SI
Newsletters e E-mail Marketing	SI	SI	SI	O	SI	SI	O	SI	O	SI
Conteúdo/ Content Marketing	SI	O	O	SI	SI	O	O ⁽¹⁾	SI	O	O
Redes sociais	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O

⁽¹⁾ – Entrevistado refere apenas que há capacidade na agência para gerar conteúdo.

O – Verifica-se a prática

X – Nega a prática

SI – Sem informação

Anexo 7 – Categorias PESO presentes nas agências

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meios Pagos	O	O	O	O	X	SI	O	O	O	O
Meios Conquistados	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Meios Partilhados	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Meios Próprios	O	O	O	O	X	O	O	O	O	O

O – Verifica-se a utilização

X – Nega a utilização

SI – Sem informação

Anexo 8 – Ferramentas e serviços procurados pelos clientes junto da agência

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relações com os media	O	O	O	O	O	O	O	O	O	(O)
Assessoria de imprensa	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O
Comunicação interna	O	O	SI	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI
Eventos	O	O	SI	SI	SI	SI	O	SI	O	SI
Eventos para relações com os media	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Influenciadores	O	(O)	O	SI	O	SI	SI	SI	(O)	SI
Estratégia para influenciadores	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI
Promoção paga com influenciadores	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Promoção conquistada com influenciadores	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Campanhas com influenciadores	SI	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI
Relações Públicas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O
Public affairs	O	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Relação com entidades	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Redes Sociais	SI	(O)	SI	(O)	O	SI	O	SI	SI	O
Gestão de redes sociais	SI	O	SI	O	SI	SI	O	SI	SI	SI
Planeamento estratégico de redes sociais	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Elaboração de manual de estilo para redes sociais	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI
Facebook	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Análise de mercado	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Análise de situação	SI	SI	SI	SI	X	SI	SI	SI	SI	SI
Comunicação de crise	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI	O	SI	SI
Meios Pagos	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI
Consultoria	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O	O	SI	SI
Comunicação integrada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI
Todos os serviços da agência	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI

O – Verifica-se a procura

X – Nega a procura

(O) – Verifica-se a procura por inerência

SI – Sem informação

Serviços mais procurados pelos clientes em cada agência

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relações com os media e assessoria de imprensa	SI	SI	SI	O	O	O	O	SI	O	O
Redes sociais	SI	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	O
Gestão de redes sociais (segundo mais procurado na agência)	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Relações Públicas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O
Campanhas com influenciadores	SI	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI
Eventos	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI

O – Verifica-se a procura

X – Nega a procura

SI – Sem informação

Anexo 9 – Ferramentas e serviços sugeridos pela agência aos clientes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relações com os Media	SI	SI	O	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Comunicados, entrevistas e opinião	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O
Press kits, mail-shots e visitas a showroom	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O
Showroom de imprensa	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI
Gestão de redes sociais	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Criação de conteúdos	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Vídeo	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Paid branded content	SI	SI	SI	O	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Serviço de clipping	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	O	SI

O – Verifica-se a procura

X – Nega a procura

SI – Sem informação

Anexo 10 – Interação, bidirecionalidade e relação no uso das redes sociais pelas agências

Tabela 1 – Tendência a comunicação expositiva

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faz comunicação expositiva								○	○	
Faz comunicação expositiva (para mostrar o que tem)								○		
Exposição da mensagem e fazê-la chegar aos clientes são prioridades				○						
Nível de interatividade do conteúdo depende da estratégia		○								
Nível de interatividade do conteúdo depende da rede social e do setor de atividade		○								
Comunicação mais expositiva ou interativa depende do tipo de produto, de serviço e de organização						○				
Clientes têm a possibilidade de fazer comunicação mais expositiva ou mais interativa						○				
Probabilidade de o conteúdo gerar interação é mais reduzida com entidades muito institucionais no Facebook				○						
Redes como interessantes para divulgar informação (em determinadas situações), apesar de faltar impacto a este uso							○			

