



ISBN: 1646-8929

IET Working Papers Series
No. WPS07/2009

Sandra Pereira

(e-mail: spereira@escs.ipl.pt)

Inferências acerca de uma eventual relação entre Relações
Públicas e Tecnologias de Informação e Comunicação

IET
Research Centre on Enterprise and Work Innovation
Centro de Investigação em Inovação Empresarial e do Trabalho
Faculdade de Ciências e Tecnologia
Universidade Nova de Lisboa
Monte de Caparica
Portugal

Inferences about a probable relationship between PR and ICT

Abstract

The idea for the present article came from a Thematic Categorical Analysis made to a set of nine interviews to Portuguese enterprises occurred between July and November 2007. The semi-directive interviews that were submitted to a content analysis aim to focus upon an eventual relationship between the public relations function and the information and communication technologies (ICT). This text mainly explores the codification process of 'registration unities' (made from cutting the transcript interviews) and the inferences resulting from that. This work is reduced to brief passages taken from one of the several investigation techniques used in a larger research which integrates a PhD thesis in sociology. In this thesis we try to discover if public relations effectiveness is better achieved, or not, by recurring to information and communication technologies in different scenarios from an infrastructural component to an organic design of the PR function or even to the tasks and policies performance & control.

This research is part of an Investigation Grant by the Science and Technology Foundation (SFRH/BD/39101/2007).

Key words: Electronic Public Relations, ICT, Content Analysis.

JEL codes: M12; M31; O15; O31;

Inferências acerca de uma eventual relação entre RP e TIC

Resumo

A ideia para o presente artigo nasce de uma Análise Categorical Temática, efectuada a um conjunto de entrevistas a nove empresas portuguesas, realizadas entre Julho e Novembro de 2007. As entrevistas semidirectivas submetidas a esta análise de conteúdo servem o propósito de equacionar a existência de uma eventual relação entre a função de relações públicas e a utilização de tecnologias de informação e de comunicação (TIC). O texto explora, sobretudo, o processo de codificação das unidades de registo (feito a partir do recorte das entrevistas transcritas) e as inferências daí resultantes. Este trabalho apenas foca breves trechos ensaiados a partir de uma das técnicas de pesquisa usadas num estudo mais vasto, realizado no âmbito de uma dissertação de doutoramento na área da Sociologia, onde se procura aferir até que ponto a eficácia da função de relações públicas é potenciada, ou não, pelo recurso às tecnologias de informação e de comunicação nos mais variados planos, desde a componente meramente infraestrutural, à componente orgânica da função, ou mesmo à operacionalização & controlo de políticas e tarefas.

Toda esta investigação insere-se no âmbito da Bolsa de Investigação da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (referência SFRH/BD/39101/2007).

Índice de conteúdos

INTRODUÇÃO.....	5
METODOLOGIA.....	7
Hipóteses de Pesquisa.....	7
A Entrevista como Técnica de Pesquisa Central.....	7
Tipos de Entrevistas: Semidirectivas.....	8
Guia de Entrevista	9
Seleccção dos Entrevistados.....	9
Tratamento da Informação.....	10
Análise de Dados.....	13
Categoria Poder / Autoridade.....	13
Categoria Poder / Conhecimento.....	15
Categoria Poder / Alianças.....	16
Categoria Eficácia / Uso das TIC.....	16
Categoria Eficácia / Vantagens das TIC.....	18
Categoria Eficácia / Desvantagens das TIC.....	19
Categoria Eficácia / Comunicação Inovadora.....	19
Inferências.....	20
BIBLIOGRAFIA.....	24

INTRODUÇÃO

Num contexto empresarial as tecnologias de informação são entendidas como «a aplicação das tecnologias aos processos das empresas, reunindo dados e gerando informações que ajudam os gestores na tomada de decisões» (Daniels, 1997:64).

Numa análise inicial dos contributos das TIC para a vida das organizações (Huber, 1990), estas eram entendidas como uma variável independente que contribuía para a melhoria dos tempos de resposta e da qualidade da tomada de decisão numa empresa, promovendo a sua actuação. Posteriormente, este entendimento foi actualizado, passando a acreditar-se que as TIC são um factor moderador das relações entre as características e os resultados de uma empresa, muito concretamente ao nível da eficiência e inovação (Dewett & Jones in Wall, 2001).

As TIC promovem muitas eficiências da comunicação como, por exemplo, a capacidade de comunicar com mais facilidade e a custos mais reduzidos, independentemente do tempo e da localização geográfica, facilitando as trocas entre grandes distâncias e alcançando maior precisão junto de grupos-alvo específicos. Na realidade, a comunicação electrónica aumenta a quantidade de comunicações existentes numa empresa, nomeadamente a comunicação horizontal, através da interacção entre os trabalhadores. Por outro lado, a recolha, o armazenamento e a indexação de informações, melhoram a actuação, na medida em que possibilitam um controlo mais exacto e uma resposta mais atempada às solicitações exteriores. Isto torna-se especialmente relevante em tempos de mudança organizacional.

Ao mesmo tempo, as tecnologias de informação podem criar oportunidades de integração e aproximação entre empresas, seja por intermédio da troca electrónica de informações, pela possibilidade de interligar pessoas e tarefas, ou pela articulação inter-empresarial com o objectivo de reunir esforços de suporte tecnológico. Em qualquer dos cenários, existem implicações positivas sobre o custo das transacções, sobre os lucros e a competitividade organizacionais, à medida que o contacto directo entre pessoas e empresas elimina várias etapas de conversão de informações, permite estabelecer programas de aperfeiçoamento e desenvolvimento de produtos, bem como dinamiza tomadas de decisão e resolução de problemas (Morton in Valle, 1996:3). Contudo, uma incorporação bem sucedida das tecnologias da informação nas empresas só é possível com uma redefinição da organização dos sistemas produtivos e do modo de geri-los.

O papel das TIC na gestão das relações públicas, pode resumir-se da seguinte forma:

«As tecnologias da informação e da comunicação produzem muitas eficiências na comunicação, incluindo a habilidade para comunicar mais facilmente e de forma mais barata através do tempo e da localização geográfica; a habilidade de comunicar mais rapidamente e com maior precisão para os grupos-alvo; a habilidade de gravar e

indexar, mais rapidamente e a menor custo, o contexto e a natureza dos eventos de comunicação; e a habilidade de controlar com mais selectividade o acesso e a participação numa acção de comunicação ou numa rede de comunicação. As TIC oferecem também muitas eficiências na tomada de decisão, incluindo a habilidade de armazenar e transmitir grandes quantidades de informação, de forma mais rápida e menos dispendiosa; a habilidade de aceder mais rapidamente e a menor custo a informações criadas fora da organização; a habilidade de combinar e reconfigurar variadas informações, de forma mais exacta e mais rapidamente; a habilidade de armazenar de forma concisa informações imediatamente disponíveis para o uso dos especialistas e para a aplicação de modelos de decisão [...]» (Dewett e Gareth, 2001:325).

