

Perceções sobre a provedoria de informação aos decisores e as funções de comunicação estratégica em Portugal: resultados do *European Communication Monitor 2018*

Perceptions on decision-making information and strategic communication functions in Portugal: results from the *European Communication Monitor 2018*

Sónia Pedro Sebastião*, Susana Carvalho Spínola*

*Universidade de Lisboa, ISCSP, CAPP-FCT

Resumo

Este artigo tem como principal objetivo retratar as perceções dos profissionais de relações públicas e comunicação que atuam em Portugal sobre a sua profissão, funções que desempenham e a provedoria de informação aos decisores. Recorre-se a uma abordagem dedutiva e ao método quantitativo assente na realização de um inquérito por questionário aplicado a nível europeu nos meses de fevereiro e março de 2018. A amostra respondente (n=117) declara-se satisfeita com as funções que desempenha, apesar dos salários considerados baixos e de elevados níveis de *stress*. Os resultados evidenciam, ainda, a predominância da provedoria de informação de monitorização, de natureza passiva e responsiva.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; Institucionalização; Tomada de Decisão; Profissão; ECM2018.

Abstract

This article main objective is to portray the perceptions of public relations professionals working in Portugal about their profession, namely, the functions they perform and the importance of information providing to the decision makers. A deductive and quantitative approach is based on a questionnaire survey applied at European level in February and March 2018. The respondent sample (n = 117) is satisfied with the functions it performs, despite low wages and high levels of stress. The results also highlight the predominance of the monitoring information provider, of a passive and responsive nature.

Keywords: Strategic Communication; Institutionalization; Decision-making; Profession; ECM2018.

Introdução

O papel do profissional de relações públicas ou do consultor de comunicação (doravante RP) nas organizações tem sido analisado desde o início da profissão e do seu estudo preconizado por Bernays (1923). Pasadeos, Renfro e Hanily (1999) apontavam-no como um dos temas mais estudados no final do século XX, denotando preocupação com questões como “qual o nosso papel na organização e como é que os outros nos veem?”. Numa análise bibliométrica subsequente, Pasadeos, Berger e Renfro (2010) continuam a apontar o estudo dos papéis desempenhados pelos RP nas organizações como tema predominante de pesquisa, mas enquadrado pela teoria da excelência, que, entretanto, se afirma como paradigma dominante de investigação na área.

As abordagens sistémicas destacam o papel das relações públicas enquanto subsistema de ligação entre a organização e o seu exterior, sendo o RP responsável pela recolha de *inputs* para subsequente produção de *outputs* para o mercado (Cutlip, Center & Broom, 1999). A teoria da Excelência, também sistémico-

funcionalista, detém-se particularmente no tipo de funções desempenhadas pelo profissional, com ênfase na pesquisa e avaliação; no posicionamento organizacional do departamento de relações públicas e comunicação e no acesso do profissional à coligação dominante (Grunig, Grunig & Dozier, 2002). Mais recentemente, o *European Communication Monitor* realizado desde 2007, permitiu a definição de novas premissas de Excelência, demonstrando a necessidade de organizações conectadas, departamentos influentes e profissionais ambiciosos para o desenvolvimento, a gestão e prática de comunicação de excelência (Tench, Vercic, Zerfass, Moreno & Verhoeven, 2017). Nesta conceção mais recente da comunicação de excelência destacam-se profissionais ambiciosos, sagazes, conectados e sólidos, cuja atuação se quer ética, competente e refletiva, contribuindo para o sucesso e elevado desempenho organizacional.

A institucionalização da profissão é uma preocupação recorrente de profissionais e de académicos, dado o entendimento que esta preconiza a valorização da profissão. Evidenciando a sua importância nos contextos económicos, políticos e sociais, cada vez mais se procura compreender o tipo de funções desempenhadas que conduzem ao reconhecimento e à imprescindibilidade da profissão para as organizações. A sua atuação é assinalada em termos de pesquisa e compreensão do meio envolvente para fornecimento de informação relevante aos decisores, visando prevenir e gerir crises, ouvir os públicos e *stakeholders*, auxiliar a compreensão e adaptação à mudança (Dozier & Broom, 2006; Mykkänen, 2017). Adicionalmente entende-se que a cultura organizacional deverá ser propícia à aceitação do RP, com o líder organizacional a desempenhar um papel fundamental para o reconhecimento e valorização das funções de comunicação.

Este artigo pretende, por conseguinte, ser um contributo para este debate e tem como principal objetivo retratar as perceções dos profissionais de relações públicas e comunicação que atuam em Portugal sobre a sua profissão, funções que desempenham e a provedoria de informação aos decisores. O estudo apresentado é de natureza dedutiva, tendo-se recorrido ao método quantitativo alicerçado num inquérito por questionário aplicado anualmente em toda a Europa – o *European Communication Monitor* (ECM). Na edição de 2018 foram abordados aspetos relacionados com as funções de comunicação, provedoria de informação à tomada de decisões, liderança e comunicação, satisfação no trabalho, *stress* no trabalho e fatores de *stress*, e tendências no desempenho da profissão.

Em termos específicos pretende-se aferir: 1) a opinião dos profissionais de comunicação portugueses sobre a sua profissão; 2) a perceção dos profissionais de comunicação portugueses sobre a importância de proverem informação aos decisores; 3) o papel do líder organizacional na institucionalização da comunicação estratégica; 4) os assuntos percebidos como mais importantes para a gestão da comunicação nos próximos três anos.

O artigo expõe um enquadramento teórico onde se apresentam conceções anteriores relativas ao papel do profissional de relações públicas e comunicação, sublinhando a importância da sua institucionalização e as funções desempenhadas, tendo como base as premissas da Teoria da Excelência na sua versão seminal (Grunig, 1992; Grunig, Grunig & Dozier, 2002) e na sua mais recente atualização decorrente dos estudos da equipa do *European Communication Monitor* (Tench, et al., 2017). Segue-se a explicação do método e a caracterização da amostra. Os resultados são apresentados e discutidos seguindo os objetivos específicos anteriormente apresentados.

O papel do profissional de relações públicas e comunicação

A evolução tecnológica e teórica do campo das relações públicas conduziu à emergência de um novo rótulo para as relações públicas. Liderados pela Universidade de Leipzig, alguns investigadores de relações públicas optam pela substituição da expressão pela designação de Comunicação Estratégica (CE) (Zerfass, Vercic, Nothhaft & Werder, 2018). A pesquisa científica sobre a CE sublinha resultados (*outcomes*), tais como: a influência da comunicação sobre os níveis de conhecimento e na melhoria dos processos; a mudança de atitudes e comportamentos em relação a assuntos públicos, produtos ou serviços; o suporte à aprendizagem e mudança organizacional. A CE centra-se na forma como a organização se apresenta e promove através e ações intencionais dos seus líderes, colaboradores e responsáveis de comunicação, o que inclui a construção de relações e redes no processo estratégico. Neste sentido e em termos académicos, inclui disciplinas como: a comunicação nas organizações (ou comunicação interna); a comunicação das organizações (ou comunicação institucional); a comunicação de marketing (ou comunicação integrada de produto); as relações públicas; a comunicação com os *media* (assessoria mediática ou assessoria de imprensa); a comunicação digital; a comunicação política; a comunicação de crise; a comunicação governamental; a comunicação internacional, entre outras subáreas.

