



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PAPEL DAS EMOÇÕES
NA RELAÇÃO ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO E OS SEUS CLIENTES

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Ciências da Comunicação: Comunicação, Organização e Liderança

por

Marta Nunes Romão

Faculdade de Ciências Humanas

Fevereiro de 2015



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PAPEL DAS EMOÇÕES
NA RELAÇÃO ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO E OS SEUS CLIENTES

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Ciências da Comunicação: Comunicação, Organização e Liderança

Por Marta Nunes Romão

Sob orientação de Professor Doutor Fernando Ilharco

Faculdade de Ciências Humanas

Fevereiro de 2015

Resumo

O presente relatório de estágio é uma reflexão sobre a temática das emoções no contexto das agências de comunicação, do relacionamento dos seus profissionais entre si e com os seus clientes atuais e potenciais. As emoções são cada vez mais reconhecidas pelas consequências que têm no desempenho profissional e nesse sentido é importante saber geri-las. Esta reflexão incide sobre o peso das emoções e o papel da sua gestão na relação entre uma organização e os seus clientes, podendo aquelas contribuir para o êxito final no desempenho de uma empresa. Partindo de uma visão dos efeitos das emoções a um nível individual, avançamos neste trabalho para o nível da interação e, por isso, da inteligência emocional na dinâmica social profissional. A autoconsciência acerca das próprias emoções e a gestão das mesmas são vistas como os primeiros passos na gestão das emoções num relacionamento. O presente relatório de estágio conjuga contributos teóricos com a experiência de um estágio desenvolvido na agência de comunicação Porter Novelli, contribuindo assim, cremos, para uma correta reflexão sobre a análise, gestão e potencial das emoções no contexto profissional.

Palavras-chave: Emoções, inteligência emocional, relações públicas, comunicação interpessoal, relações, agência de comunicação

Abstract

This report focuses on the topic of emotions in the context of communication agencies, it focuses on the relationship of its professionals between with each other as well as with their current and potential customers. Emotions are increasingly recognized for the consequences they have on job performance and therefore it is important to know how to manage them. This discussion focuses on the role of the emotions and the importance of managing the relationships between an organization and its customers, considering that those might contribute to the ultimate success of the performance of a company. Starting from a perspective of the effects of emotions at an individual level, we move forward to the level of interaction and therefore of emotional intelligence in professional social dynamics. Self-consciousness about one's own emotions and their management are considered to be the first steps in managing emotions in a relationship. This academic work combines theoretical inputs with the experience of an internship that took place at Porter Novelli public relations agency, contributing, we believe, for a genuine reflection on the analysis, management and role of emotions in a professional context.

Keywords: Emotions, emotional intelligence, public relations, interpersonal communications, relationships, communication agencies

Si no tenemos un punto fijo al que queremos llegar, damos vueltas y vueltas.

Luis Sepúlveda in Un Viejo que Leía Poemas de Amor

À minha família.

À minha mãe, ao meu irmão, ao meu pai e à minha avó. Por me apoiarem incondicionalmente nas minhas voltas e voltas até descobrir onde quero chegar.

Agradeço ao Professor Doutor Fernando Ilharco, meu orientador, por todo o processo de aprendizagem que me tem proporcionado ao longo deste Mestrado. Numa sua aula de Comunicação e Liderança começaram a ficar mais nítidos os contornos da temática que queria estudar – as emoções. Ter-me aconselhado uma Ted Talk de Amy Cuddy assim como ter explorado a Biologia da Liderança de Goleman foram determinantes para perceber que queria explorar este tema. Entre momentos de partilha académica, de fascínio por toda a novidade e de desenvolvimento de ideias, que só são possíveis num ambiente de liberdade e de apoio ao desenvolvimento pessoal, tornou-se evidente qual seria o tema do que viria hoje a ser da minha dissertação final de Mestrado.

À Doutora Mariana Victorino, Diretora Geral da agência Porter Novelli em Lisboa, tenho também a agradecer a aprendizagem que fez parte do meu mestrado pela experiência prática que me proporcionou no estágio que realizei. Pela sua disponibilidade e vontade em ajudar em tudo o que fosse possível. Acima de tudo pela confiança que depositou em mim, permitindo desenvolver capacidades que não sabia ter. Por me dar a confirmação de que as relações públicas e a comunicação são a área que me mais me fascina, que me motiva e por me fazer acreditar que é nela que quero crescer.

A todas aquela que fizeram parte deste processo, na equipa Porter Novelli, em especial, Sofia Moreira, Filipa Fonseca, Élia Teixeira e Mafalda Gomes, que me ensinaram muito do que sei relativamente às relações em agência e às relações entre pessoas. Uma vez mais a confiança e liberdade são as palavra chave que caracterizam o desenvolvimento pessoal e profissional – agradeço por tudo o que aprendi ao dar estes primeiros passos.

Índice

Resumo/*Abstract*

Dedicatória

Agradecimentos

Introdução	8
1. Problemática	10
2. Empresa	13
3. As Relações Públicas	16
3.1 História das Relações Públicas	17
3.2 Definição de Relações Públicas	20
3.3 Acreditação da Profissão	23
3.4 Agências de Comunicação	27
3.5 As Relações Públicas Hoje e Amanhã	30
4. As Emoções	34
4.1 O Cérebro Social	37
4.2 Contágio Emocional	41
4.3 Regulação Emocional	45
4.4 A Inteligência Emocional	48
4.5 No Mundo Empresarial	51
5. Diário de Estágio	55
6. Trabalho de Campo	62
6.1 Observação Direta	63
6.2 Inquérito por Questionário	66
6.3 Entrevista	73
7. Análise e Reflexão	79
7.1 Inputs	82
7.2 Conceitos Chave	87
7.3 Pluralidade do Objeto de Estudo	94
Conclusão	98
Bibliografia	100
Anexos	104
Anexo A	105
Anexo B	116
Anexo C	118

Introdução

All theories within the emotional intelligence paradigm seek to understand how individuals perceive, understand, utilize and manage emotions in an effort to predict and foster personal effectiveness.

(Emmerling, Goleman, 2003:12)

À semelhança das várias teorias sobre emoções e inteligência emocional, a presente reflexão pretende proporcionar uma maior compreensão destes fenómenos, principalmente aplicados ao contexto da comunicação em agência. Poderá ser de facto relevante compreender como se caracteriza o contexto da comunicação ao nível das agências de relações públicas, assim como a importância das emoções e da sua gestão no contexto da eficácia a nível pessoal e profissional.

O presente trabalho pretende antes de mais explorar a problemática associada às emoções e ao contexto comunicacional das agências de relações públicas. Como base para tal, pretende reunir variados contributos teóricos sobre as relações públicas e as emoções que proporcionem uma revisão teórica sólida e válida para posteriores reflexões. De seguida, poderá ser relevante falar sobre a experiência do estágio assim como do trabalho empírico desenvolvido, culminando finalmente numa reflexão que pretende conjugar todos estes inputs e refletir sobre o que foram os contributos para a pergunta de partida.

O conceito de emoção está na diferença entre o que as pessoas fazem e aquilo que sentem, está nas pistas sobre esta discrepância, está na diferença entre aquilo que as pessoa fazem e aquilo que dizem. Este conceito ajuda-nos a compreender a escolhas entre aquilo que se faz e aquilo que parece mais adequado. As emoções são simultaneamente a razão e a explicação para as escolhas, para o comportamento e para as demonstrações dos seres humanos no conceito da interação social, na relação consigo e com os outros.

Nos anos 50 dizia-nos Freud que:

“Another suspicion may tell us that we are far from having exhausted the problem of identification, and that we are faced by the process which psychology calls “empathy” and which plays the largest part in our understanding of what is inherently foreign to our ego in other people.” (1949: 70)

A validade desta suposição poderá ser ainda verdadeira nos dias de hoje. O conceito de empatia, em concreto, poderá ainda ser objeto de diferentes reflexões que poderão contribuir para a sua melhor compreensão enquanto fenómeno de interação humana, de compreensão e eventualmente reciprocidade. É compreender o outro em nós e ser compreendido da mesma forma. Saber o que sente o outro poderá ser relevante para poder compreendê-lo assim como sentir compaixão, ou empatia. Saber e sentir serão sinónimos neste contexto de compreensão do outro e poderão ser determinantes no sucesso resultante das interações humanas, nomeadamente no contexto de negócios.

Acima de tudo, este trabalho pretende fazer uma reflexão sobre os vários contributos que têm vindo a ser desenvolvidos no âmbito da psicologia e portanto dos temas das emoções e da inteligência emocional. Pensados no campo da comunicação, estes conceitos encontram relação com o mundo empresarial e com o sucesso das empresas. O que se pretende é partir de uma compreensão destes fenómenos ao nível individual, ou seja, compreender o fenómeno das emoções dentro de cada um de nós. Daqui poderemos eventualmente partir para o conceito mais amplo das interações sociais, das interações e das relações que se estabelecem entre as pessoas. Depois desta ponte poderá então ser pertinente pensar nestes fenómenos ao nível das interações que se estabelecem entre uma empresa e o seu público, especialmente tendo em consideração as relações que existem entre uma agência de comunicação e os seus clientes.

Em síntese, a reflexão que se pretende fazer é sobre o eventual papel das emoções no que é a relação que se estabelece entre os profissionais de comunicação e os seus clientes. Os instrumentos utilizados são os contributos teóricos sobre emoções e comunicação postos em relação com os inputs proporcionados pela experiência em contexto de estágio numa agência de comunicação. O resultado esperado passa por explorar uma perspetiva eventualmente relevante no atual mundo empresarial.

1. Problemática

A problemática constitui efectivamente o princípio de orientação teórica da investigação, cujas linhas de força define.

(Quivy, Campenhoudt, 2008: 100)

O presente trabalho pretende refletir sobre a temática das emoções e da inteligência emocional aplicadas ao contexto da interação que se estabelece entre uma agência de comunicação e os seus clientes. Ou seja, o que propomos é uma reflexão aplicada ao contexto das relações que se estabelecem entre uma organização e o público que é composto pelos seus clientes. A pergunta de partida que guia o percurso para se chegar a esse ponto é:

Qual a relevância, as implicações, o papel das emoções na relação entre os profissionais de uma agência de relações públicas e os seus clientes?

A pergunta de partida define o que é o objeto de estudo e é acompanhada por duas questões centrais que guiam a exploração do tema:

- É possível gerir as emoções?
- Em que consiste essa gestão emocional?

As perspetivas teóricas adotadas para dar resposta à pergunta de partida provêm essencialmente dos contributos da psicologia e de consequentes reflexões aplicadas à comunicação. De Elaine Hatfield (1994) a Daniel Goleman (2006) e passando pelos contributos de autores como António Damásio (2011), a abordagem com base na psicologia junta estudos pioneiros com as mais recentes descobertas da ciência sob o objetivo de desconstruir ideias pré-concebidas acerca das emoções – conceito com conotações de senso comum em muito opostas ao que realmente aporta a visão científica. Ao contrastar as primeiras suposições sobre a temática das emoções com as visões mais atuais de livros publicados ou de pensamentos que estão a ser desenvolvidos e são partilhados por académicos em âmbitos como as *Ted Talks*, possibilita-se uma melhor compreensão do tema assim como a criação de um quadro conceptual de interpretação deste fenómeno, aplicado à comunicação e às relações. Consideramos pertinente definir as emoções desde um ponto de vista completo e científico, proporcionando assim os moldes

para poder encontrar respostas à pergunta de partida. O conceito de emoções enquanto oposto à razão é algo generalizado que os estudos da psicologia têm vindo a desconstruir cada vez mais. A perspetiva de Daniel Goleman acerca da Inteligência Emocional e da sua aplicação não só ao nosso dia a dia como ao mundo dos negócios é um contributo importante para a forma como começam a ser vistas as emoções. Estudar contributos iniciais como os de Darwin e Freud sobre as emoções e a sua expressão, até aos mais recentes de Amy Cuddy sobre o facto de as nossas próprias posturas corporais afetarem a química do nosso cérebro em termos de emoções, é relevante para compreender a evolução e a consistência do que se tem descoberto neste campo. O conceito de inteligência emocional tal como foi inicialmente elaborado por Salovey e Mayer também deve ser pensado em relação à recente visibilidade trazida por Goleman graças ao aprofundamento do seu estudo e novas aplicações. Todos estes contributos serão pertinentes para podermos fazer escolhas quanto à sua relevância dos vários contributos para a pergunta de partida estabelecida, priorizando as ideias que contribuem de forma mais direta.

O conceito de relações públicas é também outro conceito-chave que deverá ser explorado nesta fase de desconstrução. As várias áreas que existem dentro do campo da comunicação como por exemplo a publicidade, o marketing ou as relações públicas têm todas as suas particularidades e diferentes objetivos, sendo por isso importante definir os limites das relações públicas e a sua área de atuação e saber também posicioná-la quanto a outras áreas dentro do que é a comunicação. Abordar a história das relações públicas poderá ajudar a compreender que se trata de uma área relativamente recente e que tal influi sobre o desconhecimento que existe quanto à mesma. Grunig e Hunt são dois autores pioneiros no estudo académico desta profissão e os seus contributos ajudam a estabelecer a base quanto ao que são as relações públicas, como surgiram e história inicial desta profissão. Estes inputs estabelecem uma referência para a comparação do que são hoje as relações públicas e a sua visão por profissionais da área que trabalham e lutam diariamente pelo reconhecimento efetivo desta profissão. Dentro das teorias sobre a área de atuação das relações públicas poderá interessar salientar o contexto das agências de comunicação pelas suas características distintivas. A partir de todos estes contributos existentes sobre as relações públicas, poderemos definir os conceitos mais relevantes para aquilo que foi a

minha experiência prática nesta área e, conseqüentemente, definir os moldes que compõem a base desta reflexão e proporcionar uma visão clara para integrar as teorias das emoções.

O primeiro momento de elaboração da problemática consiste exatamente em fazer um balanço das possíveis problemáticas, esclarecendo aquilo que as compõe assim como aquilo que as distingue e refletir sobre a sua influência no objeto de estudo. Fazer este balanço sobre as várias teorias existentes é o primeiro passo a dar quanto à resposta à pergunta de partida na medida em que permitirá situá-la dentro dos campos teóricos de que depende. As teorias existentes devem ser encaradas como instrumentos que são utilizados em prol do objeto de estudo – é através das teorias que se molda o objeto, que se define os seus contornos e que se pode avançar na investigação tendo o rumo bem definido. Do estudo das teorias existentes resulta então o objeto de investigação e o seu enquadramento, ou seja, um objeto e a perspectiva adotadas para poder observá-lo, pensá-lo e desenvolvê-lo. É importante identificar os pontos de apoio existentes na literatura para o desenvolvimento da nossa própria perspectiva.

A escolha de uma problemática insere-se num momento específico, numa época determinada e nos debates e correntes de pensamento que a compõem. Acreditamos que o momento para a temática das emoções e da inteligência emocional associadas à comunicação e aos negócios é este, é hoje. Pelo estudo da literatura e pelo acompanhamento das mais recentes publicações e estudos acreditamos encontrar-nos num momento em que se começa a dar cada vez mais visibilidade às emoções de uma forma holística, incluindo o seu papel no mundo empresarial e no desenvolvimento profissional. Hoje em dia começa-se a falar da ciência da felicidade, da psicologia positiva, da motivação e do otimismo associados ao desempenho no trabalho, à excelência e aos negócios. Vários campos têm aportado contributos únicos ao que são as relações interpessoais tanto no contexto pessoal como profissional e parece que nos distanciamos pouco a pouco da relevância absoluta do QI como dado adquirido que determina os modelos de avaliação e consideração sobre cada pessoa. O atual contexto em que cada empresa e cada pessoa se insere é cada vez mais complexo, global e inserido numa rede de relações e de desafios. Parece-nos então que saber tirar o melhor partido de nós mesmos poderá ser uma ferramenta determinante para o êxito.

2. Empresa

Everything we do at Porter Novelli is designed to achieve one goal: to transform the opinions, beliefs and behaviors of those who matter most to our clients.

(Porter Novelli, 2014)

A Porter Novelli é uma agência de relações públicas pertencente ao grupo Omnicom. Com 90 escritórios em 60 países a agência fornece serviços nas áreas do marketing, das relações públicas e da comunicação nas suas várias vertentes.

A Porter Novelli foi fundada em 1972 na cidade de Washington por Jack Porter e Bill Novelli. A ideia base dos fundadores era aplicar técnicas de marketing à comunicação nas áreas do consumo, saúde pública e temas sociais. Porter e Novelli tinham trabalhado juntos em marketing para o *Peace Corps* e essa experiência conjunta veio a revelar-se determinante na criação da Porter Novelli. O primeiro cliente da agência foi o *National Heart, Lung and Blood Institute* para o qual desenvolveram um inovador programa de educação pública cujo objetivo principal era alertar para os perigos associados à pressão arterial elevada. Este foi um marco no desenvolvimento do marketing social e um passo importante na consciencialização e mudança de atitudes necessárias à implementação de reformas na área da saúde pública, no fundo, no que viria a ser reconhecido como uma das atuações base na área das relações públicas: a influência.