Defendo então que as TIC estão a revolucionar a forma como as empresas comunicam e, muito mais profundamente, a trazer grandes implicações para a prática das RP. As TIC, dadas as características que as afastam dos meios de comunicação tradicionais, oferecem vastas soluções para ultrapassar alguns dos obstáculos ao fluxo das comunicações nas empresas, como por exemplo a distorção das mensagens, a sua omissão, a sua filtragem ou a sua inadequação.

A adopção das TIC no campo das RP resulta de um crescimento em seis áreas interligadas: o número actual de suportes mediáticos disponíveis, a velocidade de transmissão das informações, a quantidade de informação, a dimensão das empresas que dispõem de serviços de comunicação/RP, a diversidade de agências de comunicação/RP e a variedade de TICs disponíveis à escala global, que pode resultar numa utilização inadequada (Lordan in Heath, 2001:583).

Há também quem considere o actual modelo empresarial, da Era da comunicação e da tecnologia, responsável pela adaptação das relações públicas aos novos princípios tecnológicos. Ou seja, a forma como as empresas da sociedade do conhecimento entendem a comunicação, tem um grande impacto na filosofia seguida, no modelo adoptado e na compreensão que se faz hoje das RP (Swart, 2001:12-13).

Ao impacto das abordagens do mundo dos negócios sobre o desenvolvimento das relações públicas, acrescem outros factores que influem no crescimento desta área, dos quais cabe aqui demarcar «o papel da tecnologia», enquanto vector que «está a criar mais atenção para mais e melhor comunicação» (Bredenkamp in Swart, 2001:33).

METODOLOGIA

O facto de nos encontrarmos perante uma estratégia política a nível nacional que privilegia a inovação, o conhecimento, a sociedade da informação, e o subsequente desenvolvimento de ferramentas tecnológicas tendentes à facilitação dos processos empresariais e negociais, despertou a minha curiosidade acerca do possível rasto que as tecnologias de informação e de comunicação poderiam estar a deixar na forma como se percebe actualmente o papel da função de relações públicas nas empresas em Portugal. Mas, sobretudo, comecei a questionar-me acerca do modo como as Direcções e Departamentos de Comunicação Empresarial e/ou Relações Públicas estão a ajustar-se à inevitável realidade digital.

Por isso, antes de expor a metodologia utilizada na recolha e na análise da informação, dou a conhecer algumas das hipóteses ponderadas, numa tentativa de enquadrar a presente pesquisa. Na prática, foi a partir do elencar de várias hipóteses que pensei nos passos necessários ao esclarecimento das dúvidas que me assolaram, quanto iniciei a ler e a investigar acerca da existência de uma eventual nova forma de trabalhar na área das relações públicas.

Hipóteses de Pesquisa

1. Existe um conjunto de empresas em Portugal que tendem a considerar as relações públicas como um vector central na sua estratégia empresarial¹.
2. As TIC estão a afectar as relações públicas ao nível da sua estrutura, operacionalização e resultados.
3. Qualquer investimento tecnológico na área das relações públicas é ineficiente, quando não acompanhado de uma nova mentalidade e atitude estratégica a todos os níveis da empresa, com especial destaque no modo como os decisores de topo vêem o papel das relações públicas no todo da empresa.
4. Os actores implicados na função de relações públicas estão conscientes das vantagens e possuem o Know-How necessário a uma eficaz utilização das TIC.

A Entrevista como Técnica de Pesquisa Central

Desde o início desta demanda que tomei como certa a realização de um estudo predominantemente qualitativo. A procura de respostas apontava para uma análise que conjugasse, simultaneamente, uma vertente estratégica e uma vertente cultural, metodologia que eu procurava aliar desde anteriores trabalhos na área da Análise Estratégica proposta por Michel Crozier e Erhard Friedberg (1977). A influência dos trabalhos de Edgar Schein e o seu ‘método

¹ «A mudança nas tecnologias de informação contribui para a transformação do trabalho e da estrutura organizacional. Por isso, a comunicação e as tecnologias tornaram-se mais importantes em todas as organizações» (Baker, 2004:1).

clínico², na área da cultura organizacional, também ditaram fortemente as minhas orientações metodológicas.

Por isso, a entrevista foi, inevitável e naturalmente, a técnica privilegiada no presente trabalho. Através das entrevistas realizadas, pude estabelecer um contacto directo com os diferentes interlocutores organizacionais ligados às relações públicas e suas tarefas, ajudando-me estes a entender melhor as suas atitudes e comportamentos, em face do uso de ferramentas tecnológicas. Várias vezes o tempo da entrevista (que em média teve a duração de uma hora) foi prolongado para troca de ideias e para averiguar a opinião do entrevistado acerca de algumas das hipóteses a testar a respeito do que era valorizado na empresa em estudo.

Tipos de Entrevistas: Semidirectivas

A escolha da semidirectividade prendeu-se com o facto de querer atribuir um certo dinamismo e flexibilidade à entrevista, de forma a não cansar demasiado o entrevistado e conseguir uma maior interacção, deixando a pessoa livre para os seus próprios comentários. O controlo da situação possibilitava-se orientar o meu interlocutor para as questões mais relevantes. Para entrevistas efectuadas, construí um Guia de Entrevista com perguntas específicas, mas que garantiam um diálogo em tom de conversa.

Neste enquadramento, foram realizadas nove entrevistas, seleccionadas a partir 25 empresas, que haviam respondido previamente a um Questionário Electrónico sobre o «Panorama Comunicacional das Empresas Inovadoras» (ferramenta de pesquisa prévia a este estudo).

A escolha das nove empresas assentou em três critérios fundamentais: empresas com diferentes dimensões; diferentes sectores de actividade; e disponibilidade para prosseguimento do estudo.

Assim, foram levadas a cabo entrevistas em três grandes empresas, em três médias empresas e em três pequenas empresas³. Nos três grupos de empresas, os sectores de actividade foram seleccionados de modo a evitar focar exclusivamente áreas mais tradicionalmente conotadas com o desenvolvimento tecnológico, como a Informática e as Telecomunicações. Por isso, para

² O que Edgar Schein chama de “intervenção clínica” no estudo das organizações, implica uma série de encontros e explorações conjuntas entre o investigador e os informantes que vivem na organização e incorporam a sua cultura. (Schein, 1985:112-119).