Tabela 2 – Tendência a comunicação interativa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procura gerar / promover interação		○	○	○	○	(○)	○	○	○	○
Nível de interatividade do conteúdo depende da estratégia, da rede social, do setor de atividade e do tipo de produto, de serviço e de organização		○								
Comunicação mais expositiva ou interativa depende do tipo de produto, de serviço e de organização						○				
Clientes podem fazer comunicação mais expositiva ou interativa conforme o tipo de comunicação em causa						○				
Planeamento e análise importantes para gerar interação				(○)						
No planeamento dos conteúdos procura promover a interação				○						
Uso de gatilhos (perguntas, passatempos,...) para atrair resposta				○						
Uso de promoção paga para chegar a número de utilizadores pretendidos							○			

○ – Aplica-se à agência

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procura engagement (junto de alvo específico) e interação							○			
É importante conhecer a audiência para se obter resposta dela			○							
É importante ter o número de seguidores adequado para o projeto e depois é preciso gerar interação para ter sucesso				○						
É preferível ter maior engagement entre influenciador e seguidores do que maior número de seguidores					○					
Boa estratégia nas redes tem de gerar interação		○	○							
É cada vez mais importante gerar interação nas redes sociais					○					
Usar redes sociais como montra digital não resulta atualmente			○							
Visão das redes como com finalidade interativa	○									
Dar visibilidade, criar relação e criar engagement são funções das redes sociais									○	
Procura interação para obter notoriedade, criar relação e, como objetivo último, levar à concretização da compra										○

Tabela 3 – Natureza de partilha das redes sociais

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visão das redes como tendo natureza dialógica	○									
Visão das redes sociais em Relações Públicas como sendo partilha							○			
Comunicação nas redes sociais pode possibilitar a co-criação entre organização e audiências		○								
Redes sociais são mais um espaço do utilizador do que da organização que comunica		○								

○ – Aplica-se à agência

Tabela 4 – Alusões ao desenvolvimento de uma relação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aposta em relação bidirecional por oposição a comunicação expositiva, nas redes sociais							<input checked="" type="checkbox"/>			
Para criar relação com audiência nas redes sociais procura melhorar o público-alvo a atingir								<input checked="" type="checkbox"/>		
Para criar relação com audiência nas redes sociais procura ativar fãs								<input checked="" type="checkbox"/>		
Para criar relação com audiência nas redes sociais procura responder diretamente (para não ser marca etérea)								<input checked="" type="checkbox"/>		
Promove passatempos para criar proximidade tendo em vista o desenvolvimento de uma relação								<input checked="" type="checkbox"/>		
Para criar relação com audiência nas redes sociais procura captar utilizadores para ligação com a marca								<input checked="" type="checkbox"/>		
Segue de volta fãs	<input checked="" type="checkbox"/>									
Dar visibilidade, criar relação e criar engagement são funções das redes sociais									<input checked="" type="checkbox"/>	
Redes sociais são um dos canais que podem servir para marca gerir relação com os públicos							<input checked="" type="checkbox"/>			

– Aplica-se à entrevista

– Aplica-se à entrevista por inerência

Anexo 11 – Uso das redes sociais pelas agências com fins mercadológicos

Tabela 1 – Comunicação com intuitos comerciais

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Procura interação para obter notoriedade, criar relação e, como objetivo último, levar à concretização da compra										<input checked="" type="checkbox"/>
Facebook é meio de contacto bidirecional e, por isso, ferramenta de relação com o cliente							<input checked="" type="checkbox"/>			
Exposição da mensagem e fazê-la chegar aos clientes são prioridades				<input checked="" type="checkbox"/>						
Gerar vendas é função subjacente às redes sociais									<input checked="" type="checkbox"/>	

Tabela 2 – Alusões comerciais

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marcas de comunicação de <i>marketing</i> / com fins comerciais				<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

– Aplica-se à entrevista

Anexo 12 – Perfil de quem trabalha redes sociais nas agências

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Elementos mais seniores								○		
Junção de elementos mais juniores e mais experientes	○									
Heterogeneidade na idade de quem trabalha redes sociais na agência				○						
Planeamento de redes sociais feita por elementos mais seniores								○		
Gestão de redes não é feita por elementos muito juniores sem acompanhamento	○									
Possibilidade de proposta de conteúdos por elementos juniores sob validação dos seniores								○		
Gestores de comunidade fazem a gestão das redes sociais		○								
Consultores de comunicação digital fazem a gestão das redes sociais										○
Predominância do papel estratégico no trabalho de redes sociais			○		○					
Equilíbrio entre papel técnico e papel estratégico no trabalho de redes sociais			○							
Quem trabalha redes sociais varia entre perfil técnico e perfil para conteúdos				○						