O escritório da agência em Portugal faz parte da Porter Novelli Ibéria, que resultou da junção da agência de comunicação espanhola *Comunicación Empresarial*, fundada em 1986, com a agência portuguesa *Comunicação Empresarial*, fundada em 1999.

A Porter Novelli Ibéria tem escritórios em Lisboa, Madrid, Barcelona, Valência e Sevilha com um total de cerca de 80 colaboradores. Esta divisão estratégica potencia resultados excelentes ao tirar partido do conhecimento específico dos mercados Português e Espanhol associado ao *know how* internacional.

Em Portugal o escritório da PN situa-se em Lisboa mas a agência opera em todo o país, tendo clientes um pouco por todo o território nacional. Membro da APECOM (Associação

Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas) a agência tem atualmente cerca de 14 colaboradores e conta com Mariana Victorino como *Managing Director*.

Presentemente a agência tem clientes de renome como Sage, EMC, Eurest, Grupo Portugália Restauração, Restaurante Tágide, TV Globo, Airbus, Robbialac, Angelini Farmacêutica, Associação Laço, Associação Reklusa, entre outros.

A Porter Novelli oferece serviços na área da consultoria estratégica de comunicação; *research* e planeamento estratégico; relações com os media; *media training*; identidade corporativa; relações com os líderes de opinião; responsabilidade social corporativa; comunicação de crise; comunicação interna; *issues management*; comunicação online e *new media*; serviço de clipping e avaliação de resultados.

A identidade da Porter Novelli pode ser compreendida através da sua visão - “We believe in a new way of understanding Public Relations, based on *influence* as an engine to generate *change* in the relevant stakeholders for our clients” (Porter Novelli, 2014) – e por aquilo que é a sua missão - “To influence and generate change” (Porter Novelli, 2014).

A agência tem três *core values* que sustentam a sua marca em todo o mundo:

Accountable: A paixão por aquilo que faz. O que guia a ação da agência é acrescentar valor aos seus clientes e afirmar-se como embaixadora dos seus negócios.

Challenging: Valoriza a diversidade que existe entre cada pessoa assim como as suas diferentes experiências enquanto contributo para a sua organização global. É importante compreender o que está mal e desafiar o status quo, só assim se pode procurar melhorar continuamente a performance e fornecer aos clientes o feedback certo a cada momento.

Team: Valoriza a colaboração. Desde os métodos de trabalho com cada cliente até às estruturas financeiras da própria empresa, tudo é construído tendo por base o que acreditam ser a força resultante da união que representa a Porter Novelli Internacional.

A pergunta que rege o trabalho desenvolvido pela agência, no fundo o que poderíamos chamar de pergunta de partida, é:

- *What change do we want to generate?*

As linhas orientadoras para a atuação da Porter Novelli têm por base uma abordagem denominada *Compass*. Esta é uma abordagem de planejamento de comunicação constituída por quatro etapas através da qual a agência estuda as necessidades dos seus clientes, identifica os públicos alvo que pretende influenciar e chega à ideia chave que pode ajudar a gerar a mudança desejada.

O primeiro passo é “identificar a mudança”: este é o momento para compreender o que o cliente pretende alcançar e delimitar objetivos mesuráveis para o conseguir.

O segundo passo é a “ativação”: nesta etapa investiga-se e analisa-se o contexto, definem-se e estudam-se audiências para compreender o que é que as influencia, aquilo que pensam e sentem, tanto hoje como no futuro.

O terceiro passo é a “aplicação”: desenvolve-se a estratégia que poderá vir a gerar mudança. Elaboram-se mensagens e táticas que sustentem o desenvolvimento e a mudança.

O quarto e último passo é a “avaliação”: avaliar e medir a forma como o plano alcançou, ou não, os objetivos pretendidos, permitindo redefinir e criar novos objetivos.

“We understand our activity as a strategic partner. So, we provide strategic vision of communication and create value, looking for creative and innovative solutions that help us to build our clients’ reputation and the product positioning.” (Porter Novelli, 2013)

Conhecer a identidade da Porter Novelli é importante para compreender o trabalho comunicacional que desenvolve para os seus clientes. Tendo em consideração que esta é uma agência especificamente focada nas relações públicas poderá ser relevante refletir sobre a sua evolução desde o seu início, desde o nascimento do chamado marketing social cujo foco era exatamente sobre as pessoas com o objetivo da criação de valor, até aos dias de hoje, caracterizados por um ambiente complexo, interativo e em constante mudança.

3. As Relações Públicas

Como poderemos aumentar o conhecimento daquilo que são as RP se não as tratamos pelo seu verdadeiro nome?

(Pereira, 2011: 87)

Em Portugal assiste-se a constantes apropriações erróneas do termo “relações públicas” que põem em causa o verdadeiro valor desta área, desta profissão. O presente capítulo pretende esclarecer o que é realmente esta profissão e contribuir para uma maior clareza relativamente à relações públicas e aos vários contextos a si associados. A verdade é que o uso indiscriminado deste termo atrasa a evolução e o real estabelecimento desta disciplina no nosso país e é urgente utilizar este termo na sua real aceção.

Este capítulo pretende também introduzir o contexto no qual foi realizado o meu estágio, apresentando as relações públicas enquanto base para a reflexão científica sobre a aplicação da temática das emoções a este contexto particular de comunicação.

3.1 História das Relações Públicas

PR is a product of the economic and political circumstances of its time and evolves according to the needs of these broader environments.

(Tench, Yeomans, 2009: 4)

As relações públicas tiveram origem nos Estados Unidos da América no início do século XX como resultado das mudanças que ocorriam então na sociedade. Esta foi uma época pautada por grandes acontecimentos políticos que moldaram as necessidades económicas e empresariais de forma muito particular. O contexto histórico caracteriza-se por causas e lutas sociais como as do proletariado, nascida da revolução industrial e da industrialização: foi uma época de contestação política, de mudança de mentalidade e consequentemente de atitudes e comportamentos. Foi também um período histórico caracterizado pelo aumento de competitividade entre organizações e instituições a nível de produtos assim como de ideologias. Neste contexto tornou-se imperativo criar estratégias para lidar com a Opinião Pública com o objetivo de a tornar favorável às causas e aos interesses das organizações. Tratou-se no fundo da criação de estratégias de persuasão e manipulação por parte do poder político e económico.

Ivy Lee é considerado o fundador das relações públicas. Jornalista e publicitário de profissão, em 1903 é o primeiro a desenvolver funções enquanto *press agent*, ou seja, a trabalhar como ligação entre uma organização e o público. A história de Lee enquanto relações públicas está muito ligada às grandes empresas e magnatas do seu tempo. Em 1906 intervém numa greve na empresa de carvão *George F. Baer & Associates* sob a premissa de que “o público deve ser informado” (cf. Pato, 2009). Mais tarde, em 1909, começou a trabalhar para a *Pennsylvania Railroad* como responsável de divulgação e propaganda até que, em 1914, teve a seu cargo um desafio de relações públicas que se revelou um ponto de viragem para a profissão. Nesse ano torna-se encarregue da imagem de John Rockefeller, fundador da *National Refiner's Association* que originou a indústria petrolífera. Ivy Lee envolveu Rockefeller em grandes ações de caridade levando a Opinião Pública a considerá-lo um filantropo exemplar e deste modo conseguiu equilibrar a imagem de Rockefeller tendo em conta o contexto da sua atividade profissional. Em 1916 Ivy Lee cria a primeira empresa de consultoria de Relações Públicas: a Lee & Harris &

Lee. Este momento representa um marco na evolução das relações públicas, que passaram então a enfatizar a preocupação social das organizações, assim como a gestão de imagem enquanto crucial para o crescimento de uma empresa.

A par de Ivy Lee, Edward Louis Bernays é também considerado um dos pais das relações públicas. Em 1919 escreveu o primeiro livro sobre a disciplina de relações públicas, além de ser o primeiro a lecioná-la na Universidade de Nova Iorque. Bernays estabeleceu também os primeiros princípios éticos e bases profissionais desta profissão, contribuindo para a sua aceitação e reconhecimento, assim como para o que foi o conseqüente aumento do recurso às relações públicas por parte das organizações. Bernays desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento do primeiro Departamento de Relações Públicas, fundado durante a Primeira Guerra Mundial – o *US Committee on Public Information* – cujo principal objetivo era influenciar e moldar a Opinião Pública de forma a garantir o seu apoio na intervenção do país na guerra. As técnicas então utilizadas eram essencialmente baseadas na propaganda.

O nascimento das relações públicas nos Estados Unidos tem uma grande ligação com a política, nomeadamente com a gestão da imagem dos partidos e dos seus candidatos. As relações públicas surgiram como solução para preencher o espaço entre as entidades políticas e a sociedade em geral, representando um novo elo de ligação.

Em Portugal as Relações Públicas surgem por volta de 1960 e o grande pioneiro nesta profissão foi Domingos de Avellar Soeiro que implementou o primeiro “Gabinete de Relações Exteriores” no Laboratório Nacional de Engenharia Civil. As Relações Públicas surgem então com um atraso de 50 anos comparativamente aos Estados Unidos e surgem numa época particular e plena de condicionantes. No então regime político do Estado Novo a prática comunicacional estava sujeita a vários constrangimentos (entre eles a censura) o que levou a que a sua implementação fosse especialmente difícil.

O primeiro curso de Relações Públicas e Turismo, foi criado em 1964 pelo Instituto de Novas Profissões que, no entanto, só viu reconhecido o seu estatuto de nível superior pelo Ministério da Educação mais tarde em 1971.

Em 1968 Avellar Soeiro funda a Sociedade Portuguesa de Relações Públicas (SOPREP), que no ano seguinte adere à Confederação Europeia das Relações Públicas (CERP), um organismo representativo dos especialistas, professores, investigadores e estudantes de Relações Públicas em toda a Europa. Ao tornar-se membro da CERP a SOPREP reconhece o Código de Ética da Profissão, o Código de Atenas. O primeiro gabinete de Consultadoria de Relações Públicas - PRIL: Consultores Internacionais de Relações Públicas – foi fundado em 1972.

Nos anos que sucederam o fim do regime do Estado Novo surgiram naturalmente mais mudanças no panorama comunicacional. Em 1976 é fundada Agência Internacional de Comunicações (CENP) a cargo de Joaquim Lampreia, atualmente lobista acreditado no Parlamento Europeu. E, mais tarde, em 1978, em Assembleia Geral da Confederação Europeia das Relações Públicas foi revisto o Código Europeu de Conduta, conhecido como Código de Lisboa.

Mais recentemente em 1989 foi criada a Associação Portuguesa de Relações públicas (APECOM) que conta com Joaquim Lampreia como fundador e presidente, sendo esta substituta de ambas SOPREP e APREP. A APECOM representa as empresas do sector. Em representação de empresas, profissionais, académicos e estudante, é fundada em 1990 a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE).

Ao longo dos anos as relações públicas têm vindo a distanciar-se de modelos de comunicação mais associados à divulgação e a propaganda, cujo único objetivo era divulgar a entidade que trabalhava de forma positiva independentemente da sua ligação com a realidade. Hoje, a negociação e o compromisso são dois conceitos chave que ligam as organizações e os seus públicos, sendo o objetivo das relações públicas estabelecer relações mutuamente benéficas.

“As relações devem então ser valorizadas pelas organizações e pelos seus profissionais, na tentativa de desenvolver relacionamentos de longo prazo e de confiança ao invés do principal foco estar voltado apenas para actividades simbólicas de melhoria da imagem organizacional.” (Azevedo, 2013: 18)

Pensando nas sociedades democráticas contemporâneas, na qual nos inserimos, poderemos mesmo considerar a atuação das relações públicas enquanto seu agente de manutenção.

3.2 Definição de Relações Públicas

Definitions are important because they shape people's expectations of what PR could or should be about.

(Tench, Yeomans, 2009: 6)

Não existe consenso em torno da definição de relações públicas e tal deve-se em parte ao facto de esta ser uma profissão ainda relativamente jovem. Em geral as várias definições focam-se no que seria o ideal da prática comunicativa: relações bilaterais e construção de relações benéficas e positivas entre as organizações e os seus públicos. Mas existem também outras opiniões que se prendem com conceitos como manipulação e persuasão, perceções que derivam dos primórdios da profissão, quando as relações públicas davam os seus primeiros passos ainda muito dependentes da publicidade e num contexto social pautado pela manipulação política e distorção das informações.

Ao longo dos anos vários têm sido os autores a trabalhar em prol de uma clara definição desta área, desenvolvendo definições que tentam definir objetivamente esta profissão.

Grunig e Hunt definiram as relações públicas como “the management of communication between an organisation and its publics.” (Gruning, Hunt [1984] citado por Tench, Yeomans [2009] p. 5)

Cutlip formulou a seguinte definição: “Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the public on whom its success or failure depends.” (Cutlip et. al [2000] p. 6 citado por Tench, Yeomans [2009] p. 5)

White and Mazur, por sua vez, definem as relações públicas tendo por base os seus objetivos:

“To influence the behaviour of groups of people in relation to each other. Influence should be exerted through dialogue – not monologue – with all the different corporate audiences, with public relations becoming a respected function in its own right, acting as a strategic resource and helping to implement corporate strategy.” (White and Mazur [1996] p. 11 citado por Tench, Yeomans [2009] p. 5)

Harlow (1976) estudou 472 definições de relações públicas e através da identificação dos seus pontos em comum concebeu a sua própria definição:

“Public Relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility to management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication as its principal tools.” (Harlow [1976] p. 36 citado por Pereira [2011] p. 14)

De entre as definições mais recentes elaboradas por atuais profissionais nas suas teses e *papers* destaco as seguintes:

“Relações Públicas são (...) uma actividade intencionada e organizada que procura encontrar soluções para determinados problemas, que exige uma actividade sistemática de investigação e análise (...) orientadas para resultados (...) procuram alinhar os interesses organizacionais com os interesses dos diferentes públicos, tentando alcançar situações mutuamente benéficas (...) procuram obter feedback da interacção com os públicos.” (Pereira, 2011: 16)

“Cabe ao profissional de Relações Públicas estabelecer os canais de comunicação entre a administração e o público interno (colaboradores) e externo (fornecedores, clientes, investidores, entidades públicas). O seu método de trabalho consiste em investigar e analisar a opinião dos públicos através de estudos, inquéritos e sondagens, planear e organizar acções comunicativas propondo medidas tendentes à manutenção.” (Azevedo, 2013: 13)

Ambas as definições colocam as relações públicas como uma área que deverá estar a par da gestão empresarial. Considerando que é uma área fundamental nos processos de tomada de decisão e resolução de problemas, a sua máxima eficácia poderia então ser alcançada quando as relações públicas são consideradas na sua plenitude, como uma disciplina transversal e crucial para a gestão das organizações.

É possível de facto identificar pontos em comum nas diferentes definições como a ideia da relação que existe entre uma organização e os seus públicos e o papel das relações públicas nesse espaço. Em cada uma destas definições é possível compreender o papel de mediador que cabe ao profissional de relações públicas, assim como a sua tarefa enquanto facilitador em prol dos melhores resultados e acordos para ambas as partes.

Embora existam várias definições para as relações públicas parece-nos estar ainda longe chegar a uma definição consensual sobre a profissão e a sua prática. As relações públicas evoluíram da sua definição como um conjunto de técnicas para uma disciplina por si só, para função estratégica que deve ser colocada a par da gestão de qualquer organização. Os primeiros anos desta profissão, associados à propaganda e manipulação da informação parecem influenciar ainda hoje de forma negativa a visão que se tem da profissão.

A este entrave acresce ainda o problema da terminologia. Para os países anglo-saxónicos o termo *public relations* remete para algo ao nível da gestão, enquanto ferramenta crucial para uma organização. O termo *relações públicas* parece remeter para um atividade menor e completamente distante desta conceção de gestão:

“Dado o proliferar de indivíduos e empresas que, por contactarem com o público, se intitulam de Relações Públicas, a par de uma má representação das RP feita pelos media, constantemente retratando-as como as mulheres das revistas cor-de-rosa, parece ter-se disseminado, junto do mercado de trabalho, esta visão sobre a esfera de actuação das RP, aumentando assim o desconhecimento e descredibilização da profissão enquanto função estratégica de gestão.” (Pereira, 2011: 42)

As definições são importantes contributos para as conceções presentes na mente de cada um de nós. As definições aqui mencionadas são, no nosso entender, claras, concisas e resumem de forma pertinente o que é a profissão de relações públicas. Poderá ser relevante que as várias áreas dentro da comunicação sejam distinguidas e compreendidas, considerando o diferente contributo de cada uma delas. A compreensão das relações públicas e do seu papel dentro de uma empresa e dentro de uma sociedade em geral poderá ser também relevante para a compreensão dos mecanismos que contribuem para o que é a grande área da comunicação e da informação. O autor Daniel Kahneman tem uma frase que consideramos adequada para esta reflexão: “*Estereotipar* é uma palavra feia na nossa cultura, mas o meu uso dela é neutro” (2013: 226). Os estereótipos são a forma sob a qual organizamos a informação do que nos rodeia, a forma sobre a qual pensamos as categorias que formam o nosso mundo. Consideremos então este ponto de reflexão sobre a definição das relações públicas como um contributo para o pensar sobre esta profissão, como uma contribuição para uma definição de uma categoria que se aproxime mais da realidade.