³ A divisão das empresas, com base na sua dimensão, foi feita a partir dos parâmetros propostos pela Comissão Europeia: uma Pequena Empresa emprega entre 10 a 49 trabalhadores; uma Média Empresa emprega 50 a 250 trabalhadores; e a partir desse número de efectivos, consideram-se Grandes Empresas (Adaptado de “Enquadramento Empresarial - Definição de pequenas e médias empresas”, Actividades da União Europeia: Síntese da Legislação – Europa SCADPlus [online], Acessível em: <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/lvb/n26001.htm> [28.05.2007]).

além destes sectores foram também escolhidas empresas de Transportes, da Indústria de Grande Consumo, da Engenharia e Construção Civil, da Investigação e Desenvolvimento (I&D) e das Ciências Médicas.

Guia de Entrevista

Na elaboração deste Guia de Entrevista, estiveram presentes, sobretudo, preocupações metodológicas relacionadas com uma análise cultural e política. Ou seja, procurei que o Guia de Entrevista integrasse questões cujas respostas elucidassem sobre o uso das TIC, feito no âmbito das relações públicas, e sobre algumas das atitudes e percepções face a essas mesmas TIC (credibilidade das TIC; dificuldades da sua utilização nas tarefas de RP; vantagens/desvantagens). No Guia de Entrevista foram também incluídas questões sobre algumas fontes de poder, que ajudassem a elucidar acerca da autonomia reservada à função de relações públicas, do conhecimento exigido ou reconhecido àqueles que dominam as TIC e das alianças mais procuradas pelos actores desta área empresarial.

Seleção dos Entrevistados

Em cada empresa seleccionada, procurei assegurar que a entrevista fosse conduzida junto do responsável máximo pela função de comunicação empresarial/relações públicas ou, em sua substituição, por quem segue mais de perto as tarefas e políticas de RP. No final da recolha dos dados junto das nove empresas, contei com cinco entrevistas a Directores de Comunicação; duas entrevistas concedidas por pessoas em representação dos Directores de Comunicação, por impossibilidade de agenda dos mesmos; e duas entrevistas a pessoas que acumulavam algumas tarefas de comunicação interna e externa da empresa (acções entendidas numa lógica de dependência da função de Marketing ou de complementaridade à Direcção Geral). Estes dois últimos casos, ficaram a dever-se à inexistência de um responsável por essa função, tanto devido à pequena dimensão das empresas, como devido ao facto de não se considerar pertinente a delegação da responsabilidade de um serviço de relações públicas numa Direcção autónoma.

Tratamento da Informação

Após a *transcrição integral*⁴ das entrevistas, procedi ao tratamento e à análise dos dados através da realização de uma análise de conteúdo. Esta técnica de investigação permite «a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação e de todo o *comportamento simbólico*, permitindo também *fazer inferências, válidas e replicáveis*, dos dados para o seu contexto»⁵.

Sendo o meu objectivo retirar do *corpus* de análise que dispunha (as entrevistas) o seu *conteúdo manifesto* para *fazer inferências* acerca da existência de uma eventual relação entre a função de relações públicas e a utilização das TIC, nada mais indicado do que submeter as entrevistas a uma análise de conteúdo.

Depois de proceder ao ‘recorte’ das entrevistas em ‘unidades de registo’⁶, ou seja, após uma codificação dos conteúdos das entrevistas por temas⁷, defini um conjunto de categorias, nas quais fosse possível classificar e agregar esses temas. Para chegar às diferentes categorias optei por agrupar várias questões e informações contidas na entrevista. Tal não significa que na tarefa de “recorte dos textos” me tenha cingido às afirmações proferidas numa dada pergunta. Isto é, as unidades de registo (temas) foram distribuídas por categorias e não por perguntas. A análise foi então feita a partir das seguintes categorias:

- **Poder / Autoridade** – Nesta categoria foram reunidos todos os conteúdos referentes ao papel ou lugar do departamento/função de RP na estrutura da empresa, à existência ou não de uma visão estratégica da comunicação, à participação dos responsáveis da comunicação nas decisões corporativas juntamente com os órgãos de topo, às expectativas das chefias de topo face às RP, e à existência de uma avaliação da própria função ou dos resultados obtidos, pois tal reforça a sua valorização. No fundo, procura reunir-se um conjunto de dados que esclareçam o grau de autonomia e de importância das relações públicas na empresa. Este grau de autonomia traduz-se pelo ‘poder’ que é reconhecido, ou não, a esta função. É importante aferir se os responsáveis pela comunicação pertencem à ‘coligação dominante’ da empresa, pois isso significa um papel central e mais eficaz da própria função. Para mais fácil agregação dos conteúdos e posterior análise, a categoria foi dividida em subcategorias:

- **Lugar Formal** – com a identificação do lugar ocupado pela função de relações públicas na estrutura hierárquica das empresas, fica a saber-se o ‘poder’ que lhe está reservado.

⁴ Moreira, 1994:141-143

⁵ Vala in Silva e Pinto, 1989:103

⁶ Por ‘Unidade de Registo’ entenda-se «a unidade de significação a codificar que corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial» (Bardin, 1988:104).

⁷ Um ‘tema’ é considerado uma «afirmação acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afectado um vasto conjunto de formulações singulares» (ibid.:105).

Esta informação, complementada com o grau de autonomia, diz-nos até que ponto o papel das RP contribui para o cumprimento da estratégia empresarial.

- **Autonomia** – o grau de autonomia detido pelos representantes das relações públicas, constitui um indicador da sua liberdade de actuação. Trata-se de um indicador da sua capacidade para tomar decisões e ser responsável pelos planos de comunicação, tanto estratégicos como táticos, que contribuem de forma mais eficaz para o sucesso da empresa.
- **Participação nas Reuniões de Topo** – perceber em primeiro lugar se os responsáveis pelas relações públicas têm assento nas reuniões de topo, o que, à partida, já lhes confere reconhecimento. Em segundo lugar, saber se essa participação é activa ou passiva. No caso de os directores de RP terem voz activa nas reuniões onde são traçados os destinos da empresa, significa que fazem parte da coligação dominante e são ‘órgãos de *line*’. Nas situações em que os representantes da comunicação/RP se encontram presentes nas reuniões ao mais alto nível, mas como meros observadores, significa que se constituem como ‘órgãos de *staff*’ e, possivelmente, a sua função é vista numa perspectiva menos estratégica.
- **Expectativas das Chefias** – a informação sobre as expectativas dos órgãos máximos de poder numa empresa, acerca de qual deve ser o papel da função das relações públicas. Isto é, conhecer que contributos esta área pode trazer para o sucesso da empresa, torna-se pertinente na medida em que essas expectativas constituem um indicador da sensibilidade acerca da própria função e da compreensão sobre o seu papel estratégico.
- **Avaliação (da Comunicação / da Direcção de Comunicação)** – os dados obtidos sobre a avaliação que é feita, tanto dos Programas/Planos de Comunicação, como da performance e dos resultados da própria Direcção de Comunicação/RP, são importantes sinais do papel reservado às relações públicas, bem como da sua compreensão a um nível estratégico (com lugar no topo da hierarquia).