O campo de estudo emergente da comunicação estratégica implica a integração de conceitos, teorias e métodos de diversas disciplinas, para que se promova a compreensão do fenómeno complexo (Holtzhausen & Zerfass, 2015). Adicionalmente, a teoria de CE prevê a institucionalização da comunicação como uma área apoiada e defendida pela alta direção, cujos profissionais participam nas tomadas de decisões e na definição do planeamento estratégico organizacional, assumindo-se, por conseguinte, como uma função de gestão estratégica e não apenas operacional, em que se executam tarefas para prover necessidades organizacionais (Zerfass, 2009; Grandien & Johansson, 2016). Esta institucionalização é um processo que decorre da interação dos diferentes atores envolvidos e destaca a importância da informação e da comunicação em todos os processos de tomada de decisão, sejam de nível estratégico, tático ou operacional (Mykkänen, 2017).

A institucionalização pode ser considerada o resultado do reconhecimento da profissão, levando a uma maior responsabilização e envolvimento dos RP nas suas funções, indicadores de comprometimento e satisfação profissional (Dozier & Broom, 2006; Saks, 2006).

Institucionalização da CE

Segundo estudo de Argenti, Howell e Beck (2005), a CE é um imperativo nas organizações, mas para ser efetiva é importante que a alta direção esteja envolvida, promovendo a integração de toda a comunicação e a todos os níveis com objetivos de longo prazo, tornando possível a sua institucionalização (à semelhança do que acontece com as funções de relações públicas e consultoria de comunicação).

Considerando a teoria da institucionalização ou o novo institucionalismo (teoria organizacional), a institucionalização é um processo dinâmico que resulta da permanente interação e criação de significados nos diferentes níveis discursivos (micro, meso e macro) das organizações, da liderança ao colaborador, do interior ao contexto em que a organização se insere (Lawrence, Leca, & Zilber, 2013). A institucionalização é abordada nas teorias de poder em relações públicas por Berger e Reber (2006), Frandsen e Johansen

(2013) e por Fredriksson, Pallas e Wehmeier (2013); no campo da comunicação estratégica, propriamente dita, por Tench, Verhoeven e Zerfass (2009), Invernizzi e Romenti (2009), Sandhu (2009) Swerling e Sen (2009), Grandien e Johansson (2012 e 2016).

Segundo Sandhu (2009), a teoria da institucionalização considera a influência da envolvente na organização, em particular, no papel da comunicação no espelhar das expectativas externas, contribuindo para a legitimação da sua atividade. Quanto melhor pesquisar e monitorizar os assuntos que afetam o seu ambiente circundante, mais a organização agirá em conformidade usando a comunicação estratégica na construção de uma imagem pública alinhada à sua intenção. Neste processo, a expansão dos *media* na ecologia comunicativa incrementa o escrutínio permanente das organizações, em particular nos momentos de crise, justificando o recurso à teoria situacional de comunicação de crise e às teorias de agendamento e enquadramento nos estudos de comunicação estratégica.

De natureza reflexiva são notórios os paralelismos desta teoria com as abordagens críticas e retóricas das relações públicas, envolvendo aspetos discursivos, normativos, regulatórios, políticos, cognitivos e culturais. Não obstante, a institucionalização deve ser analisada em duas dimensões: como um processo e como um resultado (*outcome*). Como um processo enfatiza o estabelecimento de normas e rotinas na organização e na sua relação com os seus públicos; como resultado quando estas normas são embutidas na organização e deixam de ser questionadas, incluindo as que respeitam à aceitação das funções comunicativas como estratégicas para o sucesso organizacional (Sandhu, 2009).

Funções do Profissional de CE e provimento de informação

O RP pode ser considerado como “o arquiteto de toda a estrutura comunicacional da organização”. Desta forma é “o profissional mais habilitado para visualizar a comunicação globalmente, olhando para esta de forma integrada” (Póvoas, 2009, p. 58). O RP desempenha funções de quatro tipos: (1) representação – inclui todo o tipo de mensagens (escritas, faladas e visuais) produzidas na comunicação com os públicos; (2) negociação – procura através do diálogo do entendimento mútuo; (3) pesquisa – diagnósticos da envolvente; e (4) aconselhamento ou assessoria estratégica (Fawkes, 2004).

Os três primeiros tipos são de natureza operacional e passivos; o último de natureza estratégica e ativo, pois implica a participação do profissional no vértice estratégico. Para Mintzberg (1995, pp. 43-45), o vértice estratégico tem responsabilidade global sobre a organização e deve transmitir às restantes componentes básicas da organização as informações necessárias para o cumprimento das disposições planeadas que visam o cumprimento dos objetivos, da missão e assegurar o sucesso da organização. Para que seja possível definir a estratégia, a comunicação e as relações públicas têm de ter poder e participar nos processos tomada de decisão, assumindo-se funções de gestão (Mintzberg, 1995). Neste sentido, originam e analisam informação fundamental para a produção de relatórios que sustentam a tomada de decisão. Nas palavras mais atuais de Harold Burson (2017), qualquer atividade bem-sucedida nesta área começa com pesquisa que facilitará a medição de resultados e permitirá a aprendizagem para iniciativas futuras.

Mas, o volume de informação aumentou exponencialmente nos últimos anos e nem sempre se sabe o que fazer nem como dar significado a essa informação, particularmente, nem sempre se sabe o significado do que os públicos dizem e sabem sobre a organização a cada momento e a influência que isso pode ter nos processos organizacionais. Neste contexto, os profissionais devem compreender como recolher, analisar e

usar a informação, pois estratégias com impacto real na vida e no sucesso das organizações dependem da informação. Para concretizar a ligação entre as funções de comunicação e a estratégia organizacional, os profissionais de comunicação ouvem, planeiam e criam mensagens (Tench, et al, 2017). Por conseguinte, o valor da comunicação para a organização pode ser demonstrado por boa pesquisa, bons relatórios que demonstrem conhecimento sobre atitudes e comportamentos dos públicos, tornando estes profissionais imprescindíveis para as organizações.

Nem toda a informação providenciada por estes profissionais serve os processos de decisão estratégicos. Em termos organizacionais, é possível identificar três níveis de gestão onde são tomadas decisões e que têm necessidades de informação diferentes (O'Brien & Marakas, 2011): estratégico, tático e operacional. O nível estratégico é apanágio do líder organizacional e as decisões tomadas visam cumprir a missão e os fins organizacionais. As necessidades de informação são pontuais, relativas ao macroambiente e ao desempenho geral da organização. Neste sentido, são produzidos relatórios de largo escopo, projetivos sobre o ambiente político, económico, social, sobre os públicos e tendências visando permitir a tomada de decisões que permitam obter vantagens competitivas. É neste nível que existe maior reconhecimento das profissões de comunicação e relações públicas, sendo a sua atuação considerada estratégica (Berger & Meng, 2014). O nível tático é de responsabilidade das chefias intermédias com necessidades de informação frequentes que servem de base ao desenvolvimento de planos de atuação de médio e curto prazo. As necessidades de informação incluem resultados de inquéritos sobre públicos (internos e externos) que afetam a área do departamento, informações sobre o desempenho dos departamentos organizacionais e a efetividade dos processos existentes (O'Brien & Marakas, 2011). Finalmente, o nível operacional tem necessidades de informação que visam a alocação dos recursos às tarefas quotidianas da organização e a elaboração de cronogramas diários e semanais.

Para efeitos deste estudo, consideram-se os dois primeiros níveis identificando-se como suportes de informação estratégicos: relatórios sobre assuntos estratégicos e cenários; relatórios de reputação; relatórios sobre públicos e *stakeholders* (e.g. possíveis opositores, influenciadores, colaboradores); e *news briefings* (relatórios de análise de notícias e conteúdos mediáticos); e como suportes de informação táticos: resultados de inquéritos (e.g. aos colaboradores); relatórios de *benchmarking* (comparação interna e externa) e relatórios de monitorização dos *media (clipping)*.