○ – Aplica-se à entrevista

■ – Entrevistas sem informação sobre o assunto

Anexo 13 – Risco e crise nas redes sociais

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visão	Da agência	Impossível controlar comunicação nas redes	- Considera impossível controlar a comunicação nas redes sociais e aconselha os clientes neste sentido	---	- Consciência da impossibilidade de controlar totalmente a comunicação nas redes sociais - Redes sociais contribuem para demonstrar como não é possível controlar tudo na comunicação, mas sim as mensagens veiculadas	---	---	---	---	---	- Defende que é preciso ter noção da impossibilidade de controlo total nas redes sociais	---
		Comunicação nas redes sociais comporta riscos	---	---	---	- Tem consciência do potencial de crise que existe nas redes sociais	- Tem consciência da possibilidade de ocorrer uma crise nas redes sociais	---	- Maior alcance que as redes sociais proporcionam pode contribuir para perda de controlo (dualidade positiva e negativa de ter maior exposição)	- Redes sociais são mais-valias que tem riscos - Considera que qualquer estratégia de comunicação comporta riscos	---	---

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visão	Da agência	Comunicação nas redes sociais como risco necessário	---	---	---	---	- Possibilidade de perda de controlo, nas redes sociais, encarada como risco necessário	- Possibilidade de perda de controlo, nas redes sociais, encarada como risco necessário	---	- Comunicação vista como risco calculado	---	- Possibilidade de perda de controlo, nas redes sociais, encarada como risco necessário
		Ação possível em resposta a impossibilidade de controlar tudo nas redes sociais	- Considera possível influenciar a comunicação nas redes sociais e minimizar riscos, potenciar oportunidades, perante a falta de controlo nas plataformas	---	- Para fazer face a isso, indica como atitude controlar as mensagens que se comunica - Considera que redes sociais precisam de mais monitorização porque, nestas, algo negativo, tem um impacto superior - Resultados rápidos nas redes sociais (efeitos instantaneamente verificáveis) permitem avaliar e redefinir a direção da comunicação que está a ser feita	- Acredita que manual de resposta ajuda a prevenir crises, assim como trabalho de proximidade com cliente da agência - Defende que é importante ter respostas prontas em caso de crise - “Expertise” do cliente na sua área (conhecimento, experiência, etc.) contribui para responder de forma mais adequada nas redes sociais	- Considera que existem formas de reduzir o risco de crise nas redes sociais	- Agência tem papel de aconselhamento sobre aquilo que os clientes ignoram (em geral, mas referido no contexto de redes sociais) - Consciência de que decisão final é do cliente	- Defende importância de bem gerir redes sociais para evitar crise - Considera que redes sociais precisam de maior atenção por haver a possibilidade de surgir uma crise a partir de uma resposta a cliente (mais que, em media noticiosos)	---	- Entrevistado considera que ter boas práticas no trabalho com redes sociais contribui para evitar crises nestas plataformas - Contribui para evitar crise nas redes sociais: plano de crise; perguntas e respostas predefinidas antecipatórias no Facebook.	- É necessário ter cuidado com a forma como se comunica nas redes sociais, considera

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visão	Da agência	Atitude e ação face a crise	---	---	---	---	---	<ul style="list-style-type: none"> - Afirma que comentários negativos podem afetar reputação independentemente de serem conhecidos - Alerta que pode receber-se comentários negativos nas redes e não saber lidar com situação - Saída das redes por comentários negativos pode ser vista como censura para utilizadores - Defende numa perspetiva positiva que páginas das redes podem ser repositórios de comentários negativos, o que facilita conhecê-los, analisá-los e identificar problemas e motivações 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que é, de uma forma geral, ineficaz conteúdo dirigido a um público insatisfeito, com o objetivo de mudar a imagem de quem comunica – é preciso tratar o problema 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que houve má gestão de crise em casos de terceiros, na época em que começou a utilização de redes sociais pelas marcas - Explica crise de terceiros, no passado, com mau planeamento da comunicação e reação precipitada - Considera que houve má gestão de crise em casos ocorridos no início do uso das redes sociais por marcas - Defende: agência precisa de decidir ação com calma perante facilidade de comentar e efusividade das redes 	<ul style="list-style-type: none"> - Existem comentários apenas para dizer mal e considera que é melhor ignorá-los para não alimentar a sua dimensão 	<ul style="list-style-type: none"> - É preciso ter cuidado com a forma como se reage a crises ou potenciais crises nas redes sociais, considera - Mais vale reagir a uma crise (dar uma resposta) em tempo útil, em termos de resultados e consequências, do que deixar propagar uma crise nas redes sociais