- **Poder / Conhecimento** – conteúdos referentes ao domínio do conhecimento sobre as TIC, sobretudo aplicadas à área das relações públicas. Ao deter e controlar saberes e informações acerca do funcionamento e uso das TIC nas RP, os indivíduos estão mais capacitados para criar dependências à sua volta, para filtrar fluxos de informação e dominar outros recursos organizacionais relevantes, mas, essencialmente, influenciar as atitudes e comportamentos dos restantes elementos da empresa. Se forem identificados ‘heróis das TIC’ nas relações públicas, estamos em face de um indicador de que a eficácia das TIC resultará numa comunicação mais eficaz.

- **Poder / Alianças** – referências às redes informais de acesso à informação e às coligações vantajosas para as relações públicas. Todas as ligações, teias de contactos, grupos de apoio, que servem para ajudar determinada área da empresa a alcançar melhor os seus objectivos, resultam em mais uma fonte de poder a não negligenciar.

- **Eficácia / Uso das TIC** – esclarecer a forma como as TIC são de facto usadas no trabalho das RP e compreender a aplicação das TIC à prática das RP, observando o impacto destas nos resultados da própria função. Com esta categoria, mais centrada na percepção da eficácia das RP, a partir da utilização que é feita das TIC, também é possível retirar conclusões sobre a credibilidade das tecnologias, junto dos actores envolvidos nesta função. Aqui os conteúdos foram distribuídos nas seguintes subcategorias:

- **Etapas do Processo** – saber se as empresas em estudo consideram relevantes as TIC para operacionalizar a função de relações públicas, de forma integrada e estratégica, nas suas quatro fases essenciais: investigação, planificação, implementação e avaliação. A referência a estes parâmetros do processo comunicacional, suportados em tecnologias capazes de automatizar, integrar, correlacionar e gerir tarefas, dados, informações e operações de pesquisa, planeamento, controlo e avaliação de resultados, constitui outro indicador da ligação entre as RP e as TIC.
- **Tarefas Informatizadas** – saber que tarefas de RP se encontram informatizadas, ou seja, onde se utilizam ferramentas digitais (por exemplo, programas informáticos de gestão electrónica, históricos de documentos, *Banco de Imagens*, planeamento, preparação e realização de auditorias internas e externas, controlo de custos, calendarização de eventos e de táticas, trabalho em rede coordenado e partilhado através de softwares de colaboração).

- **Eficácia / Vantagens das TIC** – apurar os benefícios reconhecidos às TIC, a forma como os actores da comunicação aceitam as alterações introduzidas na função. O reconhecimento de eventuais vantagens decorre, em grande medida, das diferentes possibilidades trazidas à função de RP pela própria dimensão tecnológica das novas soluções.

- **Eficácia / Desvantagens das TIC** – constrangimentos ou desvantagens da aplicação das TIC à função de RP.

- **Eficácia / Comunicação Inovadora** – existência, ou não, de processos/ferramentas de comunicação mais inovadores, suportados em TIC. A categoria também integra o esforço feito

em novos projectos de relações públicas que beneficiem das TIC, ou em inovações que sejam introduzidas.

Análise de Dados

Para facilitar a visualização dos resultados obtidos com a análise de conteúdo efectuada às entrevistas, apresentam-se os dados reunidos de acordo com as categorias de análise criadas.

Categoria Poder / Autoridade

- **Lugar na hierarquia organizacional**

À excepção de uma média empresa, as empresas, que têm uma Missão de Comunicação mais ou menos formalizada, reservam à equipa de comunicação uma posição no topo da estrutura hierárquica, sendo esta reconhecida como ‘*órgão de Line*’ (i.é, de decisão), num total de quatro empresas.

Entre estas, duas grandes empresas (indústria alimentar e telecomunicações) e uma pequena empresa (edição de programas informáticos), o lugar da Direcção de Comunicação encontra-se junto ao Presidente da Administração, numa relação de grande proximidade e dependência.

- As quatro empresas que não têm uma Missão de Comunicação formal, vêem as suas equipas de comunicação como ‘*órgãos de Staff*’ (i.é, de apoio), o que as afasta de processos de decisão estratégica, a nível corporativo ou de negócio.

- **Autonomia**

- Todas as empresas admitiram ter um considerável grau de autonomia para proporem novas soluções de comunicação, novos planos, ideias e objectivos, sempre de acordo com o alinhamento estratégico empresarial e do negócio. Naturalmente, essa autonomia é proporcional ao lugar ocupado pela função de RP e pelo papel dos seus membros (mais de ‘apoio’ ou mais de ‘carácter decisório’).

- **Presença nas reuniões de topo**

Sete empresas (77,7%) têm a função de comunicação/RP representada nas reuniões de topo, nas quais são tomadas as decisões mais importantes acerca da vida da empresa e do seu negócio. Esta percentagem, por si só, constitui um ponto positivo a considerar no valor atribuído ao papel dos profissionais responsáveis por esta área empresarial.

- **Expectativas dos Órgãos Máximos** (acerca de qual deve ser o papel da função de RP)

- Defesa da reputação da empresa
- Apoio da missão, visão, estratégia e objectivos da empresa
- Apoio e/ou aumento das vendas
- Benefício para o sucesso da empresa e obtenção de resultados
- Prestação de uma informação adequada e atempada
- «Capacidade de perspicácia»
- «Resolução de problemas»
- «Promoção da confiança interna na liderança da empresa»

- **Avaliação da Comunicação Organizacional**

A categoria da **avaliação**, quer na monitorização dos programas de comunicação, das actividades e das ferramentas desenvolvidas, quer no controlo da actuação e resultados das Direcções de Comunicação/RP, fornece uma perspectiva sobre o esforço e o investimento em recursos de pesquisa e análise, na área de análise. Pode mesmo confirmar-se que o panorama é tendencialmente positivo, com expectativas de melhoria – em abrangência e eficácia.