Para que se constituam como funções continuadas e bem-sucedidas, as relações públicas necessitam que o vértice estratégico se comprometa e comunique com estes profissionais; siga os seus conselhos e sugestões; incorpore a sua perspetiva na política estratégica da empresa e no processo de tomada de decisão; promova a comunicação bidirecional com os públicos internos e externos; defina claramente os objetivos; assim como, faça corresponder o que é dito ao que é feito. Como evidenciam Tench e outros (2017), a excelência comunicacional requer que as lideranças organizacionais reconheçam a sua inserção num mundo global, interconectado e interdependente, permanentemente mediatizado, com capacidade de reflexão sobre a sua atividade e impacto. Para isso, necessitam que internamente os seus departamentos funcionem de modo estratégico, alicerçado em informação atual e recolhida de forma rigorosa e científica, por profissionais sagazes, inseridos em redes e com uma atuação sólida, assente em princípios éticos. É também neste cenário que o envolvimento do RP e o seu comprometimento profissional poderá ser maior. De acordo com Saks (2006), a perceção do apoio organizacional reforça o nível de absorção, o foco, a dedicação e a eficácia do profissional no desempenho das suas funções minimizando os fatores de *stress* e exaustão.

Em suma, RP devem ter poder e influência no seio da organização, através da sua presença na coligação dominante, pelo reconhecimento do seu valor organizacional e pela integração dos resultados do seu trabalho nos processos de tomada de decisões organizacionais. Estes profissionais são fundamentais para apoiar os líderes na interiorização e significação da informação, uma vez que a existência de informação não permite compreender o “porquê” de factos e tendências, sendo necessário o elemento humano e o pensamento crítico para criar significado. Contudo, nem sempre a prática profissional confirma este “tipo ideal” do exercício da profissão, considerado como o retrato de departamentos de “Excelência” ou departamentos de comunicação de alto desempenho (Tench, et al., 2017).

Método

Em termos gerais pretende-se retratar as perceções dos profissionais de relações públicas e comunicação que atuam em Portugal sobre a sua profissão, a provedoria de informação aos decisores e as funções que desempenham. O estudo apresentado é de natureza dedutiva, tendo-se recorrido ao método quantitativo alicerçado num inquérito por questionário aplicado em toda a Europa desde 2007 – ECM - estudo anual de maior envergadura realizado a nível europeu junto de RP. Em 2018, os RP responderam a questões sobre aspetos relacionados com as funções de comunicação, provedoria de informação à tomada de decisões, liderança e comunicação, satisfação no trabalho, fatores de *stress* e tendências.

Especificamente visa-se aferir:

1. A opinião dos profissionais de comunicação portugueses sobre a sua profissão.
2. A perceção dos profissionais de comunicação portugueses sobre a importância de proverem informação aos decisores.
3. O papel do líder organizacional na institucionalização da comunicação estratégica.
4. Os assuntos percebidos como mais importantes para a gestão da comunicação nos próximos 3 anos.

O inquérito é aplicado utilizando uma plataforma *online*, cujo endereço é enviado para os profissionais de relações públicas e comunicação afiliados nas associações nacionais, europeias e globais, nos meses de fevereiro e março. No caso português, a distribuição foi feita para bases de dados da APECOM, APCE, que incluem empresas de consultoria e departamentos de comunicação. Recorreu-se, ainda, a redes pessoais de contactos para alargar a base de respondentes, procurando obter uma amostra intencional com o maior número possível de participantes. Atendendo a que não existe informação sobre o número de profissionais constantes nas *mailing lists* das associações nacionais (APECOM e APCE) e internacionais (European Association of Communication Directors - EACD) e que foi usado um processo de bola de neve em contactos pessoais (cerca de 14 *emails*, publicações em dois grupos privados de Facebook e na rede pessoal de LinkedIn), não é possível indicar taxa de resposta. Os resultados foram submetidos à realização de testes de significância *t-test* e a testes de variância (ANOVA), recorrendo ao suplemento do Excel XLSTAT 2020.3.1.23, para verificar se a variabilidade das médias das variáveis dependentes é explicada pelas

variáveis independentes (tipo de organização onde trabalha – Gráfico 1; posição que ocupa – Gráfico 2; e área de trabalho ou especialidade – Gráfico 3), num total de 19 variáveis explicativas.

Amostra

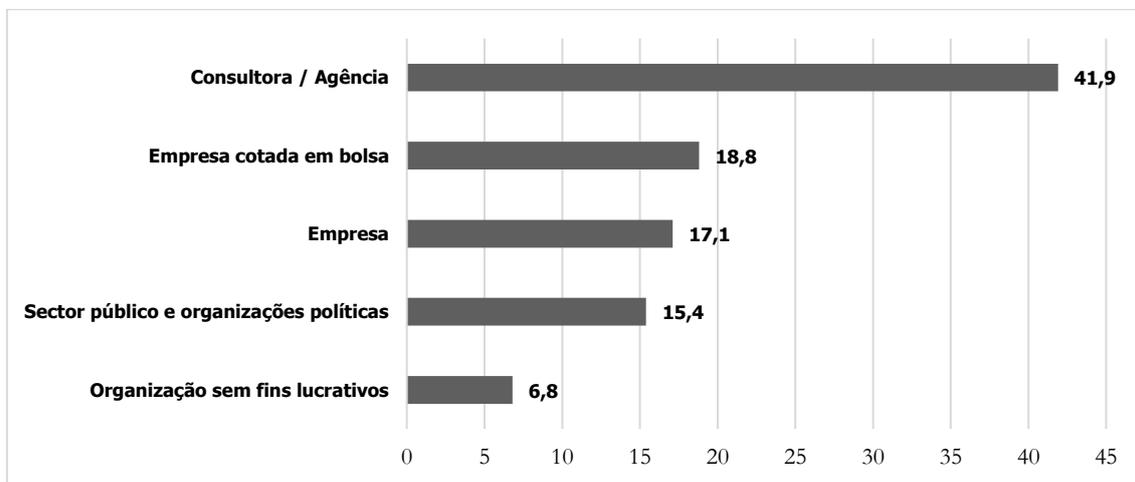
A amostra dos profissionais de comunicação portugueses que responderam ao questionário do ECM 2018 (n=117) é maioritariamente do sexo feminino (63,2%). Em termos de idades assinala-se uma maior incidência de respondentes com idade superior a 30 anos (30-45: 54,7%; 46-60: 22,4%).

Os respondentes têm elevada experiência profissional (mais de 10 anos: 56,4%) e habilitações literárias de nível superior (mestrado: 61,5% e licenciatura/bacharelato: 31,6%). Não obstante a experiência e as habilitações, os inquiridos portugueses têm níveis salariais baixos (47% declararam ganhar menos de 30 000 euros por ano) e apenas 5,2% revela ganhar mais de 100 000 euros por ano. Nota-se, contudo, a não resposta a esta questão de 18,8% dos inquiridos.