3.3 Acreditação da Profissão

A evolução da profissão de Relações Públicas materializa-se pelo desenvolvimento de códigos de ética e de conduta para o profissional de RP e uma crescente luta pela acreditação da profissão.

(Pereira, 2011: 37)

Acreditar uma profissão passa essencialmente por definir de forma clara e objetiva o que é o âmbito da profissão e pela criação de legislação apropriada para a sua prática, que permita uma regulação por parte de uma entidade concreta. A acreditação credibiliza uma profissão e os seus profissionais, gerando maior consciência sobre a mesma.

Os Estados Unidos começaram a trabalhar pela acreditação das relações públicas em 1964 através da ação da *Public Relations Society of America* (PRSA). Em 1965 a Confederação Europeia das Relações Públicas (CERP) desenvolveu o Código Internacional de Ética, conhecido como Código de Atenas. Mais tarde, em 1978, foi adotado o Código Europeu de Conduta Profissional para as Relações Públicas, conhecido como código de Lisboa – “mais do que simples documentos, estes são esforços efetivos para uma maior acreditação da profissão e reconhecimento do seu efetivo valor.” (Pereira, 2011: 37)

Broom definiu cinco indicadores que, se verificados, compõem uma profissão. Em primeiro lugar fala-nos na necessidade de educação sobre a disciplina, de estudos específicos que preparem para esta profissão (*specialized educational preparation*). Em segundo lugar destaca a importância de uma base de conhecimentos teóricos (*body of theory-based knowledge*). O terceiro ponto é a existência de códigos de ética e referenciais de desempenho (*codes of ethics and standards of performance*). Em quarto lugar fala-nos da autonomia e responsabilidade que os profissionais devem ter a seu cargo (*autonomy in practice and acceptance of personal responsibility by practitioners*). E por último sublinha a importância do reconhecimento da profissão como um serviço único e essencial (*a unique and essential service*). (Broom [2009] p. 120 citado por Pereira [2011] p. 30)

Se pensarmos nas relações públicas de acordo com estes cinco indicadores de Broom, parece-nos de facto que a profissão possa cumprir todos os requisitos mas, no entanto, existe ainda falta de consciência e reconhecimento de que assim seja.

“Portugal depara-se com uma visão simplista da função de RP, frequentemente considerando-a como sendo uma ferramenta de assessoria, de mero relacionamento com os media, sendo ainda feito, não raras vezes, um paralelo entre Relações Públicas e atendimento ao público. Esta tendência prende-se, certamente, com o contexto histórico da profissão, com a falta de entidades e normas que regulem e defendam a profissão, bem como, tal como já referido, com a insuficiente ou mesmo inexistente demonstração dos resultados reais de acções e estratégias de RP.” (Pereira, 2011: 6)

Esta afirmação feita por Kelly Pereira é pertinente enquanto reflexão. Consideremos que além de todos os fatores já aqui mencionados a “insuficiente ou mesmo inexistente demonstração dos resultados” é um grande entrave à compreensão da ação desta profissão. Existem várias limitações a nível de métricas, de resultados quantitativos das ações e estratégias implementadas pelas relações públicas, o que poderá levar por sua vez a uma menor compreensão e mesmo menor confiança nesta disciplina.

É também importante referir que outra das razões para o desfasamento existente entre a verdadeira aceção da profissão e a realidade verificada poderá passar pela imagem que é veiculada pelos meios de comunicação social, que dão destaque a algumas figuras públicas que exercem funções similares a promotores de entretenimento e que se assumem como “relações públicas” de estabelecimentos de lazer como bares e discotecas. Tal leva a “uma descredibilização total e afastando-se da correta visão de estratégia no seio das organizações.” (Azevedo, 2013: 25) Outro dos motivos que consideramos ser pertinente referir tem a ver com a formação universitária e técnica existente em Portugal na qual a maioria dos cursos agrupa as três áreas das Relações Públicas, Publicidade e Marketing como se de três ferramentas ou técnicas se tratassem, como parte de um curso geral.

A esta reflexão aplicada ao nosso país não deixa de ser curioso contrapor a seguinte afirmação: “other evidence suggests a flourishing time ahead for PR. For example, PR was considered the best return on investment by entrepreneurs in a survey for the Financial Times in 2004.” (Tench, Yeomans, 2009: 45)

Num país como os Estados Unidos no qual existe uma associação (PRSA) que defende os profissionais, que regula a sua atividade e que batalha pelo desenvolvimento da profissão, existem dados tido como adquiridos que são ainda um objetivo distante para os profissionais em Portugal. Interpretemos como se de um ciclo se tratasse, de um fluir: quanto mais os académicos e profissionais batalharem por um sector maiores serão as

hipótese de esse sector se consolidar e ganhar visibilidade. E o inverso também se aplica num contexto no qual a profissão é mais recente e menos considerada.

“Existe portanto uma analogia clara e que deve ser analisada com a devida importância: se as Relações Públicas cuidam a imagem das organizações e vinculam-na de forma a melhorar a relação e o envolvimento existente com os seus públicos, torna-se ainda mais curioso que não tenha até à data conseguido abster-se destas associações erróneas e transmitido a mensagem de forma clara.” (Azevedo, 2013: 24)

No âmbito da acreditação da profissão é pertinente salientar os Acordos de Estocolmo enquanto esforço de uniformização da prática da profissão de relações públicas, assim como da articulação do seu papel dentro das organizações, com destaque para a estratégia comunicativa como vantagem competitiva. Estes acordos resultaram da reunião promovida pelo Fórum Mundial das Relações Públicas em 2010 que juntou profissionais e investigadores de relações públicas de todo o mundo sob a premissa de pensar as relações públicas tendo em conta a necessidade de maior consenso. Este é um dos mais importante e recentes contributos, considerando que os Acordos de Estocolmo procuraram refletir sobre os principais e atuais desafios das Relações Públicas. Dentro dos atuais desafios destacam-se as dificuldades económicas, a preocupação pela sustentabilidade tanto a nível social como organizacional, a emergência de novas formas de comunicação, as alterações ao nível de *stakeholders* tendo em conta que o público tem cada vez mais poder e, também, a crescente consideração das relações públicas enquanto uma função que se posiciona a par da gestão organizacional.

Além de serem recentes e enfatizarem assuntos pertinentes e atuais, os Acordos de Estocolmo têm como mais valia serem um contributo resultante da reflexão de profissionais ativos no sector da relações públicas com experiência e conhecimentos muito concretos. O carácter global destes acordos é também muito importante considerando as diferenças de país para país mas também a essência em comum desta profissão.

O associativismo poderá ter um papel crucial no estímulo do debate sobre as tendências da área assim como na defesa das consultoras e dos profissionais. Esquematizando, importa então referir que as associações internacionais mais importantes são: PROI (Public Relations Organisation Internacional, Inc.), que promove as parcerias em todo o mundo; EUPRERA (The European Public Relation Education and Research); IPR (Institute for

Public Relations), sediado nos Estados Unidos; PRSA (Public Relations Society of America); e Global Alliance for Public Relations and Communication Management.

Em Portugal contamos com a APCE (Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa); APAP (Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing); e a APECOM (Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas).

Existem alguns autores, académicos e profissionais do sector das relações públicas que defendem a criação de uma Ordem de profissionais de comunicação, à semelhança do que acontece noutras profissões (cf. Azevedo, 2013). A criação de uma Ordem de Relações Públicas teria como objetivo representar os interesses dos profissionais, assim como auxiliar a regulação do sector. Esta seria poderia ser uma forma de evoluir no sentido de garantir a real acreditação desta profissão e contribuir para o seu desenvolvimento e estabelecimento de forma coesa.

A questão da criação de um CAE (Código de Classificação das Atividades Económicas) para a profissão também é um assunto que se tem vindo a arrastar ao longo do tempo (cf. Azevedo, 2013).

Caberá às associações representativas do sector pensar na questão da ordem e de todos os passos que possam contribuir para uma maior consagração da área. É importante considerar o papel não só das associações mas essencialmente dos associados através dos órgãos representativos no debate por um maior reconhecimento das relações públicas. Atualmente podemos considerar como referência o código de conduta da APCE que esquematiza as competências, os valores e os deveres dos profissionais de comunicação. Deste documento é importante salientar os quatro deveres dos profissionais - formação, divulgação, reputação e responsabilidade social – interpretando-os como linhas orientadoras para a reflexão sobre esta área hoje e no futuro.

3.4 Agências de Comunicação

O Relações Públicas deve ser o intermediário entre a entidade, empresa ou organização para a qual exerce funções, e o público ou Opinião Pública.

(Pato, 2009: 44)

As agências de comunicação são, a par dos gabinetes de comunicação das empresas, o maior campo de efetiva aplicação das relações públicas em Portugal. As agências fornecem aos seus clientes um conjunto de serviços na área da comunicação que permitem dinamizar e potenciar as suas atividades de negócio.

As mudanças na sociedade têm vindo a tornar-se cada vez mais constantes e velozes e, devido à evolução tecnológica, cada vez mais imprevisíveis em termos de tempo e proporções. Neste contexto as agências de relações públicas têm vindo a afirmar-se como ferramentas muito úteis ao nível da gestão de empresas ou mesmo a nível político, podendo oferecer soluções eficazes em termos de comunicação com o público.

A transparência é um valor cada vez mais importante numa sociedade na qual o poder está do lado de um público sempre mais informado, que contesta as informações que lhe são dadas e que pode ser investigador e jornalista por conta própria – “toda a empresa que se preze deve procurar levar à Opinião Pública, através dos Meios de Comunicação Social, todos os acontecimentos e atos que nela tenham lugar, com objectividade de clareza” (Pato, 2009: 48) – poderemos então sugerir que o papel das agências de comunicação passa por estabelecer correntes de informação com a opinião pública.

Uma das características essenciais da comunicação que é trabalhada pelas relações públicas é a versatilidade: “na atividade de Assessoria de Comunicação, não interessa massificar a distribuição de informações sobre a organização” (Pato, 2009: 53). A chave do trabalho dos profissionais de relações públicas é o estabelecimento de relações e tudo o que tal implica. Desde o tipo de linguagem à escolha dos meios, tudo é pensado consoante o cliente que a agência trabalha a cada momento.

Curiosamente, “muitas das Agências (...) não se identificam com a noção de Consultora de Relações Públicas, afirmando-se como Consultoras de Comunicação” (Pereira, 2011: 88), o que nos remete para os pontos precedentes nos quais refletimos sobre a falta de consenso em torno da definição de relações públicas, e mais que isso, sobre o eventual peso da conotação por vezes pejorativa que lhe é atribuída.

No âmbito de agência e distinguindo as agências de relações públicas de outras agência de diferentes áreas é importante fazer a distinção entre publicidade e relações públicas – “identifying the differences between editorial and advertising is an important first step in understanding the media relations challenges faced by the public relations practitioner.” (Tench, Yeomans, 2009: 296)

Podemos assumir que tanto a publicidade como as relações públicas têm como objetivo a visibilidade, tornar algo conhecido. No entanto cada área tem as suas técnicas para chegar a este mesmo fim. A grande e mais esclarecedora diferença é que a publicidade paga para ter visibilidade nos meios e as relações públicas usam esses meios na esperança de ter visibilidade – “in other words, the advertiser controls the message (by paying for it) while the PR practitioner seeks to persuade other people (‘third parties’) to convey the message for them in a supportive way (‘endorsement’).” (Tench, Yeomans, 2009: 296)

A recomendação de produtos, serviços ou informações através da presença editorial (*editorial endorsement*) poderá ser considerada mais persuasiva do que a publicidade tendo em conta que os críticos que recomendam um produto de beleza ou um restaurante, por exemplo, são mais facilmente considerados como uma fonte independente que recomenda algo tendo em conta a sua experiência e o seu julgamento.

Para ser credível, o profissional de relações públicas deve utilizar as relações com os media para conseguir cobertura dos produtos ou serviços dos seus clientes, tendo sempre em conta que a reputação que advém de uma fonte tida como independente tem outro peso. Os jornalistas por seu lado sabem que devem escrever artigos que interessem às suas audiências. E neste ponto de convergência que se devem medir os eventuais conflitos de prioridades que podem existir entre a agenda dos relações públicas e a dos jornalistas.

“Ideally, the job of the media relations department is to help reporters and editors do their jobs. That objective is entirely consistent with the broader goal of public relations, which is to manage the relationship between the organization and its various constituent audiences.” (Tench, Yeomans, 2009: 300)

As relações envolvem necessariamente o envolvimento de duas partes e nesse sentido podemos afirmar que o profissional de relações públicas depende do jornalista para cumprir os seus objetivos, assim como o jornalista precisa do profissional de relações públicas para desenvolver parte do seu trabalho: “Journalists (...) give them something interesting to report and you have a good chance of making the news” (Tench, Yeomans, 2009: 302). O propósito das relações com os media passa por aumentar a visibilidade dos clientes e contribuir para o estabelecimento da sua reputação, utilizando canais específicos que chegam diretamente aos seus públicos-alvo.

As relações com os media são uma das áreas mais trabalhada em agências de comunicação e por isso acaba por ser umas das áreas mais visíveis do trabalho de relações públicas:

“Hardly a day goes by without some evidence of PR having some influence on the news agenda, whether it is a sponsored consumer survey, a stage-managed party political media briefing or news of a charity’s national awareness day, week or month.” (Tench, Yeomans, 2009: 301)

Cada vez mais organizações reconhecem as oportunidades que advêm das relações públicas e do seu trabalho desenvolvido em agência. Através da sua segmentação específica e profunda compreensão da diferença, as agência de comunicação oferecem interessantes ferramentas para crescer no mercado. A visibilidade assegurada pela cobertura mediática leva ao *word of mouth*, cada vez mais importante e crucial nas opções de compra. Ao longo dos últimos anos cada vez mais marcas têm vindo a valorizar este tipo de cobertura além daquela que era conseguida através da tradicional publicidade.

3.5 As Relações Públicas Hoje e Amanhã

PR is a diverse practice that when successfully applied can grab attention, get people talking and move them to action.

(Tench, Yeomans, 2009: 411)

Através da leitura de diversos autores na área da comunicação e das relações públicas, sugerimos que o desafio atual das relações públicas passa por conseguir uma efetiva ligação entre a estratégia empresarial e a estratégia comunicativa. No fundo, como já tem vindo a ser dito, pelo reconhecimento das relações públicas a par da gestão das empresas.

A internacionalização das relações públicas é também um ponto de interesse e que se prolongará no futuro. Os mercados estão cada vez mais interligados entre si e a comunicação tem de ser cada vez mais pensada a nível global – “No organization operating across international borders can function effectively without knowledge of other cultures, media systems and communication practices.” (Tench, Yeomans, 2009: 639)

Para esta reflexão considero interessante analisar os resultados do último estudo do *European Communication Monitor*¹, realizado em 2013. Sob o tema “A changing landscape – managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe” este estudo analisa os resultados de inquéritos de 2710 profissionais de comunicação em 43 países da Europa. Os resultados deste estudo podem ser interpretados como ilustração das afirmações de muitos teóricos ao longo dos últimos anos e nesse sentido, optamos por relacionar ambos os inputs como contributo para este ponto de reflexão.

Relativamente à atual importância da comunicação estratégica o estudo faz a comparação entre 2010, quando 72% dos respondentes consideravam que a comunicação é cada vez mais importante para o sucesso organizacional e o aumento de respostas em 2013, para 87% dos respondentes. “The most important and enduring issue communication

¹ “The European Communication Monitor is the largest transnational survey on strategic communication worldwide. The research project serves solely academic purposes. It is run by the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), the European Association of Communication Directors (EACD) and Communication Director Magazine, supported by Ketchum.” Em <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>

professionals face is how to link business strategy and communication.” (Tench Yeomans, 2009: 634)

Quanto a perspectivas futuras e sob a afirmação “I am optimistic about my communication career”, 87% dos respondentes na Noruega concordam com esta afirmação contrastando com o país menos otimista neste sentido, a Itália com 39% dos respondentes a concordarem com a mesma. Aqui pode ser feito um paralelismo com a situação económica de cada país, compreendendo que um contexto de crise como se verifica mais acentuadamente no sul da Europa poderá contribuir para um maior pessimismo geral relativamente ao futuro e, em particular, eventualmente relativamente a áreas que ainda tentam conquistar o seu terreno, como é o caso da comunicação – “PR has made the first steps towards professionalisation on a global scale although it is likely to take many more years to achieve a globally recognised status.” (Tench, Yeomans, 2009: 639)

87% dos respondentes concordam que a comunicação tem-se tornado mais importante para as organizações e 62% admite que a influência e o status das funções de comunicação têm vindo a aumentar. No entanto, apenas 15% dos respondentes afirmam que sentem um aumento no *budget* atribuído à comunicação.