- Nas nove empresas do presente estudo é feita uma avaliação da comunicação/RP, pese embora essa avaliação se encontre limitada em seis empresas (66,6% dos casos).

- Esta limitação, significa que apenas duas grandes empresas (indústria de bebidas e telecomunicações) e uma média empresa (sistemas de informação) praticam uma gestão completa e eficaz dos seus processos e recursos comunicacionais.

- As mesmas três empresas assumem que é feita uma avaliação da performance da Direcção de Comunicação/RP, destacando: os «resultados obtidos», o «cumprimento das metas e objectivos» de comunicação previamente traçados e o «controlo orçamental» rígido.

Também é comum a existência de critérios formais de avaliação, sistematizados em programas informáticos, que contribuem para um processo avaliativo mais rápido e eficaz – seja de uma ferramenta de comunicação, como uma *newsletter* electrónica, ou seja do desempenho da Direcção de Comunicação/RP e do sucesso dos seus Programas de comunicação.

- A visão mais limitada dos processos e medidas de avaliação das relações públicas, existentes nas restantes empresas, aponta para os seguintes factores:

- falta de coordenação e de compreensão conjunta dos esforços de pesquisa e avaliação existentes;
- limitações de tempo;
- departamentos/direcções de comunicação recentes;

- desconhecimento face às vantagens de proceder a uma análise científica e sistemática da comunicação, com o objectivo de avaliar a sua eficácia;
- concepção errónea de que uma função de relações públicas estruturada e formal (cumprindo todas as etapas de um processo contínuo) apenas se justifica numa empresa de grandes dimensões.

Categoria Poder / Conhecimento

Nesta categoria sobressaem várias ideias associadas aos indivíduos que detêm um maior conhecimento sobre as TIC, essencialmente aplicadas à área das RP (embora não se limitando a esta). Através destas ideias, expressas nas nove empresas entrevistadas, consegue-se uma percepção sobre os factores nos quais reside o poder reconhecido a estes indivíduos, ao mesmo tempo que se compreendem alguns aspectos que servem de modelo a todos aqueles que procuram um domínio nesta área.

- **“Herói das TIC”** (poder garantido através de um conhecimento privilegiado sobre as TIC)
 - Deter mais informação, sobre a empresa, o mercado/sector, os públicos, os avanços das tecnologias, que acabam por possibilitar a manutenção da liderança nas competências profissionais
 - (Ao mesmo tempo) não sucumbir ao excesso de informação
 - Dominar as TIC
 - Obter melhores prestações no trabalho, associadas às restantes variáveis como ter acesso facilitado a mais informação, conseguir uma boa gestão do tempo e não sucumbir ao excesso de dados, ser mais eficiente, estar mais aberto a novas ideias
 - Gerir bem o tempo
 - Garantir tempo pessoal, sem sacrificar as relações e assegurando qualidade de vida
 - Motivar e partilhar, sobretudo devido a uma maior capacidade de comunicar e a um sentimento de partilha
 - Modéstia e acessibilidade, apesar do vasto conhecimento. Espera-se que o “herói das TIC” evite a arrogância associada ao domínio das TIC e ao acesso a mais e melhores informações em tempo útil.
- **Bases de dados especializadas na área da comunicação/RP**
 - Cinco das nove empresas não utilizam qualquer base de dados da área da comunicação/RP (representando 55,5% dos casos);

- Três empresas a recorrerem de forma muito limitada a alguns recursos de dados (representando 33,3% dos casos em estudo);

- Apenas uma média empresa a aceder a algumas bases de dados de comunicação/RP.

As razões apresentadas para a não utilização de bases de dados especializadas são:

- ignorância da sua mais-valia em termos de pesquisa e avaliação,
- desconhecimento de como aceder e onde encontrar os recursos,
- falta de bases de dados com informação pertinente e credível sobre a realidade portuguesa,
- falta de actualização de alguns dos recursos disponíveis
- ou falta de tempo para ir à procura de recursos de referência.

Categoria Poder / Alianças

- **Alianças estratégicas mais comuns**

1. A área de Produção, com diferentes designações: «Centro de Controlo Operacional», «Mercado das PME's», «Departamento Criativo», «Produção de Sistemas», «Departamento da Tecnologia»
2. O Presidente, CEO ou Direcção Geral
3. Os Recursos Humanos
4. A área Comercial ou o Marketing e Vendas
5. O Departamento de Informática, que inclui designações como *Help Desk* Informático e Sector das Infra-estruturas; regista-se ainda uma referência que acusa não existir um departamento formalizado, mas «no caso de um problema informático basta perguntar a quem passa»
6. Todos os elementos/departamentos da empresa, devido sobretudo à proximidade existente
7. A área da Manutenção, o Departamento Jurídico e o apoio administrativo.

Categoria Eficácia / Uso das TIC

- **Fases do Processo de Relações Públicas**

- Duas empresas consideram as TIC fundamentais nas quatro fases do processo de operacionalização da comunicação;
- Duas empresas assumem não se aplicar esta forma de operar, nos seus processos comunicacionais;
- Quatro empresas referem a Fase da Avaliação;
- Três empresas, entre as quatro anteriores, também referem a Fase da Investigação;

- Três empresas referem-se, igualmente, à Fase da Implementação;
- Duas empresas referem a Fase da Planificação, embora com reservas no seu caso.

Numa observação mais atenta às entrevistas, constata-se que apenas a uma grande indústria considera as TIC úteis na Fase da Investigação, enquanto duas médias empresas colocam algumas limitações na ‘total confiança nas TIC’ em operações de pesquisa/investigação, quer por falta de credibilidade nos dados disponíveis digitalmente, quer pela fraca disponibilidade de bases de dados actualizadas e úteis, em Portugal.

A Fase da Planificação é a menos referida pelas empresas em análise, havendo uma média empresa que destaca a necessidade de ferramentas electrónicas capazes de assegurar uma gestão completa e contínua dos Planos e Estratégias de RP, e uma pequena empresa que embora ache fundamental, sobretudo para efeitos de controlo orçamental, admite não dispor da tecnologia.

Na Fase da Implementação uma das três empresas que lhe fazem referência, destaca a falta de ferramentas electrónicas para um acompanhamento eficaz da execução dos Programas RP. As outras duas empresas ressaltam os benefícios da utilização de programas informáticos preparados para a gestão de eventos.