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visão	Da agência	Necessidade de ter consciência do risco de comunicar nas redes	---	---	---	---	- Considera que quem comunica nas redes sociais tem de estar consciente dos riscos envolvidos	- Considera perigoso não se ter noção do risco que se assume com uma decisão - Considera preciso ter consciência do aumento de exposição e de pressão que redes trazem e da maior acessibilidade para fazer comentários negativos	---	---	---	---
		Preocupação com o controlo da comunicação nas redes sociais	---	---	- Existe tendência para preocupação excessiva das empresas com o controlo da comunicação, em geral, e as redes sociais contribuem para mudar essa ideia nestas organizações	---	---	- Acredita que todos os utilizadores se preocupam com controlo das redes - Preocupação dos clientes é característica da condição humana - Considera que há gestores ainda receosos das redes, num mundo que mudou	---	---	- Considera que todas as marcas querem controlar tudo em que estão envolvidas (em geral) - Convicção de que perda de controlo nas redes sociais é receio de qualquer organização	---

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visão	Da agência	Outros	- No passado, organizações acreditavam ter o controle total e absoluto da comunicação	- Considera que comunicação de crise é a área chave que foi impactada pelo digital nas relações públicas (geral)	---	- Afirma que não têm tido crises significativas nas redes sociais - Mostra-se confiante de que é improvável virem a ter crises no futuro	---	- Considera que área da comunicação de crise é abrangente em termos de serviços que pode englobar	---	---	- Diz que têm surgido poucos casos de crise de comunicação à agência (em geral)	---
	Dos clientes	Preocupação com controle da comunicação e percepção do risco	---	- Considera que é impreciso dizer que os clientes têm preocupação com o controle da informação	---	- Segundo entrevistado, clientes sem experiência nas redes sociais têm sempre receio de perda de controle - Mediatização das crises que ocorrem nas redes sociais pode ser razão para este receio	- Existem clientes com falta de consciência do risco de crise nas redes sociais e clientes cientes desse risco, segundo entrevistado	- Há clientes que se preocupam com o controle da comunicação nas redes sociais	- Existem clientes com falta de consciência do risco de crise nas redes sociais, segundo entrevistado - Parte dos clientes receia riscos da comunicação nas redes	- Existe preocupação dos clientes com o controle da comunicação nas redes sociais, considera	- Falta de domínio das redes sociais e não saber como reagir em caso de crise, sem pessoal capaz, explica medo de perda de controle - Pessoas com experiência nas redes sociais ou situações de perda de controle nestas têm a noção de que isto pode acontecer e que há que evitar que sucedam crises	- Existe preocupação dos clientes com o controle da comunicação nas redes sociais, considera

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visão	Dos clientes	Impacto do risco e da preocupação na utilização das redes sociais	---	---	---	---	---	- Possibilidade de perder o controlo da comunicação nas redes é fator inibidor para clientes (sobretudo pequenas empresas) - É inibidor de presença nas redes sociais não saber como lidar com crise, não querer correr o risco e, em pessoas mais velhas, não compreender as redes	- Existência de inibição por parte dos clientes nas redes sociais por causa de vontade de controlar comunicação nestas plataformas depende do caso e de quem é a pessoa que a faz (dentro da organização cliente da agência) e de com quem se faz (parceiros)	- Existem clientes que demoram a tomar uma decisão em relação às redes sociais por receio de perderem o controlo	- Considera que existem clientes que demoram a aderir às redes sociais por terem receio de perder o controlo, ter uma crise e algo se tornar viral pela negativa	---
		Outro	---	- A maioria dos clientes desta agência que a procura para gestão de crise tem consciência da importância que o digital tem nesta área	---	---	---	---	---	---	---	---