“RP criam, através da sua capacidade de análise e monitorização da envolvente, uma linha orientadora, definem o caminho a seguir para uma comunicação coerente e consistente por parte de toda a organização, em suma, definem uma estratégia comunicativa.” (Pereira, 2011: 68)

Quanto à questão da segmentação dos públicos e à consideração de diferentes estratégias para diferentes gerações, 89% dos respondentes acreditam que a geração abaixo dos 30 anos (*digital native*) é mais interativa do que as acima desta idade. Curiosamente, apenas 60% diz usar estratégias comunicativas específicas para as diferentes gerações. Em Portugal cerca de 90% dos respondentes acredita que independentemente da idade se verifica uma preferência pelos mesmos tipos de media.

“The key characteristics of the target audience play a big part in defining and shaping the strategy and tactics that are deployed in a campaign. Who do we need to talk to? How can we reach them? What are they interested in? What do we want them to do? By posing a series of simple questions it is possible to refine and sharpen the scope of the planned activity.” (Tench, Yeomans, 2009: 412)

É interessante salientar que o estudo verificou que são as agências de comunicação e as organizações governamentais quem mais importância dá a estratégias diversificadas consoante as gerações com quem comunica. Poderá ser também pertinente referir que as empresas são quem está menos atento a este tipo de necessidade estratégica.

No ano anterior à realização deste inquérito, 7 em cada 10 profissionais dizem ter enfrentado uma crise de comunicação. Na gestão desta crises os instrumentos mais usados foram as relações com os media (76%) e a comunicação pessoal (73%) em detrimento dos social media (38%) mesmo sendo estes considerados como ferramentas em crescimento e cada vez mais centrais na relação com os seus públicos. “For the PR practitioner, interpersonal skills must surely be as important as any other and perhaps even a given” (Tench, Yeomans, 2009: 55), poderá ser interessante ter em mente este ponto como suporte para a importância das emoções, tendo em conta o peso determinante que é atribuído às relações pessoais e aos *skills* interpessoais.

Quanto à comunicação por parte do CEO 77% dos diretores de comunicação dizem apoiar o posicionamento do seu CEO - “Mais do que um simples comunicador, acredito que o verdadeiro papel das Relações Públicas é trabalhar a par da gestão organizacional, contribuindo, ele próprio para essa gestão.” (Pereira, 2011: 137)

Ainda relativamente ao CEO, verifica-se que é dada uma grande importância aos *skills* de comunicação por parte dos mesmos. 92,9% dos respondentes atribui importância aos *skills* comunicativos do CEO nas relações interpessoais e relacionamentos com pequenos grupos, e 92,5% na relação com os media e grandes audiências.

Relativamente à comunicação a nível internacional, 8 em cada 10 diretores de comunicação afirmam que a comunicação internacional faz parte do seu dia-a-dia. 74% dos respondentes concordam que a comunicação internacional vai ser mais importante nos próximos 3 anos. A verdade é que “cabe ao Relações Públicas o dever de estar constantemente actualizado, podendo deste modo estar de acordo como os meios que os diversos públicos-alvo ou *stakeholders* recorrem para se informarem” (Pato, 2009: 98), e a

atualização e monitorização constantes passam também, e cada vez mais, por uma análise a nível global.

Os maiores desafios identificados pelo estudo relativamente à comunicação internacional são o desenvolvimento de estratégias de comunicação tendo em conta sensibilidades sociais, culturais e políticas (73,7%), a monitorização da opinião pública e a compreensão dos *stakeholders* (72,2%), seguidos da compreensão das estruturas dos sistemas de média e daquilo que é parte da esfera pública (67,5%). As comunicações quase não têm limites hoje em dia e graças ao advento da internet e dos social media, assim como da expansão dos mercados, o contexto em que qualquer organização se insere é um contexto internacional.

Gostaríamos de terminar a reflexão deste capítulo com uma citação que poderá simultaneamente encerrar os pontos aqui abordados, assim como servir de mote para futuras considerações:

“Apesar de toda a desconsideração existente nesta profissão, cabe aos actuais académicos, estudantes e profissionais, melhorar a imagem que poderão veicular da disciplina, começando primeiramente por “educar” familiares e amigos sobre a real importância da profissão no seio organizacional e ainda com mais relevância na época de globalização em que vivemos.” (Azevedo, 2013: 26)

O presente capítulo e os seus diversos pontos pretendem ser um esforço em prol do esclarecimento da área da comunicação e das relações públicas. Gostaríamos de considerar este capítulo como um contributo para o reconhecimento desta área, tanto pela transmissão informal do que aqui tem sido abordado, assim como reflexão académica para todos aqueles que estudam este sector.

4. As Emoções

It is one of the great marvels of life that across languages, cultures and history, it is possible, with sufficient knowledge, effort, and insight, to truly understand the meanings of other people's emotions and mental states.

(Lewis, 2008: 424)

As emoções foram desde sempre consideradas como uma ameaça à razão, algo de perigoso para a ordem do pensamento filosófico. Foram sempre colocadas em segundo plano por razões como a crença no seu papel inferior, ou seja, pela ideia de que a emoção seria algo primitivo, pouco inteligente e acima de tudo menos fiável e mais perigoso do que a razão. A insistência na distinção entre razão e emoção faz com que pareça que estamos a falar de duas naturezas conflituais e com aspetos antagónicos. Os típicos conselhos com que fomos educados “mantém a cabeça fria” ou “não deixes que as emoções se metam no caminho” são provas desta conceção das emoções como um extra ao nosso pensamento racional.

Contemporaneamente, as emoções começaram a ser compreendidas pelo seu papel adaptativo, ou pelo menos, pela utilidade que se crê terem tido na evolução. É um dado adquirido que a seleção natural conserva aquilo que melhor funciona. Quanto mais intenso é o sentimento, mais dominante é a mente emocional sobre a racional e tal parece decorrer da vantagem evolutiva em deixar as emoções guiarem automaticamente as nossas ações – o que fazia a diferença em situações em que a nossa vida podia correr perigo e um segundo mais de reação poderia revelar-se fatal. Podemos compreender que se passou do paradigma em que a razão era superior à emoção para o foco sobre a funcionalidade das emoções. Pensemos em Darwin que chamou a atenção para a natureza adaptativa e inteligente da expressão emocional. Darwin foi dos primeiros a notar que existia universalidade nas expressões faciais, como prova de que a evolução as gravou no nosso sistema nervoso central. Hoje em dia podemos constatar a ênfase que é posta na psicologia das emoções, na sua importância e na sua atuação a nível psicológico, compreendendo que as emoções podem potenciar as capacidades cognitivas, em vez de interferirem de forma negativa. Contemporaneamente destacam-se as investigações levadas a cabo por Paul Ekman quanto à universalidade da expressões faciais. Os resultados dos seus estudos defendem que existem emoções nucleares que são expressas e reconhecidas por pessoas de culturas de

todo o mundo, incluindo povos em organizações tribais, povos pré-letrados que ainda não foram expostos ao cinema ou à televisão, por exemplo.

Utilizemos como ponto de partida duas citações de dois autores base no estudo da temática das emoções. António Damásio afirma no seu livro *O Erro de Descartes*:

“Não vejo as emoções e os sentimentos como as entidades impalpáveis e diáfanas que tantos pretendem ver. O tema de que tratam é concreto e a sua relação com sistemas específicos no corpo e no cérebro não é menos notável do que a visão ou da linguagem.” (2011: 219)

E Daniel Goleman, em *Inteligência Emocional* explica que - “Quanto a mim, interpreto emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação.” (2012: 310)

Refletindo sobre estas duas afirmações, podemos entender as emoções como impulsos para agir, como um mecanismo que a evolução veio a fixar em nós. A raiz da palavra emoção é *motere*, ou seja, mover, e o prefixo “e-“ acrescenta “mover para” – que existe uma tendência implícita para a ação resultante das emoções:

“O facto de que as emoções conduzem à ação torna-se perfeitamente óbvio quando observamos animais ou crianças: é só entre os adultos “civilizados” que tantas vezes encontramos essa grande anomalia no reino animal: emoções – impulsos básicos para agir – divorciadas da óbvia reação.” (Goleman, 2012: 28)

As emoções serão por isso decorrentes de um estímulo que ativa uma mudança no estado do nosso organismo e que nos impele a agir. As emoções não são de facto um conceito transcendente mas sim um aspeto prático e palpável da relação da nossa mente com o nosso corpo. No seu melhor, as emoções guiam o nosso comportamento, indicam-nos uma direção e ajudam-nos a decidir, potenciando assim a própria lógica.

O facto de as emoções terem uma função social não quer necessariamente dizer que sejam sempre funcionais nesse aspeto, ou seja, não implica que tenham sempre os efeitos sociais que prevíamos. A raiva, a inveja e o desprezo são emoções que podem ser socialmente disfuncionais e que podem mesmo interferir de forma negativa nas relações entre indivíduos ou entre grupos, fazendo estragos irreparáveis.

“Joy can be understood as motivating readiness for novel exploits and expanding competences (...) anger, shame, guilt-feeling, and sympathy are powerful regulators of social interaction (...) sadness may serve disengagement from attachments after

personal loss. Irrational-seeming emotions like compassion and desire for revenge serve adaptive purposes: They represent one's commitment, and signal others that one may act upon them.” (Lewis, 2008: 80)

Mas é interessante verificar que a ausência de emoções também possa ser prejudicial – a sua ausência é capaz de comprometer a nossa racionalidade, influenciando sobre aquilo que nos torna humanos e que nos permite fazer escolhas de acordo com convenções sociais estabelecidas e princípios éticos. A ausência de emoções torna-nos apáticos e disfuncionais, excluindo-nos das dinâmicas que fazem parte de qualquer grupo social em que estamos inseridos. As emoções funcionam como guias internos que nos ajudam simultaneamente a transmitir aos outros sinais que podem guiar os seus comportamentos – “As emoções não são intangíveis. Contrariamente à opinião científica tradicional, a vivência das emoções é tão cognitiva como qualquer outra percepção.” (Damásio, 2011: 20). As emoções permitem-nos fazer parte das dinâmicas sociais, não só graças às adaptações genéticas mas também graças ao nosso próprio crescimento, através do que vamos adquirindo e aprendendo com as interações com o meio em que nos inserimos.

É pertinente esclarecer a diferença entre os conceitos de *emoção* e de *estado de espírito*. As emoções derivam de circunstâncias com significado pessoal e podem ter uma curta duração. O estado de espírito, por sua vez, é volátil e pode não ter relação com um objeto, além de que duram mais tempo do que as emoções. Existe também outra distinção presente na literatura que é a diferença entre *emoção* e *sentimento* na medida em que falamos de um estado atual e uma disposição, as emoções têm duração limitada mas os sentimentos podem durar toda a vida. (cf. Lewis, 2008)

Como mote para a próxima parte desta reflexão, importa introduzir a interpretação de que a função comum a todas as emoções positivas é o facto de serem facilitadoras sociais, potenciando a integração de cada pessoa nos ambientes e meios em que se insere, assim como nas atividades do dia-a-dia.

4.1 O Cérebro Social

In short, affects are real brain functions. Their most important infrastructure is neuronal.

(Lewis, 2008: 59)

A investigação na área da neurociência descobriu que a própria concepção do cérebro humano faz com que este se sinta propenso e atraído para uma ligação cérebro a cérebro sempre que interagimos com outra pessoa. Esta ponte que se estabelece permite-nos influenciar o cérebro e, logo, o corpo daqueles com que interagimos e vice-versa.

O termo *cérebro social* que aqui utilizo foi elaborado por Goleman enquanto “soma dos mecanismos neurais que orquestram o modo como interagimos, e também o que pensamos e sentimos quando interagimos, com outras pessoas” (2006: 21). É o único sistema do nosso corpo que nos sintoniza de forma contínua com o estado interior da pessoa com que interagimos, sem esquecer que em contrapartida somos também influenciados pelo outro. O cérebro social apresenta uma sensibilidade única quanto ao mundo exterior pois sempre que interagimos presencialmente com outra pessoa o nosso cérebro e o da outra pessoa interligam-se: seja pelo contacto pela voz, pela pele ou pelo olhar.

O cérebro e o corpo estão indissociavelmente interligados por circuitos bioquímicos e neurais que estão dirigidos reciprocamente entre si. Existem duas principais vias de conexão - os nervos motores e sensoriais periféricos - que transportam sinais do corpo para o cérebro e do cérebro para todos os pontos do corpo; e a corrente sanguínea, que transporta sinais químicos como as hormonas, os neurotransmissores e os neuromoduladores.

Das conexões do cérebro é pertinente destacar a função dos neurónios, que surgem como uma variação sobre as outras células corporais. Os neurónios têm a mesma forma das outras células mas no entanto são dispositivos de processamento particulares: transportam sinais e têm capacidade de transmitir mensagens assim como de as receber. Dentro dos neurónios, é importante para a nossa reflexão pensar sobre os neurónios espelho:

“Mirror neurons (...) provide a prereflective, automatic mechanism of mirroring what is going on in the brain of other people that seems more compatible with our ability to understand others effortlessly and with our tendency to imitate others automatically.”
(Iacoboni, 2009: 666)

Os neurónios espelho são no fundo o ponto de conexão cérebro a cérebro, são o que ativa a íntima ligação que se estabelece sempre que interagimos com alguém. São os neurónios espelho que permitem a conexão voz a voz ou pele com pele, e são portanto a peça essencial no entender as emoções dos outros e no expressar das próprias. Tal como o nome indica, estes neurónios espelham o estado da pessoa que está à nossa frente e facilitam por isso a ligação e a compreensão entre ambos. Podemos afirmar que os neurónios espelho potenciam a empatia - a capacidade de reconhecer as emoções do outro, compreender a sua perspectiva, a forma como as outras pessoas se sentem – “Neural mirroring solves the “problem of other minds” (how we can access and understand the minds of others) and makes intersubjectivity possible, thus facilitating social behavior.” (Iacoboni, 2009: 653)

A ligação entre os conceitos de neurónios espelho, empatia e imitação leva-nos a considerar que a evolução nos programou para a empatia. (cf. Iacoboni, 2009) Existem hipóteses que propõem que estes mecanismos foram selecionados pela vantagem adaptativa que ofereciam na compreensão de sentimentos e de estados mentais dos outros, processos essenciais nas dinâmicas sociais. Os afetos encorajam as pessoas a ser empáticas, a comunicar os seus sentimentos de forma sincera e a esperar reciprocidade nesta ligação. Considerando então que a regulação biológica é essencial para guiar o comportamento pessoal e social, compreende-se que a organização do cérebro que poderá ter prevalecido na seleção natural foi aquela na qual prevaleciam os sistemas responsáveis pelo raciocínio e pela tomada de decisão associados à sobrevivência. A contínua interação corpo-cérebro define a forma que as nossas mentes têm. A aprendizagem é um processo constante, seja através da evolução ou do desenvolvimento individual resultante de cada momento que passamos – “A mente começa pelo corpo ou não pode existir. Com base nas referências que o corpo lhe fornece, a mente pode então tratar de muitas outras coisas, reais ou imaginárias.” (Damásio, 2011: 21)

Os neurónios espelho são as células ideais para o fomento da cooperação entre pessoas. As suas características proporcionam uma flexibilidade essencial à gestão e harmonização das dinâmicas e das ações entre nós próprios e os outros. Esta característica é de facto essencial para o sucesso das interações sociais, porque apesar da imitação ser um fenómeno central nos humanos, não nos imitamos uns ao outros constantemente mas sim de uma forma coordenada e cooperativa, como se de ações complementares se tratassem.

Existem evidências da ação dos neurónios espelho na descodificação das expressões faciais, principalmente na nas expressões da boca. (cf. Iacoboni, 2009) Tal é especialmente importante para a hipótese de que os neurónios espelho podem facilitar a compreensão das emoções dos outros, considerando que a nossa face é a parte do corpo que mais utilizamos para expressar as nossas emoções.

“(...) hypothesis that empathy is enabled by a large-scale neural network composed of the mirror neuron system, the limbic system, and the insula connecting these two neural systems. Within this network, mirror neurons would support the simulation of the facial expressions observed in other people, which in turn would trigger activity in limbic areas, thus producing in the observer the emotion that other people are feeling.” (Iacoboni, 2009: 665)

No fundo, esta rede neural de que fala Iacoboni poderia ser uma rede base que potencia a empatia através da simulação ou imitação da expressão dos sentimentos dos outros em nós, e, conseqüentemente da própria compreensão das suas emoções.