Na Fase da Avaliação, com o maior número de referências, quatro empresas são unânimes em considerá-la fundamental, embora tal não se reflecta na actividade de RP de todas elas. Uma quinta empresa, das que considera todas as fases com igual importância, destaca que esta última etapa do processo de comunicação sai facilitada, se integrada com as restantes.

- **Informatização das tarefas/actividades**

- aplicações de diálogo online (e-mail, fóruns electrónicos e ferramentas tipo ‘messenger’)
- aplicações de arquivo e armazenamento de dados internos
- aplicações de clipping electrónico adaptadas para uso privilegiado de algumas chefias de 1ª linha
- aplicações de gestão partilhada de agendas ou utilização da agenda do Microsoft Office Outlook

Para além destas aplicações, algumas empresas desenvolvem:

- ferramentas de gestão e de produção de conteúdos Web, para sites e outras interfaces de comunicação
- programas informáticos de apoio à gestão de eventos
- sistemas informáticos em que os utilizadores definem como se processa o trabalho (Wikis)
- instrumentos digitais de comunicação como e-news

- interface entre diferentes ferramentas como o uso de SMS para veicular conteúdos institucionais.

Existem aqui, maioritariamente, soluções táticas e instrumentais. Mesmo assim, algumas tecnologias ficaram de parte. Refiro-me, por exemplo, a diferentes tipos de Blogs (e.g. Blog Corporativo ou Blog do Presidente), Podcasts, Videoconferência, circuitos internos de TV ou de rádio, quadros electrónicos, quiosques electrónicos palestras/conferências electrónicas). Algumas empresas, admitem estar a estudar a introdução de várias destas soluções num futuro próximo, como se constata na categoria Eficácia/Comunicação Inovadora, mais à frente neste artigo.

A maior limitação encontra-se, todavia, ao nível dos programas informáticos adaptados à Gestão Estratégica da Comunicação – os chamados Sistemas de Informação de Gestão de Comunicação⁸. Embora todas as empresas entrevistadas considerem importante uma boa gestão da sua prestação comunicacional, apoiada em sistemas digitais de administração (*'e-management'*), nenhuma refere possuir qualquer programa de Gestão Estratégica da Comunicação/RP, com possibilidade de integração das diferentes etapas do processo e melhor controlo desse mesmo processo, quer durante o seu início, quer na sua execução, no seu acompanhamento e na sua avaliação final. A única excepção é apresentada por uma pequena empresa de softwares/programação informática, que dispõe de um software de concepção própria, integrado no sistema global da empresa, adaptado às necessidades da actividade de RP. O aspecto mais relevante desta constatação é o desconhecimento quase generalizado das empresas face à existência no mercado (nacional e internacional) destas soluções, bem como a ignorância das suas mais-valias na operacionalização de uma gestão estratégica de processos eficazes de RP.

Categoria Eficácia / Vantagens das TIC

- Gestão da informação
- Utilidade/Funcionalidade
- Facilidade de utilização
- Integração
- Organização/Coordenação
- Rapidez
- Poupança de custos, tempo e recursos vários
- Interligação

⁸ N.T.: *'Communication Management Information System'* (CMIS).

- Controlo dos «processos», dos «custos de comunicação» e «validação do trabalho de comunicação»

Categoria Eficácia / Desvantagens das TIC

- Desumanização, com a «diminuição do relacionamento humano»
- Dependência Tecnológica, provocada por uma «subjugação às ferramentas tecnológicas»
- Falhas no sistema, falhas na rede, dúvidas referentes à fiabilidade dos equipamentos
- Formação, pela «necessidade de uma aprendizagem inicial onde se gasta muito tempo»
- Desorganização, por exemplo, em eventuais «quebras dos ritmos de trabalho» e «na gestão da informação».

Categoria Eficácia / Comunicação Inovadora

- **Comunicação inovadora**

A maioria das empresas considera desenvolver uma comunicação inovadora. Isto porque, das nove empresas entrevistadas, apenas uma média empresa da área da construção civil admite não ter «uma comunicação particularmente inovadora». E ‘comunicação inovadora’ significa, para estas empresas, diferentes entendimentos daquilo que é alcançado:

- Em alguns casos representa a confiança nas tecnologias digitais: e.g. «uso de toda a panóplia de meios tecnológicos para divulgar acontecimentos relevantes da empresa», «a tecnologia ajuda a responder aos vários desafios internos e externos».
- Noutras situações, ganha destaque o pioneirismo e a vanguarda: e.g. «gostamos de ser pioneiros e fazer coisas novas».
- É ainda a concretização de projectos de comunicação únicos, diferentes e criativos (fora do chamado “*main stream*”): e.g. «Site adaptado para pessoas invisuais e com dificuldades motoras», «Revista onde não se fala da Empresa, nem dos seus produtos»; «Plasmas à entrada da empresa com reportagens feitas por nós», O importante é a interligação de meios, que poucas empresas fazem».
- Há também uma comunicação inovadora suportada no processo adoptado, ou seja, a forma como a comunicação é operacionalizada: e.g. «comunicação inovadora porque eficaz na forma de chegar ao público».

- **Projectos futuros de RP ligados às TIC**

- As três grandes empresas e uma média empresa de softwares referem:
 - Podcast,
 - Blog do Presidente,

- Blog Corporativo,
- Quiosques Informativos,
- Circuito Interno de TV,
- Novas formas de abordagem aos colaboradores e aos clientes através da Web,
- Base de Dados com gestão de contactos de media,
- *Clipping* digital
- Livraria de comunicados de imprensa.

- As pequenas empresas salientam:

- Activação de *newsletters* para fortalecer as relações com vários públicos;
- Estabelecimento de uma rede internacional de parceiros,
- *Networking* com os media,
- Instalação de um sistema ERP
- Criação de um fórum electrónico.

De destacar que duas médias empresas consideram «não haver projectos de RP ligados às TIC planeados para breve», quer por estarem satisfeitos com os retornos do trabalho presente, quer por estarem a começar a investir na comunicação/RP e ainda não dispõem de feedback quanto aos resultados e vantagens.

Inferências

A partir dos conteúdos manifestos das entrevistas podemos agora fazer algumas inferências tendo como base as hipóteses colocadas no início deste artigo.

Primeiro, apesar de algumas ressalvas, pode perceber-se que certas empresas em Portugal tendem a considerar a função de relações públicas como um elemento central na sua estratégia empresarial. Isto quer pelo lugar ocupado na hierarquia organizacional (sete empresas ocupam o lugar de topo), quer pelo considerável grau de autonomia assumido na proposta de novas soluções de comunicação/RP, novos planos, ideias e objectivos (em acordo com o alinhamento estratégico empresarial e do negócio), quer pela elevada taxa de presença dos elementos das RP nas reuniões de topo. Neste nível, existe também uma concordância generalizada entre as expectativas que os órgãos decisores têm acerca do papel que as relações públicas devem ocupar no todo da empresa.