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Práticas	Aconselhamento	- Aconselha os clientes sobre impossibilidade de controlar a comunicação nas redes sociais	---	---	- Tendo implementadas práticas ao nível da comunicação e da monitorização, defende comunicação regular com os usuários (a que se refere como clientes)	---	- Agência aconselha clientes sobre vantagens, desvantagens e riscos da atuação a realizar nas redes sociais e cliente decide - Possibilidade de crise nas redes sociais não inibe agência de fazer a proposta ao cliente, mas pondera se é adequado ou não - Agência pode desaconselhar redes sociais se achar que o cliente não está preparado (por exemplo, por falta de maturidade digital) e que risco é muito elevado	- Agência alerta clientes para os riscos das redes sociais	- Agência pode desaconselhar redes sociais aos clientes por benefício não ser superior ao risco (como já aconteceu, por cliente não estar preparado)	---	- Aconselhamento eventual dos clientes sobre redes sociais e crise, se agência considerar necessário, conforme o caso

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Práticas	Comunicação feita pelo difusor	---	---	- Procura de controlar o que se comunica nas redes sociais, nomeadamente, alinhamento da comunicação feita, conhecimento da audiência e coerência da comunicação	- Plano de conteúdos implementado pela agência é aprovado previamente pelos clientes - Manuais de resposta para redes sociais feitos desde o início do trabalho com o cliente	---	---	---	---	---	- Cuidado com comunicação nas redes sociais pela agência, preocupada com controlo desta - Respostas nas redes sociais seguem formatação muito estruturada e ligada à mensagem chave da organização - Adaptação de conteúdos feita, considerada meio de prevenção de crises nas redes sociais
	Monitorização das redes	- Conversas são monitorizadas para encontrar riscos e oportunidades	---	---	- Faz monitorização constante das redes para detetar focos de crise	---	---	---	---	---	---
	Outro	---	---	---	---	---	---	---	- Por nunca ter tido crise nas redes, a reação a esta não é algo que a agência tem muito presente	---	---

Anexo 14 – Elementos da avaliação do desempenho nas redes sociais pelas agências

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indicadores quantitativos considerados		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Interação é indicador		○	○	○	○	○	○			
Interação quantitativa é indicador			○	○	○					
Número de gostos é indicador				○			○			
Número de partilhas				○			○			
Número de respostas							○			
Número de participações							○			
Visualizações é indicador		○		○			○			○
Cliques é indicador				○			○			○
Visibilidade é indicador		○								
Número de seguidores é indicador				○						
Métricas do Facebook relevantes para analisar desempenho dos influenciadores									○	
Elementos qualitativos analisados		○	○			○		○	○	
Interação qualitativa é indicador			○			○				
Comentários são analisados						○		○		
Nível de favorabilidade dos comentários analisado								○	○	
Reputação é indicador		○								
Análise qualitativa nos conteúdos dos influenciadores realizada									○	
Engagement é indicador		○		○			○			
Alcance é indicador		○				○				
Alcance é indicador na análise do desempenho dos influenciadores									○	
Esforço de atingir é considerado						○				
Conversão em ação é considerada					○					
Conversão em ação é indicador		○								
Recurso a ferramentas gratuitas das redes sociais para avaliação								○		
Avaliação segundo objetivos para as redes sociais		○				○				
Cruzamento de dados de desempenho nas redes com os dos media tradicionais						○	○			
Outros indicadores mais técnicos analisados										○

○ – Aplica-se à agência

Anexo 15 – Impacto das redes sociais e da digitalização nas Relações Públicas, segundo os entrevistados

Tabela 1 – Considerações gerais

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Redes sociais provocaram mudanças nas Relações Públicas	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Redes sociais tiveram efeito transformador no setor de Relações Públicas			<input checked="" type="radio"/>							
Redes sociais alteraram a forma de fazer Relações Públicas e fizeram-no em poucos anos										<input checked="" type="radio"/>
Há uma tendência de mudança das Relações Públicas, provocada pelas redes sociais, por necessidade								<input checked="" type="radio"/>		
Redes sociais vão continuar a alterar a forma de fazer Relações Públicas									<input checked="" type="radio"/>	
Introdução das redes sociais nas Relações Públicas foi benéfica para esta área									<input checked="" type="radio"/>	
Inclusão de redes sociais em todas as propostas de comunicação em Relações Públicas demonstra a transformação provocada no setor			<input checked="" type="radio"/>							
Surgimento de novas formas de trabalhar Relações Públicas como consequência das redes sociais		<input checked="" type="radio"/>								
Novas possibilidades com a digitalização levaram a mudanças nas Relações Públicas						<input checked="" type="radio"/>				
Mudanças que ocorreram nas Relações Públicas são consequência de alterações globais mais abrangentes que surgiram com a <i>internet</i> e a digitalização						<input checked="" type="radio"/>				
As Relações Públicas, como parte de um todo mais vasto, são influenciadas e condicionadas pela <i>internet</i> e, nomeadamente, pelas redes sociais						<input checked="" type="radio"/>				