O nosso cérebro é capaz de executar um processamento simultâneo enquanto estamos a ter uma conversa racional mas, ao mesmo tempo, estamos a monitorizar continuamente as reações emocionais do outro, a medir as suas reações e a organizar aquilo que temos a dizer consoante essas respostas. De forma automática e inconsciente somos capazes de analisar a face da pessoa com que interagimos, segundo a segundo, extraindo informações sobre as suas emoções.

Neste ponto é importante definir dois importantes conceitos para a continuidade da reflexão no seguimento do tema dos neurónios espelhos. O conceito de *imitação (mimicry)* refere-se ao processamento automático das expressões não verbais do outro, resultando numa expressão semelhante em nós mesmos. A função da imitação é sincronizar e coordenar a interação facilitando o envolvimento e a proximidade – que é o que temos vindo a abordar neste ponto de análise do cérebro social. E o conceito de *contágio emocional*, como referente à tendência da nossa experiência emocional ser influenciada pelas emoções das pessoas com quem interagimos – ponto que vamos aprofundar nas seguintes páginas. Na verdade, ambos os conceitos refletem a função de afiliação das emoções nas relações, especialmente tendo em consideração que ambos aumentam quando

nos identificamos com outra pessoa, ou quando nos sentimos mais empáticos face a alguém. (cf. Lewis, 208)

As emoções positivas potenciam as interações sociais entre indivíduos, entre grupos e dentro dos grupos, resultando numa maior cooperação entre todos e logo, em resultados positivos a vários níveis – “Social psychology studies have demonstrated that imitation and mimicry are pervasive, automatic, and facilitate empathy.” (Iacoboni, 2009: 653)

Sob a hipótese de que a imitação facilita a interação social, aumenta a ligação entre as pessoas, aproximando-as e fazendo com que se preocupem uma com a outra, parece então que quem for melhor “imitador” também deve ser melhor a reconhecer as emoções dos outros, e portanto, a gerar mais empatia. Tendo esta hipótese em mente podemos dizer que é possível evidenciar uma correlação entre a tendência para imitar os outros e a faculdade para sentir empatia por aqueles com quem interagimos. Quando alguém nos imita existe a tendência para gostarmos mais dessa pessoa, para nos sentirmos mais próximos, compreendidos e com uma ligação a ela. O princípio geral seria de que quanto mais semelhante for o estado fisiológico de duas pessoas num momento específico, mais facilmente detetam os sentimentos uma da outra.

Estes *inputs* resultantes da análise da estrutura do cérebro e da sua influência mudam a nossa forma de pensar sobre a “dança” que é a interação entre duas pessoas. As emoções estão no centro desta dinâmica na qual simultaneamente regulamos e somos regulados pelas nossas próprias emoções. Como afirma Goleman - “fomos concebidos para conectar” (2006: 11) – e esta constatação poderá servir de resumo deste ponto sobre os mecanismos do nosso cérebro assim como ser o mote para a análise que se segue.

4.2 Contágio Emocional

There is no doubt that something exists in us which, when we become more aware of signs of an emotion in someone else, tends to make us fall into the same emotion.

(Freud, 1949: 39)

O corpo e o cérebro estão em constante interação. Os pensamentos que ocorrem no cérebro podem induzir a determinados estados emocionais que se sentem fisicamente. E o corpo, por sua vez, pode influir sobre o cérebro e alterar o conteúdo dos pensamentos.

McDougal (1920) apelidou o fenómeno no qual os indivíduos são levados por este impulso comum de *principle of direct induction of emotion by way of the primitive sympathetic response*, ou seja, evidenciou o contágio emocional através de mecanismos do cérebro. A verdade é que a percepção de sinais de um estado emocional provoca automaticamente a mesma emoção na pessoa que os percebe. O mecanismo de sugestão é um fenómeno primitivo e fundamental da mente do ser humano (cf. Freud, 1949).

As ligações recíprocas são mais evidentes e inevitáveis do que se pensa, são algo comum na rede associativa. Quando estamos divertidos ou felizes sorrimos mais, e sorrir mais, faz com que nos sintamos mais divertidos e felizes. Um comum exemplo é o de pegar num lápis e segurá-lo entre os dentes durante alguns segundos, colocando a borracha a apontar para um lado e o bico do lápis para outro. De seguida, seguramos o lápis na boca de forma a que o bico aponte em frente e os lábios se comprimam em torno da borracha. A primeira ação provocou em nós um sorriso e a segunda uma expressão facial mais triste. Esta experiência, e a imitação em si, têm consequências biológicas, considerando que as expressões faciais desencadeiam em nós os sentimentos que mostramos. Podemos despertar diferentes emoções pelo simples ato de ajustar os músculos faciais a um determinado sentimento.

“As emoções são contagiosas. “Apanhamos” emoções fortes mais ou menos como apanhamos um rinovírus – e podemos adoecer com o equivalente emocional de uma constipação.” (Goleman, 2006: 28) Quantas vezes não sentimos que quando alguém despeja em nós os seus sentimentos negativos, ao explodir em raiva, ameaças, aversão e desprezo, também nós nos acabamos por nos sentir mal? Tal acontece porque a expressão

dessas emoções ativa em nós os circuitos correspondentes a essas mesmas emoções – é uma ação com consequências neurológicas. O mesmo acontece quando olhamos para a fotografia de alguém cujo rosto exprime uma emoção forte como tristeza, aversão ou alegria, os nossos músculos faciais imitam automaticamente a expressão que observamos: “In brief, then, we would argue that the sight of a face that is happy, loving, angry, sad, or fearful can cause the viewer to mimic elements of that face and, consequently, to catch the others’ emotions.” (Hatfield, 1994: 53)

Existem outras pistas de informação emocional. Podemos ouvir o discurso do outro e descodificar as suas emoções pelo volume, ritmo, velocidade, tom, escolha de palavras e mesmo pela duração das pausas que faz. Também podemos observar a postura corporal dos outros, a sua presença, os seus gestos, a forma como movem as suas mãos, pernas e pés. Todas estas formas de expressão de emoções são fontes de informação. O número de características que as pessoas podem imitar é espantoso: desde a pronúncia, velocidade de discurso, intensidade vocal, ao tempo de resposta e às pausas, existe uma enorme variedade de influências recíprocas que ocorrem numa interação.

Quanto mais o corpo do observador imitar o da pessoa observada, mais exata é a sua noção do que a pessoa sente. Este efeito é muito acentuado pela exibição de emoções fortes, nomeadamente de emoções negativas como a fúria. A empatia é tão fisiológica como mental e baseia-se no poder alcançar e partilhar o estado interior de outra pessoa. Existe uma *dança biológica* (cf. Goleman, 2006) que ocorre sempre que alguém empatiza com outra pessoa, ou seja, quando alguém partilha o estado fisiológico do outro, quando se sintoniza. Esta sincronização não é consciente. Qualquer ação levada a cabo de forma contínua pode tornar-se automática. Não obstante, a capacidade de estar sintonizado com aqueles que nos rodeiam, e portanto, de nos coordenarmos emocional e fisicamente com os outros, é uma capacidade crucial – “One of the paradoxes of the human design is that people are much more likely to notice the absence or disruption of synchrony than its presence.” (Hatfield, 1994:17)

Um estudo de Aron Siegman e Mark Reynolds (1982) incidiu sobre o efeito da simpatia (*warmth* no original) do entrevistador sobre as reações dos entrevistados. Os

entrevistadores que se comportaram de forma mais calorosa e amistosa receberam instruções para se inclinar na direção do entrevistado quando falavam, para sorrir e para acenar com a cabeça. Os restantes, que deveriam ser mais reservados, receberam instruções para não o fazer. Como resultado constatou-se que os entrevistadores mais calorosos/mais amáveis conseguiram estabelecer diálogos mais íntimos nos quais os entrevistados falavam mais de si e hesitavam muito menos. Deste estudo podemos também concluir que os sentimentos e os objetivos dos indivíduos quanto às suas interações sociais têm um efeito muito forte e moldam o tipo de contágio emocional. A atenção e o carinho facilitam a sincronização de movimentos entre duas pessoas, e quando se atinge um estado de sincronização e empatia - o chamado *rapport* - as pessoas dizem sentir harmonia, leveza e sintonia, sentem estar “na mesma página” que o outro. (cf. Hatfield, 1994) De facto, imitamos mais o comportamento daqueles com quem sentimos proximidade e sentimo-nos mais próximos daqueles que imitam o nosso comportamento.

O grau de ligação que as pessoas sentem numa interação está relacionado com a orquestração dos seus movimentos físicos enquanto conversam. Este é um indicador de proximidade que está num nível exterior à nossa consciência. Sinais como uma pessoa acenar com a cabeça enquanto a outra faz uma afirmação, uma pessoa que se inclina para a frente e a outra que se recosta, ou quando ambas se mexem nas suas cadeiras ao mesmo tempo – tudo isto são subtis sinais de ligação entre duas pessoas. Como retrata bem Daniel Goleman (2012: 137) “esta orquestração pode ser tão subtil como dois interlocutores balançando-se em cadeiras de balouço ao mesmo ritmo.”

Outro interessante estudo sobre contágio emocional foi levado a cabo por Mary Howes, Jack Hokanson e David Lowenstein (1985) que investigaram a reação das pessoas face a pessoas deprimidas. A amostra era composta por alunos do primeiro ano da Universidade da Flórida, que acabavam de chegar e a quem lhes era atribuído o primeiro colega de quarto. Antes de entrarem na Universidade, os estudantes responderam ao Inventário da Depressão de Beck, e repetiram-no ao longo dos seguintes três meses em que partilharam quarto com o mesmo colega. A conclusão foi que os estudantes a quem foi atribuído um colega de caso moderadamente deprimido acabaram por tornar-se cada vez mais deprimidos ao longo do tempo.

“A presença física das pessoas tem o seu próprio magnetismo – literalmente -, o espaço à nossa volta não está vazio. Ele é preenchido por uma química que afeta as pessoas, que as incentiva ou não a quererem, a acreditarem, a esforçarem-se.” (Ilharco, 2013: 84) As emoções têm o efeito de reduzir ou aumentar a distância que existe entre cada um de nós e os outros, ou entre o nosso grupo de pertença e o de outros. Acredita-se que quando uma pessoa demonstra raiva ou orgulho é considerada como tendo um estatuto elevado, mas quando demonstra tristeza, culpa ou apreço é considerada como tendo um estatuto baixo. A raiva e o desprezo são emoções que têm normalmente uma função de distanciação social, ao sujeitar outra pessoa à exclusão pela culpa, mas a felicidade e o poder de um sorriso são também das melhores armas para a evolução de uma ligação social.

Uma observação que pode vir a revelar-se interessante para esta reflexão é o facto de que em geral as mulheres são mais abertas e expressivas que os homens. As mulheres são melhores a transmitir afeto, seja de forma amigável ou hostil, assim como a transmitir felicidade, amor, medo, raiva, surpresa e dominância. Sorriem e riem de forma mais espontânea, estabelecem mais contacto visual, tocam mais na pessoa com quem interagem, mostram mais movimentos corporais e sentem-se também mais livres na expressão de emoções negativas. Mesmo que ambos homens e mulheres comuniquem não verbalmente, as mulheres acabam por ser mais eficazes na transmissão de emoções.

4.3 Regulação Emocional

As emoções que “apanhamos” têm consequências. E isto dá-nos uma boa razão para descobrir como mudá-las para melhor.

(Goleman, 2006: 46)

A regulação emocional tem um papel muito direto no nosso dia a dia: todos nós enfrentamos questões relacionadas com ela, seja porque temos de lidar com as nossas próprias emoções ou com as dos nossos familiares ou amigos mas também com as de colegas de trabalho e com os ambientes que estas pessoas integram e compõem.

As nossas emoções, as nossas paixões, têm uma grande importância na resolução de conflitos assim como no seu surgimento. É importante compreender, saber canalizar e aprender com as nossas emoções por forma a adaptarmo-nos às situações por que vamos passando e com o objetivo de nos relacionarmos com os outros de forma frutífera.

As emoções nem sempre são benéficas, podem ajudar-nos mas também têm o poder de nos magoar e de provocar estragos. Tal acontece quando as emoções são inadequadas, quando surgem nos momentos errados ou quando ocorrem numa intensidade inapropriada. A regulação emocional tem por isso a ver com a forma como tentamos gerir as emoções que sentimos, quando as sentimos e a forma como as experienciamos e expressamos.

Quando se pensa em regulação emocional, muitas das situações que nos ocorrem têm a ver com o controlo ou com a minimização de aspetos negativos das emoções como seja a raiva, o medo e a tristeza. E existem várias estratégias que surgem associadas a este pensamento. A primeira tem a ver com *selecionar a situação*, ou seja, agir por forma a que seja mais provável estar numa situação que esperamos dar origem às emoções que gostaríamos de ter. Outra forma de regulação emocional é a *modificação de situação*: modificar a situação diretamente com o objetivo de alterar o seu impacto emocional. Outra é o *foco de atenção*, que se refere a influenciar as respostas emocionais redirecionando a atenção dada a uma determinada situação. É como uma versão interna da seleção da situação, na qual a atenção é utilizada para selecionar qual das muitas possíveis situações internas pode estar a decorrer a cada momento. Esta estratégia é utilizada desde a infância e estende-se até à idade adulta, principalmente quando não é possível alterar a situação em

que nos encontramos. Outra *estratégia é a mudança cognitiva*, que se refere a alterar o significado da situação emocional, ao alterar a forma como nos sentimos face à situação em si ou face à capacidade que temos para a gerir. Por fim temos a *modulação da resposta* que se refere a influenciar repostas fisiológicas ou comportamentais de forma relativamente direta. Por exemplo, através do exercício físico e de técnicas de relaxamento que podem ser utilizadas para minimizar os efeitos das emoções negativas sentidas. (cf. Lewis, 2008)

As emoções importam e quando sentimos que são negativas queremos fazer algo quanto a isso e mudar a situação: “as humans, we will always have emotions—but that doesn’t mean they must always have us.” (Leary et al., 2013: 4)

A definição de regulação emocional de Leary (2013:3) resume, a nosso ver, de uma forma poderosa todo o seu significado: “It’s the ability to keep your head when all those around you are on the verge of losing theirs.”

O encadeamento emocional é central no processo de influência e estabelecer o tom emocional de uma interação é, de certa forma, uma forma de domínio profunda, considerando que influencia o estado mental de outra pessoa. Os resultados não são a única coisa que importa. O respeito, o poder e o sentir-se identificado são aspetos essenciais para o ser humano e estão todos relacionados com emoções fortes. Assim sendo, separar as pessoas enquanto seres racionais das emoções é um erro crasso – “Na ação humana a razão e a emoção andam a par, juntas e influenciam-se.” (Ilharco, 2013: 115)

Tal como já foi mencionado, existem diferenças entre indivíduos na sua capacidade para detetar e empatizar com as emoções dos outros. As pessoas com mais capacidades neste sentido podem também ser mais eficazes a responder ao seu ambiente social e aos outros, assim como a construir redes sociais que as apoiem. Além disso, os indivíduos que têm mais *skills* emocionais e que melhor conseguem comunicar as suas emoções, são pessoas mais empáticas e menos depressivas do que aqueles que têm dificuldades na expressão das suas emoções. A capacidade de compreender e analisar experiências emocionais traduz-se na capacidade de compreensão de si mesmo assim como da sua relação com o meio em que se insere, e tal potencia uma regulação emocional eficaz e um maior bem-estar.

De uma forma geral, os indivíduos que conseguem identificar como se sentem, poderão também compreender as implicações das suas emoções e, conseqüentemente, regular eficazmente as suas experiências emocionais. Estas pessoas saberão lidar melhor com experiências negativas do que pessoas que sejam menos emocionalmente inteligentes. Acredita-se que as competências emocionais têm tanto a ver com experiências sociais como com a experiência consigo mesmo.

O primeiro passo para a regulação emocional é que os indivíduos estejam recetivos a experienciar os seus estados de espírito e as suas emoções, para depois poderem levar a cabo comportamentos que originem os sentimentos desejados em si e nos outros. A capacidade de regulação emocional proporciona a cada pessoa a oportunidade e os meios para gerir o seu estado de espírito, tais como evitar atividades que considere desagradáveis ou procurar outras que ache recompensadoras. Quem não é capaz de gerir as suas próprias emoções é mais propenso a sentir os afetos negativos e a manter-se em baixo. Todas estas afirmações são apoiadas pela pesquisa que tem vindo a ser feita no campo da regulação emocional e da inteligência emocional. A literatura tem vindo a estabelecer uma importante associação entre a capacidade de regularmos as nossas próprias emoções e a qualidade das interações sociais que estabelecemos.

4.4 A Inteligência Emocional

As emoções não são com o contrário da razão.