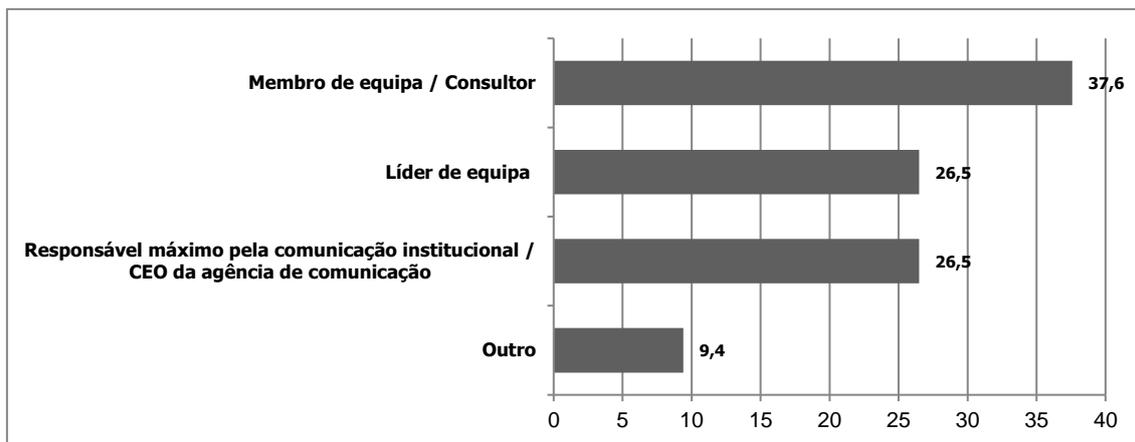
O associativismo dos respondentes portugueses é baixo. Apenas 17,1% declara pertencer a uma associação nacional de comunicação e relações públicas, 8,5% referiu ser associado da EACD e 7,7% assinalou outra associação internacional.

A maioria dos inquiridos trabalha em consultoras / agências (42%) (gráfico 1), existindo um equilíbrio em termos de posição: 38% é membro de equipa, 27% líder de equipa e 26% responsável máximo pela comunicação na organização onde trabalha (gráfico 2).

Gráfico 1: Tipo de organização onde trabalha



N=117

Gráfico 2: Posição que ocupa

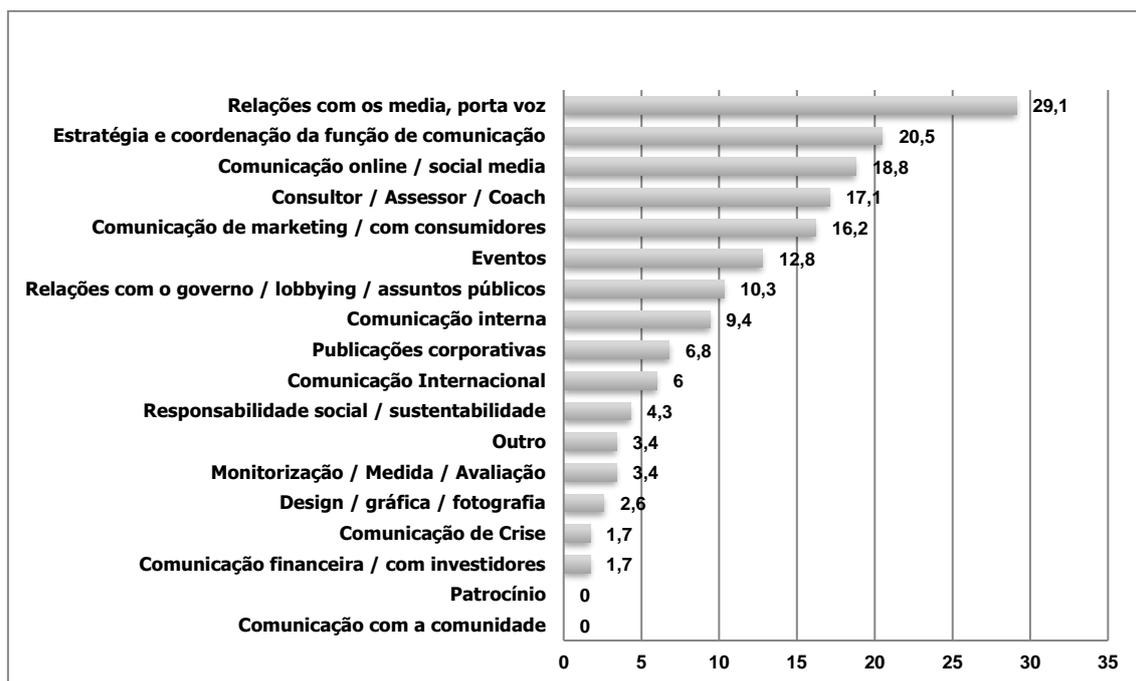
N=117

Funções desempenhadas e satisfação no trabalho

Neste ponto, procura-se aferir a opinião dos profissionais de comunicação portugueses sobre a sua profissão. De uma forma geral, os profissionais de comunicação portugueses revelam-se satisfeitos com o seu trabalho ($m=4,91$; $DP=1,535$) com moda de 6, numa escala de Likert de 1 (discorda totalmente) a 7 (concorda totalmente).

Em termos de áreas de trabalho ou especialidades, verifica-se a prevalência das relações com os *media* e porta-voz (29,1%), a função tradicional das relações públicas (Theaker, 2004), com a crescente tendência para a definição estratégica e coordenação da função de comunicação (20,5%) e comunicação *online / social media* (18,8%) – gráfico 3.

Ainda predominam funções de natureza operacional e técnica, contudo, assinala-se alguma participação dos profissionais inquiridos na coligação dominante ou vértice estratégico (20,5%). Tal poderá estar relacionado com a amostra, atendendo a que cerca de 26% dos respondentes são responsáveis máximos pela comunicação ou CEO de agências.

Gráfico 3: Áreas de trabalho ou especialidades

N=117

Os profissionais de comunicação portugueses inquiridos consideram o seu trabalho interessante e diversificado ($m=3,68$, $DP=1,064$), contudo tendem a revelar alguma insatisfação com o seu salário ($m=2,62$; $DP=1,041$). Em termos de reconhecimento do trabalho, existe tendência positiva junto de superiores, apesar de alguma hesitação de resposta em relação ao elevado prestígio da profissão (tabela 1).

Tabela 1: Indicadores de satisfação com o trabalho

Afirmações	Medi a	DP	1	2	3	4	5
O meu trabalho é interessante e diversificado.	3,68	1,06 4	3,4	12	20, 5	41	23, 1
O meu trabalho tem elevado prestígio.	3,14	1,06 1	7,7	16, 2	36, 8	33, 3	6
Existe equilíbrio entre o meu trabalho e vida pessoal.	3,3	0,99 4	2,6	18, 8	36, 8	29, 9	12
O salário é adequado.	2,62	1,04 1	15, 4	31, 6	31, 6	18, 8	2,6
Tenho oportunidades de carreira.	2,86	1,19 6	13, 7	27, 4	28, 2	20, 5	10, 3

O meu trabalho é seguro e estável.	3,44	1,05 4	5,1	12, 8	29, 9	37, 6	14, 5
Os meus superiores e clientes (internos) valorizam o meu trabalho.	3,53	1,02 2	4,3	10, 3	29, 9	39, 3	16, 2

Nota: escala de Likert com cinco níveis (1 - discorda totalmente; 5 - concorda totalmente)

N=117

O teste de significância assinala um $p < 0,001$. Os dados da ANOVA evidenciam maior variabilidade das variáveis dependentes "o meu trabalho tem elevado prestígio" e "tenho oportunidades de carreira". A análise refinada às 19 variáveis explicativas evidencia que maior prestígio é percebido por inquiridos que trabalham em associações e organizações sem fins lucrativos ($p=0,001$); que são responsáveis máximos pela comunicação institucional / CEO de agência de comunicação ($p=0,017$) e líderes de equipa ($p=0,034$). A existência de oportunidades de carreira, por sua vez, é explicada pelo exercício de funções em associações e organizações sem fins lucrativos ($p=0,035$) e em consultoras/agências ($p=0,000$).