– Aplica-se à entrevista

Tabela 2 – Risco e crise

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facto de efeito negativo nas redes ter impacto negativo foras delas demonstra a transformação que redes sociais trouxeram às Relações Públicas			○							
Facto de comentário público nas redes poder ter efeito negativo de grandes dimensões demonstra a transformação que estas plataformas trouxeram às Relações Públicas							○			
Facto de comentário público nas redes poder gerar notícia por efeito negativo demonstra transformação que estas plataformas trouxeram às Relações Públicas							○			
Facto de efeito negativo de um comentário público se poder espalhar pelas redes sociais para além do foco do mesmo demonstra a transformação trazida por estas plataformas às Relações Públicas							○			
Perda de controlo nas Relações Públicas pode ocorrer, ao existir maior alcance proporcionado pelas redes sociais							○			

Tabela 3 – Velocidade de reação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Velocidade de resposta exigida às organizações aumentou em consequência das redes sociais	○					○				
Velocidade de resposta exigida às organizações aumentou em consequência da <i>internet</i>						○				
Capacidade de reagir de forma mais rápida ao desempenho no digital		○	○							
Resultados do desempenho no digital podem ser obtidos mais rapidamente		○	○							
Diminuição do tempo para organizações refletirem sobre a reação a ter é consequência das redes sociais	○									
Imediatismo da comunicação é consequência da digitalização, com impacto nas Relações Públicas e na comunicação em geral										○

○ – Aplica-se à entrevista

Tabela 4 – Empoderamento do indivíduo e democratização da comunicação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Democratização da comunicação através das redes sociais	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				
Empoderamento do indivíduo na comunicação, pela possibilidade de maior alcance, como consequência das redes sociais	<input checked="" type="checkbox"/>									
Indivíduo passa a ter capacidade para ter impacto considerável sem precisar de mediação	<input checked="" type="checkbox"/>									
Facto de as redes providenciarem ferramentas de comunicação a qualquer pessoa é uma explicação para o crescimento de influenciadores e celebridades								<input checked="" type="checkbox"/>		
Descentralização de um paradigma de comunicação institucional para ativo e dinâmico nas redes sociais, aplica-se não só a meios de comunicação, mas também a influenciadores (e à comunicação em geral)										<input checked="" type="checkbox"/>
Número de intervenientes envolvidos no processo de comunicação aumentou com as redes sociais (também novos intervenientes surgiram), o que tem impacto nas Relações Públicas		<input checked="" type="checkbox"/>								
O surgimento de novos intervenientes no digital, como os influenciadores, levou a comunicação a trabalhar setores e áreas de interesse diferentes		<input checked="" type="checkbox"/>								
Acesso às opiniões das audiências e sua disseminação em grande escala são consequências das redes sociais, o que impactou o serviço feito pela agência		<input checked="" type="checkbox"/>								
Contributo positivo das redes sociais para demonstrar como não é impossível controlar todos os aspetos da comunicação			<input checked="" type="checkbox"/>							

– Aplica-se à entrevista

Tabela 5 – Audiências

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Possibilidade de diálogo entre audiências e organizações é consequência das redes sociais		o								
Contacto direto e interativo com audiência como mudança das redes sociais							o			
Facilidade maior para chegar aos públicos surgiu com desintermediação						o				
Com redes sociais, é possível chegar diretamente aos stakeholders							o			
Com desintermediação, houve mudança na gestão de conteúdos e na gestão de relacionamentos						o				
Redes sociais possibilitam maior alcance nas Relações Públicas							o			
Com redes sociais, é possível comunicar de forma segmentada e dirigida para as audiências							o			
Maior segmentação possível nas redes capacita para obter maior engagement							o			
Digital veio possibilitar uma maior segmentação das audiências		o								