(Ilharco, 2013:115)

A inteligência acadêmica, ou o denominado QI elevado, não proporciona por si só nenhuma garantia quanto ao êxito. Este tipo de inteligência não oferece qualquer tipo de preparação para os desafios e as oportunidades da vida, não garante a prosperidade, o prestígio nem a felicidade. No entanto a nossa cultura e o nosso ensino estão completamente focados nas capacidades acadêmicas, ignorando muitas vezes a inteligência emocional. E este tipo de inteligência é composto por um conjunto de características cruciais para o nosso sucesso pessoal – “A vida emocional é um domínio que, tão seguramente como a matemática ou a leitura, pode ser tratado com maior ou menor perícia, e exige o seu próprio conjunto de competências específicas.” (Goleman, 2012: 56) A aptidão que cada um tenha quanto a estas competências é essencial para compreender por que motivo algumas pessoas progredem na vida enquanto outras, de intelecto igual, não conseguem. A aptidão emocional determina a forma como seremos capazes de utilizar outras capacidades, entre as quais o intelecto.

Gardner foi dos primeiros a compreender as limitações do pensamento estabelecido quanto à inteligência. Gardner fez notar que o sucesso dos testes de QI começou durante a Primeira Guerra Mundial quando milhões de americanos foram avaliados através do primeiro teste de QI, que foi desenvolvido por Lewis Terman, psicólogo em Stanford. Depois dessa data tiveram início as décadas de que Gardner apelidou de “maneira de pensar QI” e cuja definição nas palavras de Goleman são “que as pessoas são ou não são inteligentes, que nasceram assim, que não se pode fazer grande coisa a esse respeito e que os testes apropriados nos dizem se pertencemos ao grupo dos inteligentes ou dos estúpidos.” (Goleman, 2012: 58) Gardner defendia a existência de inteligências múltiplas: acreditava na existência de um leque de inteligências que seriam determinantes para o êxito na vida.

John Mayer e Peter Salovey (1990) foram os formuladores iniciais da teoria da inteligência emocional e definiram-na como a capacidade de monitorizar os próprios sentimentos e emoções assim como os dos outros, aliada à capacidade de saber distingui-los e usar essa

informação para guiar os próprios pensamentos e ações. Estes autores defendiam que a empatia nasceria da autoconsciência e quanto mais recetivos formos quanto às nossas próprias emoções, mais capacidade teremos a ler os sentimentos dos outros.

Salovey redefiniu as inteligências pessoais de Gardner de acordo com a sua definição básica de inteligência emocional, organizando cinco principais capacidades:

1. *Conhecer as nossas próprias emoções*: A capacidade de autoconsciência, de reconhecimento de um sentimento no momento em que ele está a acontecer, esta é a base da inteligência emocional. A partir daí é possível controlar a cada momento as nossas sensações e tal é essencial para o autoconhecimento. Quem não é capaz de identificar as suas próprias sensações sujeita-se a ser comandado pelas mesmas.
2. *Motivarmo-nos a nós mesmos*: Ter autocontrolo emocional, ou seja, saber adiar a recompensa e dominar a impulsividade é crucial à própria realização.
3. *Reconhecer as emoções dos outros*: Falamos aqui de empatia, uma capacidade que nasce da autoconsciência e representa, por isso, uma aptidão fundamental. As pessoas empáticas são capazes de detetar os sinais sociais que indicam o que as pessoas necessitam ou desejam.
4. *Gerir relacionamentos*: Para nos sabermos relacionar é essencial que saibamos gerir as emoções dos outros.

Estas competências compõem a definição formal de inteligência elaborada por Salovey e Mayer completando a sua ideia geral da inteligência emocional. O sucesso na vida dependerá da capacidade que cada um de nós tem para analisar experiências emocionais e outras informações ligadas ao afeto, assim como responder de forma emocionalmente adaptada aos obstáculos que a razão nos vai apresentando.

Quem, no nosso entender, melhor aprofundou e desenvolveu a ideia de inteligência emocional foi Daniel Goleman e por isso consideramos os seus inputs essenciais para a definição deste tema. Da sua perspetiva a inteligência emocional refere-se à forma como lidamos com nós próprios, à consciência que temos dos nossos sentimentos, daquilo que nos torna eficazes, assim como daquilo que nos atrapalha, e ainda, à forma como gerimos as nossas emoções. A inteligência emocional relaciona-se com o facto de deixarmos que as

circunstâncias nos perturbem ou não. Apesar de estarmos a um nível individual esta poderá ser a base para que possamos interagir com as pessoas de forma eficaz.

“Que fatores estão em jogo quando, por exemplo, pessoas com um QI elevado falham onde outras com um QI mais modesto se portam surpreendentemente bem? Eu diria que a diferença reside frequentemente nas capacidades a que aqui chamamos inteligência emocional, que inclui o autocontrole, o zelo e a persistência, bem como a capacidade de nos motivarmos a nós mesmos.” (Goleman, 2012: 20)

As competências emocionais identificadas por Goleman têm por base a autoconsciência: identificar, expressar e gerir os sentimentos, assim como controlar o impulso e adiar a recompensa, até a saber lidar com o stress e a ansiedade. Quando falamos de controlo de impulsos é importante distinguir entre sentimentos e ações e assim aprender a tomar melhores decisões emocionais. Em primeiro lugar será pertinente controlar o impulso para agir, ponderando de seguida sobre as melhores ações, as alternativas e as consequências de tudo o que façamos e só aí poderemos passar à ação. Muitas das competências emocionais são interpessoais: pensemos em saber ler sinais sociais e emocionais, saber escutar, ser capaz de resistir a más influências, ver as coisas da perspectiva do outro e saber identificar e adaptar o nosso comportamento ao que é aceitável em diferentes situações. O controlo de impulsos tem muito a ver com ser capaz de por de lado o nosso egoísmo, e tal proporciona muitas vantagens sociais. Controlar os nossos impulsos fomenta a empatia, permite-nos ouvir verdadeiramente o que é dito, leva a que nos preocupemos com os outros, potencia o altruísmo e a compaixão para com os outros – “Ver as coisas do ponto de vista dos outros quebra os estereótipos preconceituados, e deste modo gera a tolerância e a aceitação das diferenças.” (Goleman, 2012: 307)

Cada pessoa difere quanto às suas capacidades em perceber, compreender, regular e utilizar a informação emocional e isso seria então o nível de inteligência emocional de cada um. A boa notícia é que o cérebro é plástico e estamos num constante processo de aprendizagem. As áreas do cérebro envolvidas neste processo são muito afetadas pelo ambiente emocional em que somos educados mas também pela experiência repetida. É por isso possível desenvolver a inteligência emocional de cada pessoa, tendo em vista as melhorias a nível pessoal e social – “as emoções são bem mais racionais do que se julga e a decisão racional bem mais emocional do que se pensa” (Ilharco, 2013: 115)

4.5 No Mundo Empresarial

The classic perspective on the functionality of emotions is that they increase the probability of an individual's survival and/or reproductive success. The general argument is that emotions are functional in the sense that they help individual to address or overcome problems.

(Lewis, 2008: 456)

A eficácia da inteligência emocional assim como o retorno que se obtém no seu investimento é uma ideia ainda recente no campo dos negócios e é uma ideia que alguns gestores e chefias ainda acham difícil de aceitar. Quebrar com o “pensamento QI” não é uma tarefa fácil e mostrar a importância de uma inteligência relacionada com emoções também não. No entanto vários autores têm vindo a estudar e a demonstrar que a inteligência emocional é bastante concreta, tangível e com resultados efetivos mesmo a nível de retorno financeiro de uma empresa. As profissões contemporâneas não são atividades exclusivamente intelectuais e, por isso, as capacidades técnicas ou a análise do QI são insuficientes para conseguir atingir grandes performances. Um profissional de excelência é alguém com capacidades globais e que sabe aliar as mais-valias do pensamento racional às vantagens dos mecanismos emocionais – o ser humano não é predominantemente racional ou emocional, integra ambas as vertentes. A capacidade que uma pessoa tem em adaptar-se ao que lhe vai acontecendo poderá ter a ver com o funcionamento integrado de ambas as capacidades emocionais e racionais.

Estudos no campo da neurociência têm vindo a demonstrar porque é que relacionamentos que nos inspirem e nos quais nos sintamos apoiados e seguros são importantes: estes relacionamentos potenciam a abertura a novas ideias assim como uma maior orientação social quanto aos outros – “Insights such as these (...) may have the primacy of a leader's actions away from the often proselytized ‘results-orientation’ toward a relationship orientation.” (Boyatzis, 2011: 1)

Diferentes emoções originam diferentes formas de processamento de informação. Quando estamos felizes o nosso cérebro está mais predisposto a tarefas criativas nas quais temos de pensar de forma intuitiva ou mais expansiva com o objetivo de ter novas ideias e de alargar perspetivas. Os estados de espírito associados à tristeza, por sua vez, originam um processamento de informação mais lento, no qual a resolução de problemas é mais

demorada, mas também induz a que se esteja mais concentrado, que se preste mais atenção aos detalhes e se elaborem estratégias ponderadas. (cf. Lewis, 2008)

“The message is clear. Being an effective manager, a high-performance team member, or a skilled negotiator requires attunement to one’s own emotions and the ability to relate affirmatively to the emotions of others.” (Leary et al., 2013: 4) No contexto empresarial e da presente reflexão podemos abordar a importância das emoções sob duas principais perspectivas – a perspectiva da liderança e a perspectiva dos colaboradores, da equipa.

A liderança é um processo de influência social que joga com as dinâmicas da interação e da comunicação grupal. A comunicação é a ferramenta essencial de qualquer líder. É importante que o líder saiba comunicar eficazmente os seus objetivos, e que possa conferir sentido ao seu projeto fazendo com que seja igualmente significativo para cada um dos profissionais com quem trabalha. Desta forma poderá ser mais fácil justificar o esforço exigido ao mesmo tempo que se transmite motivação e propósito. A liderança passa por conduzir os outros pelo exemplo, facilitando o processo pessoal de crescimento e aprendizagem dos colaboradores. O líder deve saber guiar e potenciar contextos em que os colaboradores possam desenvolver o seu processo de aprendizagem. Se os profissionais de uma organização compreenderem e se sentirem envolvidos com a missão empresarial poderão estar mais unidos entre si para o cumprimento de objetivos, e tal poderá passar por um entendimento a nível emocional e afetivo enquanto elo grupal. Pelo exemplo, o líder transmite aos outros o seu estado de espírito e a sua motivação pessoal – “A química entre as pessoas é real, o espaço é preenchido com um magnetismo específico que se espalha, criando-se um ambiente grupal estimulante. O centro da gravidade deste ambiente é o líder.” (Ilharco, 2013: 166) Cabe ao líder trabalhar na construção de relações que inspirem e motivem cada um dos seus colaboradores a dar o seu melhor, a inovar e saberem adaptar-se às circunstâncias.

“Identification is the original form of emotional tie with an object” (Freud, 1949: 69) – este pensamento pode ser aplicado aos membros de um grupo, compreendendo que o que os une é a natureza da sua ligação, associada a uma qualidade emocional que seja comum. E

Freud foi mais longe sugerindo que esta qualidade emocional comum tem por base a ligação com o líder. Só a identificação com o objeto tem o poder da união e coesão.

A comunicação tem de facto um papel central na dinâmica das organizações considerando que é potencia o desenvolvimento da confiança entre as pessoas que compõem uma organização. É importante salientar que a confiança é parte integrante de uma relação entre duas pessoas e, confiar envolve aceitar a hipótese de correr riscos, tendo por base a segurança transmitida pelas ações do outro e transmitida pela comunicação entre ambos. Thomas (Thomas et al., 2009) no seu estudo sobre a importância e o papel da confiança dentro das organizações concluiu que a qualidade da informação prediz a confiança entre colaboradores e supervisores e que ao nível dos gestores influencia a perceção de abertura organizacional. Esta perceção, por sua vez, influencia a forma como os colaboradores avaliam o seu nível de envolvimento quanto aos objetivos da organização –“employees will be more hesitant to involve themselves in supporting organizational goals if they cannot trust their supervisors or if open communication is nonexistent.” (Thomas et al., 2009: 292)

Através do envolvimento emocional poderá ser possível melhorar a forma como as pessoas trabalham em conjunto e tal poderia potenciar o crescimento do capital intelectual, proporcionando uma mais-valia em termos de vantagem competitiva. Para sobreviverem e crescerem, as empresas têm de expandir a sua inteligência emocional a nível coletivo. Quando as pessoas se juntam sob um objetivo comum, surge algo que Goleman chama *QI de grupo* (2012). Este QI é a soma dos talentos e das capacidades das pessoas envolvidas enquanto equipa, e a resolução do problema e o desempenho face a determinada tarefa vai ser determinado pelo valor desse QI. A componente mais importante desta inteligência de grupo não é o QI médio no sentido académico mas sim em termos de inteligência social. O valor desse QI é um resultado da harmonia social conseguida. “Quando as pessoas estão em relação, conseguem ser mais criativas juntas e mais eficientes na tomada de decisões – quer se trate de um casal a planear o itinerário de umas férias ou de um grupo de gestores de topo a definir uma estratégia comercial.” (Goleman, 2006: 50) Este exemplo dado por Goleman parece trivial mas é de facto extremamente importante: a capacidade de perspetivar o futuro e a capacidade de planear o itinerário de umas férias em família

demonstra o funcionamento de vários mecanismos ao nível da inteligência emocional e das dinâmicas sociais que não nos apercebemos até refletir.

Não nos podemos esquecer que contagiados com emoções específicas aqueles que nos rodeiam. Algumas destas emoções podem ajudar a que os outros tenham melhores performances e sejam mais inovadores, mas outras emoções podem também ser prejudiciais debilitando o pensamento e inibindo as capacidades de adaptação. É importante ter em mente que os sentimentos negativos se sobrepõem muito facilmente aos positivos. O líder, em particular, tendo em conta a sua posição de poder, tem um efeito ainda maior sobre os outros no ambiente social e da organização em que se encontra. Ter a capacidade de regular e modificar o nosso estado de espírito pode ser considerada uma das técnicas mais poderosas para se ser um líder eficaz. Este é o tipo de líder que inspira os outros, que os faz aprender, adaptar e dar o melhor de si para o todo.

Não nos esqueçamos que não estamos limitados pelas nossas características hereditárias, os genes por si só não determinam o comportamento. É principalmente o meio no qual crescemos mas também o meio no qual vivemos, que modela a forma como as nossas predisposições temperamentais se expressam ao longo da vida. As nossas capacidades emocionais podem ser aperfeiçoadas com o tipo de aprendizagem adequado. O cérebro humano amadurece, aprende e altera-se. O nosso cérebro é bastante flexível com as técnicas certas e a emoção tem uma ação muito forte sobre o mesmo – “it is possible for people to recognize, manage, and learn from emotion.” (Leary et al., 2013: 8)

O investimento emocional pode melhorar o tipo de relacionamentos que se estabelece, pode aumentar os níveis de confiança e pode promover acordos e relações que sejam benéficas e duradouras. Se considerarmos a atual economia e os seus constrangimentos, nomeadamente as cada vez mais escassas recompensas materiais e financeiras, podemos compreender que potenciar as emoções positivas poderá revelar-se um bom investimento. Fazer com que as pessoas se sintam envolvidas e realizadas é uma das maiores fontes de valor para uma organização, sem mencionar que é a base para a sobrevivência e crescimento da mesma. Além do mais, podemos ver o investimento nas emoções como uma vantagem competitiva face à concorrência.

5. Diário de Estágio

By changing the attitudes and behaviour of consumers, PR can create a more favourable sales environment for a company and its products, so helping to facilitate the path to purchase.

(Tench, Yeomans, 2009: 410)

Realizei o meu estágio curricular na agência de comunicação Porter Novelli entre 14 de Outubro de 2013 e 14 de Fevereiro de 2014, com a duração total de 4 meses. Enquanto *account trainee* de uma agência de comunicação focada nas relações públicas as minhas tarefas foram compostas tanto por ações diárias de rotina como desafios inesperados.

Por uma questão de organização a equipa Porter Novelli está dividida em duas secções: a secção *consumo* e a secção *corporate*. Fui integrada na secção de consumo que trabalha clientes nos sectores da restauração e cosmética entre outros, assim como duas instituições de solidariedade social (IPSS), sendo a comunicação destes últimos feita pro-bono.

No primeiro dia de trabalho foi-me feita uma apresentação da empresa por parte da Diretora de Comunicação para que ficasse a conhecer o modo de trabalhar da agência. Foram-me mostradas apresentações sobre a empresa na sua globalidade e a sua representação em vários países, assim como o trabalho a nível de Portugal. Tive acesso a vários planos de comunicação dos últimos anos podendo ver as ações desenvolvidas e os resultados obtidos. Neste primeiro dia fiquei a conhecer o estilo da empresa e o tipo de comunicação que desenvolve, no fundo, as linhas orientadoras para o meu trabalho futuro.