Segundo, impõe-se ainda algum cepticismo e controvérsia sobre as TIC estarem de facto a afectar a função de relações públicas, nomeadamente na sua estrutura, operacionalização e

resultados. Por um lado, parece confirmar-se um esforço e um investimento, tendencialmente positivos, em recursos de pesquisa e análise. Este esforço reflecte-se numa melhoria dos processos de avaliação e controlo, tanto dos planos e ferramentas de comunicação/RP, como da própria actuação dos serviços/departamentos de relações públicas. As empresas têm cada vez maior consciência da necessidade de uma gestão estratégica desta função empresarial, suportada em processos de pesquisa, análise e controlo sistemáticos, dos planos e dos objectivos, que devem ser claros e estar alinhados com as metas e o posicionamento organizacionais. Esta necessidade resulta também num acompanhamento e monitorização mais próximos, por parte das chefias de topo, do trabalho e dos resultados da função de RP (e necessariamente uma maior consciência daquilo que estas podem oferecer ao sucesso da organização).

Encontram-se muitos defensores do papel importante das tecnologias na concepção do próprio processo de comunicação/RP, com todas as vantagens de uma melhor gestão de informação, uma utilidade/funcionalidade mais eficientes, facilidade de utilização, maior integração e envolvimento dos diferentes stakeholders, uma organização/coordenação mais elaborada, para além dos tradicionais argumentos de «rapidez, poupança, interligação/integração e controlo». Contudo, mesmo com todo este discurso positivo, ressaltam alguns constrangimentos a ultrapassar, nomeadamente a nível estrutural, como a falta de coordenação e de compreensão conjunta dos esforços existentes, que se encontram dispersos por vários departamentos/áreas; a limitação em termos de tempo, devido à falta de mais recursos humanos especializados; a existência de Departamentos/Direcções de RP recentes e à espera de afirmar o seu lugar; ou mesmo o desconhecimento do que as potencialidades tecnológicas podem trazer ao aumento da eficácia das RP como uma função mais pró-activa e estratégica (portanto mais integrada na estrutura empresarial).

Por outro lado, o uso das TIC também não parece estar, para já, a afectar de forma vincada a função de relações públicas em Portugal, visto que o grau de incorporação das TIC e os avanços tecnológicos nesta função é ainda algo limitado nas empresas do estudo. Ao longo das entrevistas, as empresas são pouco claras em precisar que recursos electrónicos estão investidos especificamente na função de RP, partilhando apenas alguns exemplos de aplicações informáticas mais usadas ou de instrumentos de comunicação RP mais populares.

Terceiro, comprovadamente os investimentos tecnológicos na função de relações públicas é ineficiente, quando não se faz acompanhar de uma nova mentalidade e de uma nova atitude estratégica, com especial enfoque na forma como as elites dominantes concebem o papel das RP no todo da empresa. Os hábitos enraizados há anos levam muitas empresas, mesmo com culturas tendencialmente inovadoras, abertas e flexíveis, a rejeitar novas soluções e novas atitudes. Muitas vezes é nas empresas de maior dimensão que encontramos as maiores

resistências à novidade, dado o peso das hierarquias e a diversidade de formações existentes. Essa resistência traduz-se no apontar de um conjunto de desvantagens às TIC, normalmente relacionadas com incertezas no seu uso (e.g. diminuição do relacionamento humano, perda da privacidade, subjugação às tecnologias, grandes exigências de tempo para aprender a lidar com as TIC, falta de credibilidade na fiabilidade dos sistemas ou ferramentas tecnológicos, distração e má utilização dos novos meios).

Poucas são também as empresas do estudo que desenvolvem processos de comunicação integrados/estratégicos, nos quais todas as fases (investigação, planificação, implementação, avaliação) beneficiam de igual forma das tecnologias electrónicas. E as razões para esta constatação, para além da falta de conhecimentos especializados na área (o que nos remete para outro problema que não cabe analisar neste contexto: o número de profissionais a exercer as funções de RP sem qualificação adequada), envolvem também receios de perda do “*status quo*” instalado, que introduz frequentemente o argumento de que «sempre funcionou bem assim... para quê mudar?».

Para reforçar esta ideia, os projectos futuros de investimento em TIC nas RP também não revelam muita ambição ou vontade de introduzir grandes inovações tecnológicas na área da comunicação/RP. Continuamos a depara-nos com empresas que contam, sobretudo, com aplicações tecnológicas tácticas e instrumentais. Há mesmo algumas soluções tecnológicas que, surpreendentemente, ficaram de parte, apesar de certas empresas admitirem estar a estudar a introdução para breve de algumas das soluções. A maior ausência constata-se ao nível dos programas informáticos adaptados à Gestão Estratégica da Comunicação/RP. Todavia, o aspecto mais preocupante desta constatação é o aparente desconhecimento face à existência no mercado (nacional e internacional) destas soluções. Nota-se uma falta quase generalizada de interesse em recolher informação, ficando a certeza de que «a comunicação funciona bem, tal como se encontra actualmente».

Quarto, também em relação à consciência das vantagens e ao Know-How necessário a uma eficaz utilização das TIC, da parte daqueles que se encontram directamente implicados na função de relações públicas, depara-se nova controvérsia e algum cepticismo.

Por um lado, as empresas do estudo são quase unânimes em concordar no estereótipo do indivíduo detentor do “poder tecnológico”, que é legitimado pelas suas competências. Porém, embora reconheçam a existência de muitos desses “heróis das TIC”, não são claras a determinar se os membros ligados à área das relações públicas se enquadram nesse grupo. Mais uma vez, nas empresas médias e pequenas é mais fácil identificar profissionais da área a dominar o Know-how essencial a uma boa prestação com as ferramentas tecnológicas. Também é certo que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e os desafios que se impõem hoje ao

profissional de RP são maiores e mais próximos das exigências da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Claro que todos os profissionais têm consciência das vantagens (até em termos de poder) em investir num esforço pelo domínio das TIC. Todavia, as alianças estratégicas apontadas, vêm remeter essa questão para segundo plano e faz perceber que para os profissionais de RP há ligações políticas mais importantes que a parceria com os especialistas em informática/tecnologias. Na verdade, são feitas poucas referências à dependência de um departamento de informática ou de uma direcção de sistemas de informação.