Tabela 6 – Media tradicionais

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diminuição da duração do ciclo mediático é consequência das redes sociais	o									
Consumo de notícias nas redes sociais, como mudança na forma como são consumidas, demonstra impacto das plataformas nas Relações Públicas				o						
Surgimento de formatos diferentes de notícias, adaptados às redes sociais, demonstra impacto destas plataformas nas Relações Públicas				o						
Impacto da digitalização regista-se na comunicação social (diminuição dos meios impressos e aumento dos digitais) em paralelo à comunicação em geral										o
Stakeholder que era audiência de jornais está agora nas redes sociais							o			

o – Aplica-se à entrevista

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Possibilidade de dispensar os jornalistas para chegar ao público é consequência das redes sociais						o				
Mudança na relação com jornalistas. Torna-se mais um parceiro e deixa de ser tanto um intermediário necessário e um gatekeeper dos públicos						o				
Facto de redes sociais serem atualmente tão ou mais importantes que media tradicionais demonstra que houve mudança nas Relações Públicas							o			
Mudança na comunicação a curto prazo como a digitalização do envio de comunicados é exemplo do impacto que a digitalização teve nas Relações Públicas em poucos anos										o

Tabela 7 – Integração da comunicação e áreas da comunicação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Com as redes sociais, o impacto das Relações Públicas passou a ter de ser visto de forma integrada em termos de indicadores		o								
Gestão de Comunicação de Crise é uma das áreas das organizações impactada pelo digital		o								
Novidades trazidas pelas redes sociais levam as Relações Públicas a precisar de se adaptar e de evoluir para integrar nova oferta		o								
Redes sociais acrescentaram uma nova dimensão ao trabalho de Relações Públicas que já era realizado					o					
Utilização de redes sociais em Relações Públicas constitui uma nova ramificação do trabalho feito nesta					o					
Facto de, atualmente, tudo estar relacionado com o digital na comunicação é exemplo do impacto que a digitalização teve nas Relações Públicas, em poucos anos										o

o – Aplica-se à entrevista

Tabela 8 – Aumento das ferramentas, canais e meios para comunicar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aumento do número de plataformas com que é possível comunicar é consequência do digital, com impacto no serviço prestado pela agência		0								
Mais ferramentas e serviços que se podem usar é vantagem do uso de redes sociais nas Relações Públicas									0	
Mais formas de dar visibilidade às marcas é vantagem do uso de redes sociais nas Relações Públicas									0	
Mais interlocutores na comunicação como vantagem do uso de redes sociais nas Relações Públicas									0	

Tabela 9 – Características das mensagens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tendência de fazer comunicação muito visual e impactante é consequência da digitalização nas Relações Públicas a par com comunicação em geral										0
Digital permite menor tempo de interação com quem se comunica		0								

Tabela 10 – Personalização

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Digital contribuiu para uma maior personalização da comunicação feita		0								
Tendência para uma maior personalização das mensagens na comunicação é em parte devida ao surgimento das redes sociais		0								

Tabela 11 – Impacto além das Relações Públicas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Redes sociais alteraram o paradigma na comunicação							0			
Atualmente, não é possível ignorar as redes sociais no contexto da comunicação							0			

0 – Aplica-se à entrevista

Anexo 16 – Importância relativa das tipologias PESO para os entrevistados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relevância superior de Meios Conquistados e de Meios Próprios	○	○	○	○						
Relevância superior de Meios Conquistados		○			○		○		○*	
Meios Conquistados é a tipologia PESO mais relevante no trabalho da agência								○	○	
Meios Conquistados e Próprios têm relevância superior no trabalho da agência porque são considerados resultado direto do seu trabalho			○							
Meios Conquistados é a categoria mais relevante para o cliente, acredita				○						
Cliente valoriza mais Meios Conquistados porque comunicação é feita por terceiros				○						
Meios Conquistados estão na essência de uma agência de comunicação	○									
Meios Conquistados têm de ser a tipologia do PESO mais relevante numa agência de Relações Públicas									○	
Meios Conquistados têm de ter relevância na agência porque Relações Públicas e assessoria de imprensa estão dependentes desta tipologia									○	
Meios Conquistados é essencial nas Relações Públicas		○								
Restantes tipologias vistas como complemento a Meios Conquistados				○						
Considera que Meios Conquistados são os mais importantes do PESO porque, em comunicação, o que é obtido ou gerado de forma orgânica tem mais valor							○			
A obtenção de comunicação favorável de Meios Conquistados como output vale mais do que Meios Pagos							○			