O trabalho de relações públicas em agência, ou *consultancy*, caracteriza-se por ser um trabalho que abrange diversas áreas representadas por diversos clientes/contas. Esta diversidade de clientes requer que seja desenvolvido trabalho especializado em áreas como a tecnologia, as finanças, *public affairs*, e no meu caso em concreto, na área do consumo. O ambiente em agência é dinâmico e está em constante mudança: o profissional de relações públicas deve estar constantemente informado sobre a envolvente e aprofundar os conhecimentos necessários para ter sucesso nas variadas áreas que vai trabalhando.

O trabalho desenvolvido na agência de comunicação tem como objeto central a criação e implementação de planos de comunicação, geralmente anuais. De acordo com um briefing fornecido pelo cliente no qual são evidenciados os seus objetivos e ambições, os profissionais de relações públicas desenvolvem um plano de comunicação que potencie atingir esses objetivos. A implementação do plano de comunicação envolve a realização de eventos e as relações com os media enquanto áreas centrais para a realização das ações de comunicação. À medida que o plano vai sendo desenvolvido a agência vai avaliando os resultados, especialmente a nível de visibilidade e de cobertura mediática juntos dos seus públicos-alvo, fornecendo constantemente feedback aos seus clientes.

O trabalho que desenvolvi ao longo do meu estágio divide-se então em grandes áreas dentro da comunicação em agência, que se relacionam com a implementação de planos de comunicação e o seu acompanhamento:

- Relações com os media, eventos e acompanhamento do cliente/marca.

Relações com os media

(...) it is true that one of the first things most of us do when we start working in PR is to write press releases for media distribution and cross our fingers hoping to get 'coverage'.

(Tench, Yeomans, 2009: 410)

A área de relações com os media foi a que mais trabalhei ao longo do meu estágio. Neste âmbito desenvolvi praticamente todos os dias novos comunicados de imprensa (ou *press releases*) criados de raiz ou a partir de *press releases* a nível internacional fornecidos pelos clientes. O meu trabalho era criar um texto para enviar aos jornalistas com informação sobre lançamentos de novos produtos, parcerias, aberturas de lojas, eventos, assim como *press releases* especiais para datas comemorativas como o Natal e Ano Novo. O desafio ao nível destas produções passava pela adaptação do estilo de escrita ao que era a identidade do cliente e daqueles a quem nos queríamos dirigir.

A preparação de *press kits* também foi uma tarefa central durante o meu estágio. Os *press kits* consistiam em ofertas para os jornalistas que eram normalmente compostas por uma bolsa com novos produtos que iriam ser lançados, acompanhados por textos informativos sobre os mesmos, assim como os respetivos comunicados de imprensa. O objetivo era que

os jornalistas e *bloggers* experimentassem os produtos escrevendo posteriormente um *review* ou referência. Noutros casos os *press kits* eram compostos apenas por informação enviada de forma criativa e apelativa, como no caso da abertura de um novo restaurante: os jornalistas e *bloggers* recebiam uma *pen* alusiva à marca com informações sobre a nova loja e com convites para estarem presentes nas inaugurações ou comemorações.

Os encontros *one-to-one* foram também uma técnica muito utilizada durante o período em que estagiei. Estes encontros consistem em convites pessoais a jornalistas para um almoço ou uma visita a uma loja, no qual se promove a interação e troca de informações entre o responsável pela marca, o nosso cliente, e o jornalista ou *blogger*.

O *follow up* é uma técnica de acompanhamento que pode ser utilizada para cada uma das ações supramencionadas. Consiste em contactar os jornalistas e *bloggers* a convidá-los para os eventos, confirmar se receberam os convites e muitas vezes depois do próprio evento para troca de informações ou ações sucessivas como sejam os encontros *one-to-one*.

É importante mencionar que ao longo destas ações a base de dados da agência vai sendo constantemente atualizada e que existe uma segmentação dos públicos-alvo para cada ação. Ou seja, para eventos ou envio de informação na área da gastronomia os jornalistas e *bloggers* selecionados eram maioritariamente especialistas nesta área e o mesmo se aplica a qualquer outra como a área da beleza ou da moda, por exemplo.

Eventos

Events can provide a company with the opportunity to interact directly with consumers (...) generating enhanced presence for the business and a forum for face-to-face, two-way communication.

(Tench, Yeomans, 2009: 414)

Durante o meu estágio tive a oportunidade de participar na organização de três diferentes eventos. O primeiro foi a abertura de uma nova loja de uma instituição de solidariedade social. O segundo foi um evento de apresentação de novos produtos de uma marca na área da cosmética a jornalistas e *bloggers* de beleza. E o terceiro evento foi um evento que se

realiza anualmente durante 3 dias e que se dirige aos próprios colaboradores da empresa na área da cosmética, é um período de *team building* e de relaxamento.

Os dois primeiros eventos dirigiam-se a jornalistas e *bloggers* e portanto o processo de preparação de ambos os eventos caracterizou-se pelo envio de convites, *follow up*, entrega de *press kits* nos eventos e encontros *one-to-one*. O trabalho desenvolvido para a abertura da loja da IPSS consistiu essencialmente na sua divulgação e no convite a jornalistas para o evento de abertura ou para divulgação de informações relativa à própria instituição. A preparação do segundo evento exigiu o planeamento dos momentos do evento em conjunto com os clientes, a escolha do local, do *catering*, da decoração do espaço, sendo o processo de divulgação e acompanhamento do evento um trabalho de relações com os media.

O terceiro evento é um evento a nível interno e portanto a comunicação deve ser pensada dentro da própria empresa e a nível de planeamento de atividades. A preparação deste evento começou meses antes do próprio e foi necessário escolher, em conjunto com o cliente, o hotel, a empresa de atividades e animação, escolha de um fotógrafo para a cobertura de todo o evento, assim como todas as refeições. Todos estes aspetos foram pré-definidos antes do evento considerando que se tratava de um grupo de cerca de 65 pessoas e não havia espaço para escolhas individuais no momento do evento. O grupo era heterogéneo pois era composto por todos os colaboradores da empresa na área da cosmética: passando por funções distintas como vendedores a contabilistas. O processo de orçamentação foi crucial na escolha das opções finais e todo o processo de preparação do evento foi muito minucioso. Tive também a excelente oportunidade de acompanhar este evento durante os três dias e de ficar encarregue do acompanhamento contínuo dos nossos clientes durante as viagens, atividades e animação, prestando auxílio à realização das mesmas a nível de organização.

Foi sem dúvida uma excelente oportunidade e foi dos momentos do estágio de que mais gostei. A preparação do evento constituiu um momento de aprendizagem muito rico considerando a diversidade de etapas e a exigência do planeamento. O acompanhamento do próprio evento proporcionou-me o contacto direto com os clientes e foi muito interessante a nível humano, tendo em conta que foram três dias intensivos de preparação e participação em todos os momentos, garantindo a satisfação de cada um dos colaboradores.

A organização de eventos exige que seja feito trabalho a nível de planeamento e de orçamentação de uma forma muito específica em comparação com as outras áreas que trabalhei ao longo do estágio, constituindo uma aprendizagem multidisciplinar.

Acompanhamento do cliente/marca

PR can be used to demonstrate that a brand empathises with the worries, needs and aspirations of particular groups of people, allowing it to connect and align itself with consumers in an indirect but powerful association.

(Tench, Yeomans, 2009: 418)

O acompanhamento do cliente é feito de forma contínua e é caracterizado por técnicas e ações de rotina como a análise de impacto e análise de conteúdo de concorrentes diárias. A análise de impacto é feita através das notícias que são enviadas todos os dias pela empresa de *clipping* com a qual a agência trabalha. Todos os dias chegam recortes digitais das publicações nas quais os nossos clientes têm presença: um artigo, uma referência ou uma fotografia. No fundo é a visibilidade que a agência conseguiu através do envio de informações ou de produtos. O meu trabalho consistia em colocar essa informação numa tabela para que no fim de cada mês pudesse ser feita uma análise para enviar ao cliente. A análise de conteúdo de concorrentes era também feita regularmente através da análise dos recortes recebidos pela mesma empresa de *clipping*, assim como através da análise de revistas consideradas “top”, que contivessem informações referentes a produtos ou empresas diretamente concorrentes com os nossos clientes. O meu trabalho era a elaboração de uma tabela na qual analisava a presença da concorrência. Através do *clipping* era possível aferir a presença que os nossos clientes conseguiam em meios impressos, digitais, rádio e televisão e analisar quais as ações de comunicação mais bem sucedidas junto do público a que pretendíamos chegar.

Neste âmbito tive também de elaborar um relatório referente a uma ação concreta de lançamento de um produto de cosmética junto de *bloggers* de beleza. Elaborei uma apresentação com todas as informações relativa ao *clipping*, assim como opiniões pessoais das *bloggers* sobre o produto. Esta apresentação foi enviada ao cliente para que avaliasse o sucesso de uma ação de comunicação inovadora pensada pela agência.

No âmbito de ações como esta coube-me muitas vezes a tarefa de pesquisar e analisar blogs de *trendsetters*. Ou seja, analisar o número de *pageviews*, de seguidores, o tipo de conteúdo e de linguagem, a fim de verificar quais os blogs de interesse para os nossos vários clientes e para as diversas ações a desenvolver.

O meu trabalho diário consistia também na tradução de textos de inglês para português. Os clientes que trabalhava na área da cosmética enviavam informações internacionais e era o meu papel traduzi-las e adaptá-las de forma a enviar aos nossos meios de comunicação.

Além deste trabalho também tinha a meu encargo a criação de conteúdos para publicação no *Facebook* de um cliente na área da estética. Criava conteúdos cujo objetivo era criar relação e ligação com os fãs/clientes da marca. Considerando que era um cliente na área da estética, os conteúdos que desenvolvi eram essencialmente conselhos de beleza, referências a estudos ou simplesmente imagens apelativas nesta área.

Tendo em conta que enviávamos produtos dos nossos clientes na área da cosmética para jornalistas e *bloggers* na área da beleza, realizei algumas verificações e atualizações de inventário de produtos para garantir que tínhamos sempre em stock os produtos necessários para as várias ações a desenvolver ou para pedidos que surgissem.

Durante o tempo que estagiei estivemos sempre ativos na área do *new business*: procurar novos potenciais clientes ou desenvolver planos de comunicação para contas recentemente ganhas. Neste sentido elaborei pesquisas sobre estes clientes e contribui regularmente com ideias para novos planos de comunicação. Por vezes o cliente entregava um briefing a várias agências e concorriamos para ser a selecionada. Outras vezes criámos planos para contas ganhas e alguns destes clientes nunca tinham tido um plano de comunicação como parte da sua estratégia. Estes foram momentos muito desafiantes e estimulantes, criar planos de comunicação de raiz e programar as várias ações, assim como pensar no cronograma de ações e eventuais orçamentos é de facto o trabalho central de um profissional de relações públicas neste contexto de agência.

Um dos momentos que realço no trabalho ao longo de quatro meses foi a criação de um texto base para uma personalidade reconhecida no mundo das artes, cujo testemunho sobre um momento da sua vida em articulação com uma marca nossa cliente foi requerida para fazer parte de uma edição especial de uma revista. O desafio que me foi lançado foi de escrever o texto base para o artista trabalhar. Investiguei a sua história, a sua biografia, os seus interesses e visibilidade mediática de modo a pensar como escrever no seu lugar: qual o seu tipo de linguagem e de escrita, assim como quais os momentos mais relevantes. Este texto foi enviado ao artista para que trabalhasse com estas diretrizes, a ideia era acelerar este processo e facilitar o trabalho. O texto foi publicado quase sem alterações, o que significou para mim um feito muito importante enquanto comunicadora através da escrita.

Considero que o estágio na Porter Novelli constituiu um momento de aprendizagem muito rico e completo. Foi-me dada responsabilidade em tarefas muito diversificadas que abrangeram as várias áreas de trabalho de relações públicas em agência. Tive a oportunidade de desenvolver conteúdos originais assim como contribuir para planos de comunicação e eventos a grande escala. A Porter Novelli é uma agência de referência na área das relações públicas e o balanço foi muito positivo a nível pessoal e profissional.

6. Trabalho de Campo

As it turns out there's a pattern (...) all the great and inspiring leaders and organizations in the world, whether it's Apple, Martin Luther King or the Wright brothers, they all think, act and communicate the exact same way and it's the complete opposite to everyone else.

(Sinek, 2009)

A recolha de dados para o presente relatório teve por base a observação direta, a aplicação de inquéritos por questionário e a realização de uma entrevista. A escolha destes métodos é considerada adequada numa investigação interpretativista como a nossa e face ao objeto de estudo em causa (cf. Craig, 1999). A realização dos inquéritos por questionário e a sua posterior análise interpretativa mostrou-se interessante e útil para a investigação. A entrevista, por sua vez, acrescentou detalhe à nossa reflexão. A possibilidade de um testemunho pessoal de uma profissional de topo de relações públicas, sensível à importância da temática das emoções, representou um desenvolvimento relevante na nossa reflexão sobre as relações públicas e as emoções.

6.1 Observação Direta

Os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos.

(Quivy, Campenhoudt, 2008: 196)

O método de observação direta foi uma ferramenta utilizada ao longo de todo o período de estágio. Ao estar integrada no dia a dia da agência tive o que considero ser um acesso privilegiado à observação dos comportamentos característicos no trabalho da empresa. Através do diário de estágio tive a oportunidade de registar momentos que poderiam vir a ser pertinentes na presente análise. A observação direta foi importante no próprio delineamento do estudo e nas escolhas de hipóteses a fazer ao longo do seu desenvolvimento, pois a observação diária do ambiente de trabalho proporcionou uma ideia mais clara sobre o enfoque na temática assim como sobre o ponto de vista a adotar.

Creio que a observação direta se revelou uma boa ilustração da teoria e uma motivação para a presente reflexão. O meu estágio foi realizado na fase inicial do desenvolvimento do presente relatório e portanto numa altura em que apesar de o tema estar escolhido, havia ainda muitas decisões a serem tomadas, assim como matrizes a definir para as hipóteses de investigação. O dia a dia na agência foi muito importante nesta fase de rascunho de ideias e de real compreensão da temática.

Ao estudar as emoções e tudo o que este conceito envolve poderia ser interessante por em prática a monitorização das emoções dos outros e ver como é que de forma as pessoas que compõem a agência o fazem face aos seus clientes. A questão do contágio emocional foi particularmente interessante de observar: é muito relevante aquilo que se descobre quando se está atento à inteligência emocional. O contágio de emoções entre colaboradores, de colaboradores para os clientes e vice-versa, assim como o contágio vindo por parte das chefias é algo quase palpável. A forma como as emoções passam de pessoa em pessoa e o peso que cada uma tem consoante a pessoa que encontra é muito interessante. E a forma como cada um geria as emoções, tendo em conta o tipo de personalidade foi também algo que contribuiu para esta reflexão proporcionando uma análise interpretativa do nosso objeto de estudo.

As pessoas têm vocações diferentes e podemos dizer que é muito comum que dentro da mesma área encontremos semelhanças entre elas. Pensemos na área da comunicação em geral e no contexto de agência em particular: regra geral os profissionais da área da comunicação têm traços em comum como o dom da palavra (escrita e oral), são pessoas sociáveis, com pensamento rápido, versáteis e criativas. Não se pense que esta é uma descrição genérica pois se pensarmos no trabalho que tem de ser desenvolvido diariamente pelos profissionais de comunicação compreendemos que estas características são essenciais para o seu sucesso e que alguém sem estes requisitos poderia não se sentir realizado ou confortável nesta área, ou em última instância, poderia não ter os requisitos necessários para a sua contratação e permanência na empresa. As capacidades associadas à inteligência emocional têm reflexo neste perfil e nesse sentido, ao trabalhar rodeada de excelentes profissionais da área considero que todos – com as suas especificidades – apresentavam de forma natural vários *skills* a este nível. A empatia foi uma das características que mais sobressaía no trabalho das colaboradoras da Porter Novelli e a forma como lidavam com os seus clientes ou com os *media* ganhava muito com este aspecto. No trabalho de relações com os *media*, por exemplo, as *account* de cada área conheciam os jornalistas com quem mais trabalhavam de forma pessoal e um convite para um evento normalmente era sempre mais significativo que isso, era também uma oportunidade para conversar e poder trocar novidades ou falar de momentos pessoais. Existia um interesse em manter uma relação com as pessoas com quem lidavam e era um interesse genuíno e humano que acontecia muito naturalmente. E existem frutos em termos concretos a nível da empresa, como um jornalista dar cobertura ou fazer uma referência a um evento da agência, mesmo que não seja do total interesse da linha editorial da sua publicação e que por isso não fosse ao evento. No caso dos clientes pro-bono verificava-se uma grande disponibilidade por parte dos jornalistas de fazer sempre uma referência à comunicação sobre as associações, alegando o valor do projeto. E tal poderia não acontecer se não existisse um investimento no relacionamento.