Nas duas opções de resposta assinala-se que o R^2 , tem respetivamente, 38% e 31% da variabilidade da variável dependente permitindo constatar que são explicadas pelas 19 variáveis explicativas consideradas. Nestes dois indicadores de satisfação no trabalho, o valor de p da estatística F calculada na tabela ANOVA, com nível de significância de 5%, as informações trazidas pelas variáveis explicativas são significativamente melhores do que as fornecidas pela análise das médias simples.

Stress no trabalho e fatores de stress

Os inquiridos portugueses revelam sentir-se tensos e stressados durante o seu dia de trabalho, apesar de tendencialmente possuírem os recursos necessários para gerir o *stress* no local de trabalho (tabela 2).

Tabela 2: *Stress* laboral e recursos

Afirmações	Média	DP	1	2	3	4	5
Durante o meu dia de trabalho sinto-me tenso ou stressado.	3,33	1,16	6	17,9	24,8	36,8	14,5
Tenho os recursos necessários para gerir o <i>stress</i> do meu dia de trabalho.	2,99	1,141	12	21,4	29,9	29,1	7,7

Nota: escala de Likert com cinco níveis (1 - discorda totalmente; 5 - concorda totalmente)

N=117

Nestes dois indicadores sobre *stress* laboral, o valor de p da estatística F calculada na tabela ANOVA, com nível de significância de 5%, as informações trazidas pelas variáveis explicativas não são significativamente melhores do que as fornecidas pela análise das médias simples.

Considerando uma análise, em termos de junção entre "nada significativo" (1) e "pouco significativo (2)" e "significativo" (4) e "muito significativo" (5) dos fatores que contribuem mais para o *stress* laboral identificados pelos inquiridos portugueses, estão o baixo salário, a falta de oportunidade para

desenvolvimento ou progressão na carreira, expetativas indefinidas e excesso de informação (tabela 3), de resto em consonância com os indicadores identificados como de menor satisfação com o trabalho (tabela 1).

Tabela 3: Fatores de *stress* laboral

Fatores	Média	DP	1	2	3	4	5
Baixo salário	3,09	1,377	17,9	15,4	26,5	19,7	20,5
Falta de oportunidade para desenvolvimento ou progressão	3,14	1,364	18,8	11,1	26,5	24,8	18,8
Demasiada carga de trabalho	2,77	1,47	29,9	14,5	21,4	17,1	17,1
Longa jornada de trabalho	2,81	1,377	24,8	15,4	29,1	15,4	15,4
Expetativas de trabalho indefinidas	3	1,468	23,1	16,2	19,7	19,7	21,4
Interferências laborais durante o tempo pessoal ou familiar	2,9	1,404	23,1	16,2	26,5	16,2	17,9
Insegurança no trabalho	2,38	1,394	39,3	17,9	19,7	12	11,1
Falta de participação no processo de decisão	2,85	1,33	21,4	17,9	29,9	16,2	14,5
Horário inflexível	2,16	1,313	45,3	18,8	17,9	10,3	7,7
Tempo de viagem entre casa e trabalho	2,15	1,315	44,4	23,1	14,5	9,4	8,5
Problemas com o supervisor	2,3	1,404	41	23,1	12	12,8	11,1
Problemas com colegas	2,13	1,283	43,6	25,6	12	12	6,8
Doença física ou incapacidades	2,11	1,325	51,3	12	16,2	15,4	5,1
Vida pessoal a interferir nas horas de trabalho	2,06	1,234	43,6	29,9	9,4	11,1	6
Excesso de informação	2,94	1,434	24,8	13,7	21,4	23,1	17,1
Disponibilidade constante fora das horas de trabalho (e.g. email, telefone)	2,97	1,377	17,9	22,2	24,8	15,4	19,7
Problemas com clientes (internos)	2,32	1,265	35	23,9	21,4	12,8	6,8

Nota: escala de Likert com cinco níveis (1 - nada significativo; 5 - muito significativo)

N=117

Os dados da ANOVA evidenciam maior variabilidade das variáveis dependentes “falta de oportunidade para desenvolvimento ou progressão”; “expetativas de trabalho indefinidas” e “doença física ou incapacidades”. A indefinição das expetativas de trabalho é diferenciada junto dos responsáveis máximos pela comunicação institucional / CEO de agência de comunicação ($p=0,021$). Por sua vez, a doença e as incapacidades são

explicadas pela posição ocupada, em especial, responsáveis máximos pela comunicação institucional / CEO de agência de comunicação ($p=0,027$) e líderes de equipa ($p=0,031$).

Nas três opções de resposta assinala-se que o R^2 , tem respetivamente, 29%, 31% e 29% da variabilidade da variável dependente permitindo constatar que são explicadas pelas 19 variáveis explicativas consideradas.

Na opção “expectativas de trabalho indefinidas”, o valor de p da estatística F calculada na tabela ANOVA, com nível de significância de 5%, as informações trazidas pelas variáveis explicativas são significativamente melhores do que as fornecidas pela análise das médias simples. No caso da opção “falta de oportunidade para desenvolvimento ou progressão”, a análise refinada às 19 variáveis explicativas evidencia que a falta de oportunidades é diferenciada pelo tipo de organização, particularmente empresas ($p=0,001$); e nas funções de responsáveis máximos pela comunicação institucional / CEO de agência de comunicação ($p=0,011$) e líderes de equipa ($p=0,050$). Tanto nesta variável, como na variável “doença física ou incapacidades”, o valor de p da estatística F calculada na tabela ANOVA, com nível de significância de 5%, não permite informações mais significativas do que a análise das médias simples. Em termos qualitativos, a falta de oportunidade de progressão, em empresas, pode ser associada ao atingir do topo da carreira e ao posicionamento das funções de comunicação no seio da organização.

Provedoria de informação e tomada de decisão

Neste ponto analisamos a provedoria de informação pelos profissionais de comunicação aos decisores organizacionais, lembrando a importância da informação para os processos de tomada de decisão e definição das estratégias organizacionais.

Os resultados são apresentados e discutidos procurando cumprir os seguintes objetivos:

2. Aferir a perceção dos profissionais de comunicação portugueses sobre a importância de proverem informação aos decisores.
3. Aferir que informação é habitualmente providenciada por estes profissionais aos decisores.

85,5% dos inquiridos declarou prover de informação para a tomada de decisão nas organizações onde trabalham ou às quais prestam serviço (4,3% declarou não saber).

Os RP enquanto responsáveis pelo fornecimento de informação aos decisores tendem a ser valorizados pelas organizações e a obter reconhecimento por parte da alta direção e dos clientes. Apesar da concordância dos respondentes portugueses com a importância de prover informação a decisores, há uma clara constatação destes quanto à não rotina de provimento dessa informação, isto é, para a maioria dos respondentes prover informação aos decisores é uma mais-valia da área, mas não é uma atividade fundamental. Interessante notar que ainda assim, este não é um dos fatores de *stress* identificado na tabela anterior. De notar que a perceção de vantagem em relação a outros departamentos ou agências ainda é frágil ($m=3,68$; $DP=1,104$) – tabela 4.