○ – Aplica-se à entrevista

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meios Próprios é a segunda tipologia mais importante do PESO							<input checked="" type="checkbox"/>			
Meios Pagos é a segunda tipologia mais importante do PESO									<input checked="" type="checkbox"/>	
Meios Pagos é a terceira tipologia mais relevante do PESO							<input checked="" type="checkbox"/>			
Meios Partilhados é a terceira tipologia mais importante no PESO									<input checked="" type="checkbox"/>	
Meios Próprios é a tipologia menos importante no PESO									<input checked="" type="checkbox"/>	
Meios Próprios é tipologia muito importante							<input checked="" type="checkbox"/>			
Meios Pagos é tipologia relevante							<input checked="" type="checkbox"/>			
Meios Partilhados é base da comunicação atual	<input checked="" type="checkbox"/>									
Convicção de que, de um modo geral, o uso de Meios Pagos é sempre uma parte reduzida do todo da comunicação realizada					<input checked="" type="checkbox"/>					
Todas as categorias do PESO são importantes						<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
Todas as categorias do PESO têm importância equivalente										<input checked="" type="checkbox"/>
Todas as categorias da estratégia PESO têm a sua importância devido às suas diferenças e aplicações distintas										<input checked="" type="checkbox"/>
É necessário adaptar o peso que as categorias PESO têm num plano de comunicação segundo objetivos e estratégias do cliente										<input checked="" type="checkbox"/>
Importância das categorias PESO varia conforme problema e objetivo, por influência da gestão que é feita da comunicação e conforme circunstância concreta						<input checked="" type="checkbox"/>				
Deve ser feito um investimento igualitário entre as várias tipologias do PESO na comunicação		<input checked="" type="checkbox"/>								
Não se deve estabelecer preferências ou preconceitos particulares entre diferentes tipologias do PESO porque atualmente é necessário utilizar todos para ter uma boa estratégia			<input checked="" type="checkbox"/>							

– Aplica-se à entrevista

Anexo 17 – Mais-valias do PESO, segundo os entrevistados

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicação integrada e visão abrangente	Integração – de vários canais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
	Visão holística e abrangente – capacidade de ver a comunicação, a solução, de um ponto de vista holístico e abrangente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
Alternativa	Tendência de dificuldade crescente em obter Meios Conquistados leva a recorrer a outras tipologias em complemento				<input checked="" type="checkbox"/>						
	Ser possibilidade a divulgação de conteúdos para os quais não se consegue obter espaço editorial nos media tradicionais					<input checked="" type="checkbox"/>					
Várias opções para atender às necessidades do cliente	Pelo menos uma das suas tipologias pode ajudar a colmatar as necessidades do cliente				<input checked="" type="checkbox"/>						
	O conjunto das tipologias poder ajudar a colmatar necessidades do cliente				<input checked="" type="checkbox"/>						
	Recorrer a várias opções, como no caso das ferramentas do PESO, por proporcionar a possibilidade de fazer um mix de comunicação ajustado às necessidades e estratégias do cliente (muito taylormade)										<input checked="" type="checkbox"/>
Desmistificar alcance da comunicação de Relações Públicas	Acabar com a ideia de que Relações Públicas só passa pela realização dos serviços tradicionais desta área de comunicação			<input checked="" type="checkbox"/>							

– Aplica-se à entrevista

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicação mais dinâmica, próxima e visual	Tornar a comunicação mais dinâmica, o que acrescenta valor ao trabalho com esta forma diferente de comunicar										<input checked="" type="checkbox"/>
	Proporcionar uma forma de comunicar mais próxima										<input checked="" type="checkbox"/>
	Proporcionar uma forma de comunicar mais visual										<input checked="" type="checkbox"/>
Apenas como modo de organização	Apenas como modo de organização							<input checked="" type="checkbox"/>			
Não vê mais-valias	Não encontra mais-valias no PESO e aponta a hipótese de isso se dever eventualmente a não saber aplicar a estratégia								<input checked="" type="checkbox"/>		
Não responde	Recusa dar uma resposta sobre as mais-valias do PESO por desconhecimento desta estratégia						<input checked="" type="checkbox"/>				

– Aplica-se à entrevista