BIBLIOGRAFIA

- Bardin, Laurence (1988). *Análise de Conteúdo*. Edições 70: Lisboa.
- Basili, Victor R. (1997), "Communication and organization in software development: An empirical study", *IBM Systems Journal*, Vol. 38, nº 4, 1997, [online], Acessível em: <http://www2.umassd.edu/SWPI/ISERN/isern-96-04.pdf> [04.03.2008].
- Bernoux, Philippe (s/d). *A Sociologia das Organizações*. Rés Editora: Porto.
- Bertrand, Yves & Guillemet, Patrick (1994). *Organizações: Uma abordagem sistémica*. Instituto Piaget: Lisboa.
- Botan, Carl H. and Hazleton, Jr., Vincent (1989). *Public Relations Theory*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- Breakenridge, Deirdre e DeLoughry, Thomas J. (2003). *The New PR Toolkit*. New York. FT Prentice Hall.
- Browning, Larry D., "Technology and Culture: Action Bias Effects in the Implementation of Word Processing", in Goldhaber & Barnett (1995). *Handbook of Organizational Communication*. New Jersey. Ablex Publishing Corporation. Pp.453-471
- Bütschi, W.G. (2004). "Software supported communication management offers new perspectives", Virtual Library Paper, [online], Acessível em: <http://www.digitalmgmt.com/> [18.01.2007]
- Checkland, Peter and Holwell, Sue (1998). *Information, Systems and Information Systems – making sense of the field*. New York. John Wiley & Sons.
- Clegg, Stewart R. (1998). *As Organizações Modernas*. Oeiras. Celta Editora.
- Crozier, Michel (1963). *O fenómeno burocrático*. Brasília. Editora Universidade de Brasília.
- Crozier, Michel (1994). *A Empresa à Escuta*. Lisboa. Instituto Piaget.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil: Paris.
- Culnan, Mary J., & Markus, M. Lynne, "Information Technologies", in Jablin, Fredric M. & Putnam, Linda L. (Eds) (1987). *Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective*. London. Sage Publications.
- Cutlip, Center, Broom (1985). *Effective Public Relations*. New Jersey. Prentice Hall.
- Daniels, N. Caroline (1997). *Estratégias Empresariais e Tecnologias da Informação*. Lisboa. Editorial Caminho.
- Dewett, Todd e Gareth, R. Jones, "The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment", *Journal of Management*, 27 (2001), pp. 313-346
- Fleisher, Craig S. e Mahaffy, Darren (1997), "A Balanced Scorecard Approach to Public Relations Management Assessment", *Public Relations Review*, 23 (2), Summer 1997, pp. 117-142
- Fulk, Janet & Steinfield, Charles (eds) (1991). *Organizations and Communication Technology*. 2ª Ed. London. Sage Publications.
- Gomes, Jorge F., "Em busca da informação: A procura de informação em empresas portuguesas", *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, Volume 2 – nº 2, Out. 1996, pp. 269-288.
- Grunig, James E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

- Hastings, Colin (1996). *The new organization: Growing the culture of organizational networking*. McGraw-Hill: London.
- Heath, Robert L. (Ed.) (2001). *Handbook of Public Relations*. California. Sage Publications.
- Holtz, Shel (1999). *Public Relations on the Net*. New York. Amacom.
- Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L. (Eds) (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods*. London. Sage Publications.
- Johnson, Melissa A. "Public Relations and Technology: Practitioner Perspectives". *Journal of Public Relations Research*, 9 (3), 1997, pp. 213-236
- Kanter, Rosabeth M. (1979). Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, 57 (Julho/Agosto), pp. 65-75.
- Melville, Nigel et. al., "Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value", *MIS Quarterly Review*, June 2004, Vol. 28, No. 2, [online], Acessível em: <http://misq.org/archivist/vol/no28/Issue2/Melville.html> [21.06.2006].
- Middleberg, Don (2000), "*Winning PR in the Wired World: Powerful Communications Strategies for the Noisy Digital Space*". New York. McGraw Hill.
- Mintzberg, Henry (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Moreira, Carlos Diogo (1994). *Planeamento e estratégias da Investigação Social*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.
- More, E.A. and Laird, R.K. (1985). *Organisations in the Communications AGE – An Introduction to Organisational Communication and Communication Technology for Management*. Sydney. Pergamon Press.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of organization*. Sage Publications, California.
- Moss, Danny e Warnaby, Gary, "A Strategic Perspective For Public Relations", in Kitchen, P. (1997). *Public Relations Principles and Practice*. London. Thomson.
- Moss, Danny e DeSanto, Barbara (2003), "Valuing managerial competence: Examining how public relations practitioners add value to organisations", *10th International Public Relations Research Symposium BledCom*, [online], Acessível em: www.bledcom.com/history/10th_international_public_relations_research_symposium/proceedings_2003/ [03.04.2005]
- Pavlik, John V. & David M. Dozier (1996), *Managing the Information Superhighway: A Report on the Issues Facing Communication Professionals*. The Institute for Public Relations Research and Education and MCI Communications Corporation, [online], Acessível em: www.instituteforpr.org/files/uploads/Pavlik_Study.pdf [30.01.2007]
- Pereira, Sandra (2001). *O Poder das Redes ou as Redes do Poder? – Análise Estratégica numa Organização com Intranet*. [Texto policopiado], Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.
- Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2 ed.). Gradiva: Lisboa.
- Schein, Edgar, (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Steyn, Benita (2003), "A conceptualization and empirical verification of the "strategist", (redefined) 'manager' and 'technician' roles of public relations. *Proceedings of BledCom2003: Reflection as a Key Concept in Communication Management*, Lake Bled – Slovenia, 3-6 July 2003, pp. 1-29

Swart, Christelle (Octobre 2001), “The Use of Technology in Relationship Management: A Public Relations Perspective”, *Dissertation for Magister Artium in Communication*, Faculty of Arts – Rans Afrikaans University, [online], Acessível em: <http://etd.rau.ac.za/theses/available/etd-03022004-124434/> [31.01.2007]

Vala, Jorge (1986). Análise de conteúdo (3 ed.). In *Metodologia das Ciências Sociais*, ed. Augusto S. Silva & José Madureira Pinto, Afrontamento: Porto, pp. 101-128.

Valle, Benjamim de Medeiros, “*Tecnologia da informação no contexto organizacional*”, *Ciência da Informação* – Volume 25, número 1, 1996, [online], Acessível em: www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=869&article=524&mode=pdf [15.08.2006].

Watson, Tom e Noble, Paul (2005a). *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide To Public Relations Planning, Research & Evaluation*. London. Kogan Page.