Tabela 4: Provedoria de informação para a tomada de decisão

Afirmações	Média	DP	1	2	3	4	5
Prover informação aos decisores confere relevância ao departamento de comunicação / relações públicas	3,77	1,029	2,6	8,5	25,6	35,9	27,4
Prover informação aos decisores permite o reconhecimento por parte da alta direção e dos clientes (internos)	3,97	0,978	2,6	6	15,4	43,6	32,5
Prover informação aos decisores oferece-nos vantagem em relação a outros departamentos e agências	3,68	1,104	4,3	12	19,7	39,3	24,8
Prover informação aos decisores não é uma atividade fundamental do nosso departamento	2,14	1,279	41,9	26,5	17,1	5,1	9,4

Nota: escala de Likert com cinco níveis (1 - discorda totalmente; 5 - concorda totalmente)

N=117

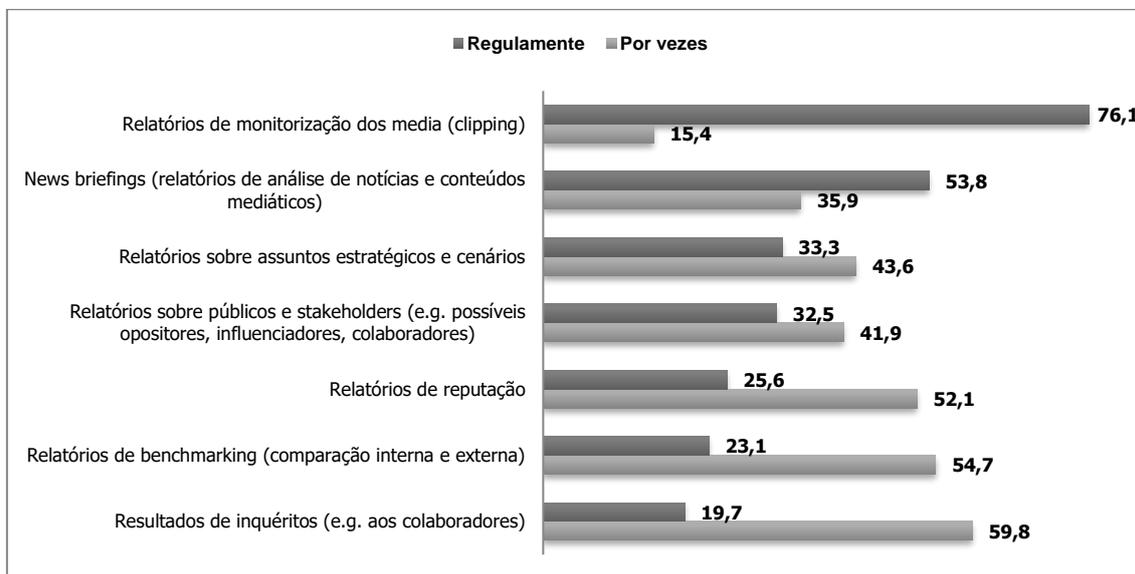
O teste de significância *t-test* assinala um $p < 0,001$. Os dados da ANOVA evidenciam maior variabilidade das variáveis dependentes "prover informação aos decisores confere relevância ao departamento de comunicação / relações públicas" ($p=0,011$), "prover informação aos decisores permite o reconhecimento por parte da alta direção e dos clientes (internos)" ($p=0,036$) e "prover informação aos decisores não é uma atividade fundamental do nosso departamento" ($p=0,004$). A importância do provimento de informação para a relevância do departamento de comunicação é explicada de forma genérica pelas variáveis independentes (p *intercept*=0,008), ainda assim é mais premente para quem exerce funções associadas à comunicação financeira e investidores ($p=0,047$), comunicação de marketing ($p=0,009$), comunicação governamental e assuntos públicos ($p=0,038$), estratégia e coordenação da função de comunicação ($p=0,015$), publicações corporativas ($p=0,001$) e responsabilidade social e sustentabilidade ($p=0,0043$). A importância do provimento de informação para o reconhecimento da alta direção e dos clientes relaciona-se com a posição ocupada pelos inquiridos, especialmente pelos líderes de equipa ($p=0,024$). Finalmente, a variação nas respostas na última afirmação é explicada pelas funções exercidas, sendo explicativas as variáveis de consultoria ($p=0,036$), comunicação interna ($p=0,028$), comunicação de marketing ($p=0,013$), relações com o governo governamental e assuntos públicos ($p=0,043$), estratégia e coordenação da função de comunicação ($p=0,015$) e publicações corporativas ($p=0,026$).

Nas três opções de resposta assinala-se que o R^2 , tem respetivamente, 34%, 31% e 36% da variabilidade da variável dependente permitindo constatar que são explicadas pelas 19 variáveis explicativas consideradas.

O tipo de informação habitualmente providenciado está relacionado com a monitorização dos *media* (*clipping*) e relatórios de análise de assuntos em agenda (pública e mediática) – gráfico 4. Entre a informação menos fornecida aos decisores estão: relatórios sobre públicos e *stakeholders* (e.g. possíveis opositores, influenciadores, colaboradores) (23,9%); relatórios sobre assuntos estratégicos e cenários (21,4%);

relatórios de reputação e relatórios de *benchmarking* (comparação interna e externa), ambos com 20,5% de respostas.

Gráfico 4: Tipo de informação fornecida para a tomada de decisão



O teste de significância *t-test* assinala um $p < 0,001$. Os dados da ANOVA evidenciam maior variabilidade das variáveis dependentes "monitorização dos *media*" ($p = 0,028$) e *news briefings* ($p = 0,083$). Nas duas opções de resposta assinala-se que o R^2 , tem respetivamente, 32% e 28% da variabilidade da variável dependente permitindo constatar que são explicadas pelas 19 variáveis explicativas consideradas. Em relação aos *news briefings*, o valor de p da estatística F calculada na tabela ANOVA, com nível de significância de 5%, não permite informações mais significativas do que a análise das médias simples. No caso da opção "monitorização dos *media*", a análise refinada às 19 variáveis explicativas evidencia a significância do tipo de organização, nomeadamente, do sector público e organizações políticas ($p = 0,020$), e das funções exercidas relacionadas com a estratégia e coordenação da função de comunicação ($p = 0,045$).

Considerando a tipologia de O'Brien e Marakas (2011) verifica-se uma predominância de fornecimento de suportes informativos para decisões táticas. Tal poderá estar relacionado com: 1) a fraca orientação a longo prazo da cultura organizacional portuguesa (Hofstede, 2001); 2) com o pouco reconhecimento da importância da colaboração dos RP em processos de tomada de decisão estratégica; 3) com a relevância atribuída à provedoria de informação para a tomada de decisão; 4) com a missão das organizações do sector público, mais associada ao bem comum e valorizadora da informação veiculada nos órgãos de comunicação social, pelo elevado escrutínio público a que estão sujeitos.

É ainda relevante sublinhar que os processos de pesquisa, sistematização e análise de informação requerem tempo e recursos, para além de exigirem conhecimentos e competências que os profissionais em foco nem sempre possuem. Como sublinham Tench e outros (2017), nas análises do ECM sobre Comunicação de Excelência, nem sempre os atributos pessoais e as competências dos profissionais de comunicação estratégica lhes permitem afirmar-se junto dos líderes organizacionais que, por sua vez, também se devem afirmar no campo do conhecimento e da *expertise* para assim justificarem as suas decisões. Ou seja, o

campo de afirmação de profissionais de comunicação estratégica e de líderes organizacionais acaba por ser concorrencial, o que poderá contribuir para “esvaziar” a importância organizacional do primeiro, para não “ofuscar” o segundo.

Liderança, Cultura Organizacional e Comunicação

A perceção sobre o desempenho do líder de comunicação mereceu grande atenção do ECM 2018, sendo o líder entendido como aquele que é responsável pela organização e liderança do grupo, departamento ou função de comunicação para auxiliar a organização a atingir os seus objetivos. Neste ponto, procura-se cumprir o objetivo seguinte:

4. Aferir o papel do líder organizacional na institucionalização da comunicação estratégica.

Apesar de existir relutância em reconhecer que o líder é excelente ($m=3,73$; $DP=1,818$) e uma perceção pouco visível sobre a partilha do poder de decisão organizacional com os colaboradores ($m=3,97$; $DP=1,766$), o valor da comunicação tende a ser compreendido pelos responsáveis ($m=5,4$; $DP=1,677$) que possuem conhecimentos de comunicação para a elaboração de estratégias, planos e mensagens efetivos ($m=5,14$; $DP=1,742$) e estão envolvidos ativamente nos processos estratégicos de tomada de decisão ($m=5,32$; $DP=1,655$) – tabela 5.

Tabela 5: Perceção sobre o líder de comunicação e cultura organizacional

Afirmações	Média	Desvio Padrão	R ² (%)	Pr > F
Os líderes dos departamentos da minha organização / dos meus clientes compreendem o valor da comunicação / relações públicas.	4,79	1,648	37	0,003
O CEO / Administrador da minha organização compreende o valor da comunicação / relações públicas.	5,4	1,677	36	0,005
A minha organização pratica comunicação bidirecional com os seus colaboradores.	4,55	1,611		
A minha organização partilha o poder de decisão com os seus colaboradores.	3,97	1,766		
A minha organização valoriza e pratica a diversidade e a inclusão.	5,01	1,584		
O responsável máximo pela comunicação na minha organização é um líder excelente.	4,78	1,713		
O líder providencia uma visão assertiva sobre a utilidade da comunicação para a organização	4,95	1,861		
O líder demonstra uma elevada orientação ética e um conjunto de valores guias para as ações.	5,19	1,8	33	0,019

O líder conduz a equipa à boa resolução dos problemas.	4,82	1,855	35	0,009
O líder desenvolve relações produtivas e coligações para lidar satisfatoriamente com os assuntos.	4,85	1,728	33	0,018
O líder está envolvido ativamente nos processos estratégicos de tomada de decisão.	5,32	1,655	31	0,036
O líder possui conhecimentos de comunicação para desenvolver estratégias, planos e mensagens efetivos.	5,14	1,742	34	0,011
O líder é excelente.	4,73	1,818	37	0,003

Nota: escala de Likert com sete níveis (1 - discorda totalmente; 7 - concorda totalmente)

N=117

Os resultados denotam uma predominância de valores intermédios com pendor positivo ao nível de existência de uma cultura organizacional favorável à institucionalização do RP (Sandhu, 2009). Contudo, a divisão de respostas em termos de existência de um líder com uma visão assertiva sobre a utilidade da comunicação ($m=4,95$; $DP=1,861$) e a fraca partilha da decisão podem ser causas que condicionam a satisfação profissional dos RP e a sua perceção sobre as suas funções (como visto no ponto 3).

O teste de significância *t-test* assinala um $p < 0,001$. Os dados da ANOVA evidenciam maior variabilidade das variáveis dependentes cujos valores do coeficiente de determinação (R^2) e da análise de variância ($Pr > F$) são apresentados na tabela 5. As opções de resposta evidenciam níveis da variabilidade da variável dependente permitindo constatar que estes são explicados pelas 19 variáveis explicativas consideradas. O valor de p da estatística F calculados na tabela ANOVA, com nível de significância de 5%, permite informações mais significativas do que a análise das médias simples. A análise refinada às 19 variáveis explicativas destaca a significância do tipo de organização, nomeadamente, de organizações sem fins lucrativos, e das funções exercidas relacionadas com a estratégia e coordenação da função de comunicação e de comunicação interna.

Importa ressaltar que 26% dos inquiridos ocupam a posição de responsável máximo pela comunicação institucional / CEO de agência de comunicação, o que poderá enviesar a reflexão sobre estes resultados. Ocupando, estes, um cargo de alta decisão é expectável que respondam que estão ativamente envolvidos nos processos estratégicos de tomada de decisão.

Tendências

Quando questionados sobre os assuntos que se tornarão mais importantes para a gestão da comunicação e das relações públicas, nos próximos três anos (objetivo 4), os respondentes portugueses continuam a destacar a evolução digital e a web social (42,7%); seguindo-se a necessidade de alinhar as estratégias de negócio e comunicação (37,6%); gerir a velocidade e os fluxos de comunicação (36,8%); utilizar "big data" e algoritmos (33,3%) e reforçar a importância das funções de comunicação no apoio aos processos de tomada de decisão (32,5%). Implementar rotinas avançadas de medida e avaliação (14,5%) e lidar com informação falsa (12%) são os assuntos menos apontados (tabela 6).

Considerando que a questão da evolução digital e a web social, bem como a gestão da velocidade e o volume dos fluxos comunicacionais se inserem em lógicas conjunturais e não tanto com lógicas estruturais, logo estratégicas, denota-se nos profissionais de RP portugueses uma maior preocupação com questões eminentemente táticas e não tanto estratégicas.

Tabela 6: Perceção sobre os assuntos mais importantes, nos próximos três anos

Opções de escolha múltipla	%
Lidar com a evolução digital e com a web social	42,7
Relacionar a estratégia de negócio com a comunicação	37,6
Gerir a velocidade e o volume dos fluxos de comunicação	36,8
Utilizar "big data" e/ou algoritmos na comunicação	33,3
Reforço da importância das funções de comunicação no suporte aos processos de tomada de decisão	32,5
Criar e manter confiança	28,2
Gerir as exigências de maior transparência e com públicos ativos	23,9
Fazer corresponder a necessidade de comunicar com mais públicos e canais com recursos limitados	20,5
Lidar com o desenvolvimento sustentável e com a responsabilidade social	17,9
Implementar rotinas avançadas de medida e avaliação	14,5
Lidar com "fake news" e informação falsa	12

N=117

O teste de significância *t-test* assinala um $p < 0,001$ exceto na opção "lidar com o desenvolvimento sustentável e com a responsabilidade social" em que o $p = 0,000$. Os dados da ANOVA evidenciam maior variabilidade das variáveis dependentes "lidar com o desenvolvimento sustentável e com a responsabilidade social" ($p = 0,004$) e "utilizar *big data* e/ou algoritmos na comunicação" ($p = 0,037$). Nas duas opções de resposta assinala-se que o R^2 , tem respetivamente, 36% e 31% da variabilidade da variável dependente permitindo constatar que são explicadas pelas 19 variáveis explicativas consideradas. No caso da primeira opção, a variável explicativa "empresa cotada em bolsa" ($p = 0,026$) e o exercício de funções na área da sustentabilidade ($p = 0,015$) têm mais significância. No segundo caso, destacam-se o exercício de funções em comunicação *online / social media* ($p = 0,013$) e comunicação de crise ($p = 0,033$). Nas restantes variáveis, o valor de p da estatística F calculada na tabela ANOVA, com nível de significância de 5%, não permite informações mais significativas do que a análise das médias simples.

A nível europeu, os resultados do ECM2018 ($n = 3096$) mostram uma maior preocupação com "criar e manter a confiança" (39,5%), "relacionar a estratégia de negócio com a comunicação" (37,7%) e "lidar com a evolução digital e com a web social" (36,8%).

De assinalar que estes três assuntos são os que mais preocupam os profissionais europeus desde 2013. Entre 2008 e 2013, o terceiro assunto mais assinalado era "lidar com o desenvolvimento sustentável e com a responsabilidade social". Na recolha de 2018, este assunto surge em quinto lugar com 18,2% de respostas,

confirmando a recente notícia de Antonette (4 de fevereiro de 2019) que assinala a preocupação dos CEO em recentrar o discurso nos negócios e menos em assuntos sociais.

Conclusão

Atendendo à teoria da Excelência, particularmente no tipo de funções desempenhadas pelo RP, percebe-se pelos resultados deste inquérito aos profissionais portugueses que, embora haja uma consciência da importância da comunicação nos processos de tomada de alta decisão, não há rotinas associadas ao prover de informação estratégica, nem tão pouco é assunto que os profissionais percecionem como relevante nos próximos três anos. É verdade que estes profissionais identificam a participação do líder de comunicação na tomada de decisão, mas não fazendo parte das atividades fundamentais do seu departamento o fornecimento de informação estratégica, nem se revelando como assunto de atenção prioritária, fica por entender como é efetivada essa participação na tomada de decisão. De notar que as análises à significância e à variância estatísticas evidenciam a relevância das variáveis explicativas relativas ao tipo de organizações na percepção do prestígio da profissão (maior em organizações sem fins lucrativos) e provimento de relatórios resultantes da monitorização dos *media* (maior em organizações do sector público e políticas). Adicionalmente, a importância do provimento de informação para a relevância do departamento de comunicação é explicada de forma genérica pelas variáveis independentes (p *intercept*=0,008), ainda assim é mais premente para quem exerce funções associadas à comunicação financeira e investidores, comunicação de marketing, comunicação governamental e assuntos públicos, estratégia e coordenação da função de comunicação, publicações corporativas e responsabilidade social e sustentabilidade. Esta última função mais explicada pela variável explicativa “empresa cotada em bolsa” (tipo de organização).

Deve-se distinguir a função, dos profissionais que a exercem. O que se compreende por função de RP na sua dimensão estratégica parece ser reconhecida pelos altos decisores (tabela 5 – “O CEO / Administrador da minha organização compreende o valor da comunicação / relações públicas”), no entanto poderá não ser entendida por estes como uma função expectável de ser desempenhada pelos RP, pelo menos no que concerne a serem estes os agentes primordiais e chamados ativamente a participar no processo de decisão estratégica ou no fornecimento de *inputs* para esta. A esta reflexão importa considerar que mais de ¼ dos respondentes têm a função de CEO de agências de comunicação, o que por natureza da função e da área de negócio torna expectável que estes considerem que a comunicação é estratégica na vida das organizações, no entanto, reforça a dúvida quanto à distinção entre a função e o papel dos seus profissionais.

Assim, pode-se considerar que os profissionais de comunicação portugueses percecionam a sua função como importante para o fornecimento de *inputs* de nível estratégico, mas quanto ao seu desempenho e aos assuntos relevantes nos próximos três anos, ela é tendencialmente de intervenção tática. Acresce a desvalorização da opção “implementar rotinas avançadas de medida e avaliação”, ora medir resultados e efeitos com métodos apropriados e com análises qualitativas e quantitativas é indispensável para a comunicação estratégica, aumentando a influência, a credibilidade e o reconhecimento destes profissionais nas organizações.

Será esta percepção, tendencialmente tática, o resultado daquilo que os altos decisores consideram ser o papel dos RP nas organizações? Ou serão os profissionais que não se afirmam como agentes provedores de informação fundamental e estratégica na tomada de decisão? Estudar o que pensam os altos decisores nas organizações (que não CEO de agências de comunicação) quanto a esta função e ao que esperam dos RP poderia ajudar a esclarecer estas questões.

Recomendam-se estudos que complementem os resultados do ECM, com análise qualitativa, pois fica por compreender se os profissionais de comunicação têm competências e se sentem capacitados para fornecer informação estratégica aos decisores, se têm “talento” para converter a informação em *insights*, em conhecimento, e se esta provedoria de informação tem ou não contribuído para o sucesso das organizações e da comunicação nas organizações onde trabalham. Permanece ainda a dúvida sobre a existência, ou não, em Portugal de profissionais de comunicação de excelência, capazes de desenvolver, gerir e conduzir comunicação excecional em departamentos de alto desempenho.

Referências

- Antonette, R. (4 de fevereiro 2019). Survey from center for public relations and chief executive magazine finds ceos want to talk sales, not social issues, in 2019. Consultados em Institute for Public Relations: <https://instituteforpr.org/survey-from-center-for-public-relations-and-chief-executive-magazine-finds-ceos-want-to-talk-sales-not-social-issues-in-2019/>
- Berger, B. K. & Meng, J. (2014). *Public Relations Leaders as sensemakers: a global study of leadership in public relations and communication management*. London / New York: Routledge.
- Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing public opinion*. New York: Boni and Liveright.
- Burson, H. (2017). *The Business of Persuasion: Harold Burson on Public Relations*. New York: RosettaBooks.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1999). *Effective Public Relations*. London: Prentice-Hall.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (2006). The centrality of practitioner roles to public relations theory. In C. H. Botan & V. Hazelton (eds.), *Public Relations Theory II* (pp. 137-170). New York: Routledge.
- European Communication Monitor (2009). Disponível em: <http://www.communicationmonitor.eu/>
- Fawkes, J. (2004). What is public relations? In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (2nd ed., pp. 3-17). Oxfordshire: Routledge.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2013). Public relations and the new institutionalism: In search of a theoretical framework. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 205-221. Doi: 10.1177/2046147X13485353
- Fredriksson, M., Pallas, J., & Wehmeier, S. (2013). Public relations and neo-institutional theory. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 183-203. Doi: 10.1177/2046147X13485956
- Grandien, C., & Johansson, C. (2012). Institutionalization of communication management: A theoretical framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 209 - 227. Doi: 10.1108/13563281211220247
- Grandien, C., & Johansson, C. (2016). Organizing and Disorganizing Strategic Communication: Discursive Institutional Change Dynamics in Two Communication Departments. *International Journal of Strategic Communication*, 10 (4), 332-351. Doi: 10.1080/1553118X.2016.1196692

- Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (Edits.). (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A study of communication management in three countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences. comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks/CA: Sage Publications.
- Holtzhausen, D., & A. Zerfass (Edits.) (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York / Oxon: Routledge.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mykkänen, M. (2017). Clarifying Communication Professionals' Tasks in Contributing To Organizational Decision Making. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 4 (5), 3460-3468. doi:10.18535/ijsshi/v4i5.01
- O'Brien, J. A. & Marakas, G. M. (2011). *Management information systems*. 10th edition. New York: McGraw-Hill.
- Pasadeos, Y., Renfro, R. B., & Hanily, M. L. (1999). Influential authors and works of the public relations scholarly literature: a network of recent research. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 29-52. Doi: 10.1207/s1532754xjpr1101_02
- Pasadeos, Y., Reber, B., & Renfro, R. B. (2010) Public Relations as a maturing discipline: an update on research networks. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 136-158, DOI: 10.1080/10627261003601390
- Póvoas, R. (2009). *Relações Públicas sem croquete*. Lisboa: Gestão Plus Edições.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sandhu, S. (2009). Strategic communication: an institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72-92. doi:10.1080/15531180902805429
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Cham, CH: Palgrave Macmillan. Doi: 10.1007/978-3-319-48860-8.
- Theaker, A. (Ed.). (2004). *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Oxfordshire: Routledge.
- Zerfass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication: Theoretical analysis and empirical evidence. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 69-71. doi:10.1080/15531180902810205
- Zerfass, A., Vercic, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. doi: 10.1080/1553118X.2018.1493485