A nível interno o fenómeno mais notável terá sido eventualmente o do contágio e da regulação emocional. A propagação das emoções era constante e a forma como cada pessoa o geria individualmente foi muito interessante de observar. Um pequeno episódio que considero curioso para esta reflexão aconteceu quando uma colaboradora, por motivos

de cansaço acumulado, teve um início de um ataque de ansiedade. Ao manifestar-se indisposta e ao demonstrar os seus sintomas, outras pessoas começaram a sentir-se ansiosas na sequência destes sentimentos por parte da colaboradora que teve este episódio. As emoções de nervosismo e ansiedade difundiram-se e contagiaram aquelas que estavam mais propensas a tal, as que possivelmente estariam também mais cansadas naquele momento ou que não souberam bloquear de forma instantânea as emoções que “flutuavam”. E interessante foi que muitas se aperceberam da dinâmica existente, comentando como as emoções se espalhavam tão rapidamente e como o nosso cérebro nos fazia sentir os mesmos sintomas. O stress associado aos projetos, principalmente quando eram novos planos de comunicação a ser desenvolvidos como propostas para eventualmente ganhar novos clientes era também uma emoção forte que tentava contaminar quem conseguisse. Principalmente se tivermos em consideração que nestes casos as emoções eram maioritariamente provenientes das chefias que passavam às colaboradoras este sentido de dever e a pressão de ganhar um novo cliente. No entanto, muitas das colaboradoras eram hábeis na gestão dos seus próprios sentimentos e sabiam gerir com muita naturalidade situações que poderiam ser de stress. Já a gestão das emoções dos outros era algo mais difícil e que nem sempre era frutífero. Esse passo requer já um tipo de consciência diferente e pode não ocorrer de forma tão automática. Não obstante era uma técnica que se adivinhava como parte de toda a dinâmica que compõe o quotidiano de uma agência de comunicação e que muitas vezes era clara quanto ao cliente. As emoções das colaboradoras tentavam pesar mais do que a dos seus clientes, e, pela sua experiência, muitas vezes as *account* conseguiam tranquilizar clientes quanto aos seus eventos, ou transmitir a sua perspectiva sobre ações de comunicação através não só do que diziam, mas da forma como o faziam.

O espaço que era a agência, o *open space* em que trabalhávamos, era de facto preenchido por uma química composta pelas dinâmicas entre as pessoas. Não existiam espaços vazios ou momentos de silêncio considerando que os próprios corpos e as suas emoções compunham o espaço físico em que estavam.

6.2 Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e análises das correlações que essas hipóteses sugerem.

(Quivy, Campenhoudt, 2008: 188)

O inquérito por questionário foi aplicado a uma amostra de conveniência composta por colaboradoras da agência e respetivos clientes. Foi elaborado um inquérito para 6 clientes da agência e outro, diferente, para 6 colaboradoras da agência. Dos 12 questionários foram obtidas 10 respostas, considerando que 2 dos clientes não responderam.²

Ambos os inquéritos tiveram por base para a elaboração das suas hipóteses a teoria relativa às emoções aplicada ao contexto empresarial. A grande linha de pensamento utilizada para a sua formulação tem por base a teoria da inteligência emocional e os vários conceitos que engloba, nomeadamente a empatia, o contágio emocional, a expressão de emoções e a gestão das próprias emoções assim como a dos outros, a regulação emocional. Antes de mais é certo que a investigação se insere no contexto da revisão da literatura sobre as relações públicas, mas reflete as suposições da literatura ligada à temática das emoções.

Considerando que a nossa opção estratégica passou por analisar simultaneamente a agência e os seus clientes e a forma como cada um perspetiva as suas relações, é importante salientar que ambos os inquéritos se complementam como um todo para uma reflexão geral sobre as relações existentes. Em separado, cada inquérito pode proporcionar dados interessantes sobre as perceções de cada lado e, ao juntar ambos os *inputs*, podemos pensar sobre a dinâmica existente entre clientes e colaboradores da agência, assim como sobre as perceções de cada um. Neste ponto poderá ser interessante por em relação as respostas dos clientes com observações resultantes da teoria, assim como por em relação as respostas dos seus *accounts* com tais suposições prévias. No fundo, o presente capítulo serve para por em evidência alguns dos resultados desta investigação quantitativa, refletindo já sobre o que são as noções base e os conceitos chave da presente problemática. Assim, neste ponto

² Resultados e gráficos na íntegra em anexo

procederemos a uma breve análise das respostas de cada um, abrindo terreno à reflexão final que põe em relação ambas as respostas com a teoria.

O inquérito por questionário aplicado aos clientes pretendia sondar as suas opiniões relativamente à relação estabelecida com a agência. Sob o título “Opinião relação com a agência” foram colocadas 10 afirmações/hipóteses com as seguintes possibilidades de resposta: discordo totalmente, discordo, não tem opinião, concordo, concordo totalmente.

Para a primeira afirmação – *Para mim é importante a relação que mantenho com as pessoas da agência* – todos os respondentes escolheram a opção *concordo totalmente*.

Todas as respostas dadas à afirmação - *Para mim só contam os resultados financeiros* – foram *discordo*.

Quanto à afirmação *sinto que me é dado um bom feedback*, a maioria dos respondentes *concorda* e os restantes *concordam totalmente*.

Não me sinto compreendido quanto aos objetivos pretendidos teve *discordância* por parte da maioria dos inquiridos e como respostas *discordo totalmente* por parte dos restantes.

Na quinta afirmação – *sinto um acompanhamento contínuo* – metade dos inquiridos *concordam totalmente*, alguns *concordam* e os restantes *não têm opinião*.

Face à sexta afirmação – *estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pela agência* – a maioria dos inquiridos *concorda* e os restantes *concordam totalmente*.

Confio nas responsáveis pela minha marca teve *obteve concordância* por parte de todos os inquiridos, metade escolheu *concordo* e a outra metade *concordo totalmente*.

Não existe sintonia com as responsáveis pela minha marca teve *discordância total* por parte de metade dos inquiridos e *discordo* por parte da outra metade.

Quanto à nona afirmação – *valorizo as relações a longo prazo com a agência* – a maioria dos respondentes *concorda* e os restantes *concorda totalmente*.

Na última afirmação – *sinto que não me é dada toda a atenção que mereço* – metade dos inquiridos *discorda totalmente*, alguns *discordam* e outros *concordam*.

Esta é uma amostra de conveniência e as respostas aqui mencionadas só são pertinentes quanto teoricamente interpretadas (o que irá acontecer no capítulo da reflexão final), o objetivo deste inquérito tal como foi formulado passava antes de mais por compreender a importância dada à relação dos clientes com os seus *account*: se existia de facto valorização da relação em si ou apenas enquanto meio para atingir resultados. O facto de todos os inquiridos afirmarem que para si é importante a relação com a agência e simultaneamente rejeitarem a hipótese de que só os resultados financeiros contam, poderá ser uma resposta à primeira hipótese aqui pensada – a valorização da relação em si. No caso de que tal relação existisse, seria importante compreender a gestão que é feita da mesma, nomeadamente através do feedback dado por parte da agência e que foi considerado por todos os inquiridos como existente e adequado.

A sintonia numa relação poderá ser outra prova da existência de inteligência emocional e o facto de que todos os inquiridos consideram que se sentem compreendidos relativamente aos seus objetivos enquanto empresa, poderá também ser um dado importante para refletir sobre a obtenção de resultados enquanto processo conjunto. A questão do acompanhamento contínuo, ou seja, se os clientes sentem a presença constante dos seus *account*, já não obteve respostas tão claras. Apesar de a maioria dos inquiridos afirmar que se sente acompanhado, alguns não têm opinião, e o facto de que a resposta a esta afirmação não seja clara e automática pode revelar alguma fraqueza no que é percepção do cliente da manutenção que é feita da relação ente ambos, por parte da agência. Interpretaremos posteriormente à luz da teoria os resultados aqui mencionados para poder contar com alguma validade quanto às respostas.

Quando se pergunta mais diretamente se os clientes estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido pela agência e se confiam nas responsáveis pela sua marca, todos os

inquiridos responderam afirmativamente. Apesar de as restantes afirmações terem o propósito de aferir conceitos como a inteligência emocional de forma mais subtil, poderá ser interessante intercalar essas questões com estas mais diretas, por forma a caracterizar de forma mais completa o que é a relação ente ambos.

Depois destas afirmações voltamos à temática da sintonia, que é considerada por todos os inquiridos como existente. No decorrer desta perceção poderá então fazer sentido que todos os respondentes afirmem também que valorizam as relações a longo prazo com a agência. No entanto é curioso constatar que alguns dos clientes consideram que não lhes é dada toda a atenção que merecem, ou seja, alguns inquiridos poderão não sentir a sintonia que se consideraria resultante da boa gestão das emoções e de um elevado nível de inteligência emocional.

Quanto ao inquérito aplicado às colaboradoras da agência, o seu objetivo era sondar aquilo que estas sentem quanto à relação que mantêm com os clientes cujas contas gerem. Sob o título “Opinião relação com os clientes” foram colocadas, à semelhança do inquérito aplicado aos clientes, 10 afirmações/hipóteses com as mesmas possibilidades de resposta: discordo totalmente, discordo, não tem opinião, concordo, concordo totalmente.

A primeira afirmação - *sinto-me mais enervada se o meu cliente estiver agitado* – obteve como maioria de respostas *concordo* e *concordo totalmente* por parte dos restantes.

Na segunda afirmação – *Sinto-me mais descontraída quando o meu cliente está calmo* – a maioria dos respondentes afirma *concordar* e os restantes *concordar totalmente*.

Presto atenção à postura corporal do meu cliente – obteve maioria de *concordância* e alguns inquiridos manifestaram *concordância total*.

Quanto à quarta – *Os clientes com os quais mantenho melhores relações são aqueles que confiam em nós* – as opiniões foram mais divididas com alguns dos respondentes a *discordar*, seguidos por outros que *concordam* e por metade que *concorda totalmente*.

A quinta afirmação coloca a hipótese de que – *A minha relação com o cliente não influencia a minha motivação* – e obteve como respostas maioritárias *discordo* e alguns *discordo totalmente* e *concordo*.

A sexta hipótese – *Às vezes sinto que o que a pessoa está a dizer não corresponde ao que sente* – obteve *concordância* como maioria de resposta e alguns *sem opinião*.

A sétima afirmação – *Existe sintonia na relação com os clientes cujas contas trabalho* – obteve *concordância* por parte de todos os inquiridos.

Na oitava questão – *Sou sensível às ambições dos meus clientes pro-bono* – metade dos respondentes *concorda* e a outra metade *concorda totalmente*.

A afirmação número nove – *Valorizo relações a longo prazo com os clientes* – voltou a contar com concordância por parte dos inquiridos, pois metade *concorda* e a outra metade *concorda totalmente*.

A décima e última afirmação – *Às vezes não consigo compreender o que o cliente me pede* – dividiu os inquiridos. Metade dos inquiridos *concorda* com a afirmação mas alguns *discordam totalmente*, *discordam* ou não têm opinião.

A validade destas respostas só pode ser obtida pela interpretação através da teoria, dado que se trata de uma amostra de conveniência. No entanto pode ser referido que a consciência sobre as próprias emoções e a percepção do contágio emocional são processos indispensáveis ao profissional na área de comunicação. O facto de todos os inquiridos afirmarem que se sentem mais ansiosos quando o seu cliente também está e que consequentemente se sentem mais calmos quando o seu cliente está mais calmo, poderá ilustrar a existência de contágio emocional assim como a consciência sobre este processo. Todas os inquiridos afirmaram também considerar-se atentos quanto à postura e expressão corporal dos seus clientes quando interagem com os mesmos e tal, poderá ser um sinal de consciência sobre toda a dinâmica da comunicação e talvez seja também um indicador sobre a monitorização das emoções e sentimentos dos outros.

Quanto ao tipo de relação estabelecida e à sua influência sobre a motivação pessoal, a maioria dos inquiridos afirma que os clientes com os quais mantêm melhores relações são aqueles que mais confiam neles, no entanto, alguns dos respondentes discordam com esta afirmação. Poderíamos supor que eventualmente os que não concordam acreditam separar as emoções da razão, ou seja, poderiam eventualmente desassociar o profissionalismo dos sentimentos, mas podemos também pensar esta percentagem em relação a uma menor ligação ou envolvimento com os próprios clientes. A maioria dos inquiridos afirma que a relação com os seus clientes influencia a sua motivação, no entanto alguns discordam e dizem não haver ligação entre a sua motivação e o tipo de relação estabelecido. Estes poderiam ser os mesmos que afirmaram anteriormente que a confiança não pesa no tipo de relação, ou seja, poderiam ser os mesmos que de alguma forma creem existir uma desassociação entre profissionalismo e emoções.

Quando questionados quanto à comunicação verbal e não verbal, a maioria dos inquiridos confirma que às vezes sente que o que a pessoa está a dizer não corresponde ao que está realmente a sentir, enquanto que os restantes não têm opinião. Esta perceção de que o que se está a comunicar verbalmente não corresponde aos verdadeiros sentimentos demonstra atenção e capacidade de compreensão da comunicação não verbal. Não esqueçamos que o que comunicamos com o corpo e principalmente com as expressões faciais não é necessariamente um complemento ao que se diz e pode muitas vezes ser uma contradição e revelar o que realmente se sente.

Todos os inquiridos afirmam que existe sintonia na relação com os clientes cujas contas trabalham e assim sendo, poderá fazer sentido que todas tenham igualmente afirmado ser sensível às ambições dos seus clientes pro-bono. Se considerarmos que a sintonia leva a que as pessoas se sintam bem em relação, poderia também ser interessante mencionar que todos os inquiridos afirmam valorizar o estabelecimento de relações a longo prazo com os seus clientes.

A última questão punha a hipótese de que às vezes os *account* pudessem sentir que não compreendiam o que o cliente pretende. Esta afirmação dividiu um pouco as opiniões considerando que a maioria concorda, outros discordam e alguns não têm opinião. De

qualquer forma aqueles que concordam com a afirmação poderão ser relevantes, na medida em que poderá eventualmente significar alguma falta de sintonia, problemas de comunicação, ou também que não existe partilha e compreensão de objetivos em comum.

Uma nota pessoal que gostaria de acrescentar tem a ver com a diferença entre escolher “discordo” ou “discordo totalmente” assentando a diferença no *totalmente*. No nosso contexto cultural verifica-se alguma contenção quanto a respostas absolutas e avaliações excelentes e tal é uma característica muito presente na forma de avaliar dos portugueses e por esse motivo optei por, regra geral, mencionar se os inquiridos concordavam ou discordavam, salvo exceções em que seja interessante analisar esta variância. Além do mais, tratando-se de uma amostra de conveniência o que poderá ser interessante é utilizar estes exemplos à luz da teoria, como ilustração que corrobore ou não. Esta amostra pelo seu caráter não pretende provar nada, se não servir de exemplo e de recurso para uma reflexão mais completa sobre os contributos teóricos.

6.3 Entrevista

Nas suas diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interação humana.

(Quivy, Campenhoudt, 2008: 191)

A entrevista foi outro dos métodos de recolha de dados escolhido considerando aquilo que pode proporcionar em termos de comunicação e interação pessoal. Consideramos que pode ser um relevante complemento ao método de inquéritos por questionário por proporcionar um contacto direto e pouco diretivo com o entrevistado.

A variante de entrevista escolhida foi uma entrevista semi-diretiva. A entrevistada foi a Dra. Mariana Victorino - Diretora Geral da Porter Novelli - e o contexto da conversa teve por base o momento particular em que assumiu a liderança da agência³.

Mariana Victorino assumiu o cargo que ocupa atualmente num momento muito delicado em termos humanos e emocionais. Em 2005 a Mariana era consultora externa da Porter Novelli quando foi eleita Diretora Geral aquando do falecimento da então Diretora Geral, Isabel Medeiros. Num momento de crise, inesperado como todos acabam por ser, a empresa teve de por em ação um plano de continuidade para que a empresa continuasse a crescer em termos de negócios e a decisão do CEO para a Península Ibérica, Juan-Cruz Más, foi a de consultar os colaboradores da agência para saber quem era na sua opinião a pessoa mais indicada para ocupar este cargo de liderança. A resposta foi unânime e levou Mariana ao cargo que ainda hoje ocupa – a liderança da Porter Novelli em Portugal.

Sendo um entrevista semi-directiva, as perguntas guias delineadas foram:

- Como é que foi assumir o cargo de Diretora Geral da Porter Novelli? Quais foram os maiores desafios na altura?
- Como é que foi feita a gestão do relacionamento com os clientes?
- Como é que foi o processo de gestão relativamente aos colaboradores da agência?
- Houve alterações a nível de estratégia e de presença no mercado com a mudança de liderança?

³ Entrevista na íntegra em anexo.

- Como é que foi a gestão dos relacionamentos que teve de fazer ao assumir este novo papel de líder?

A primeira pergunta acabou por ser a pergunta introdutória que guiou toda a conversa pois não foi necessário colocar as restantes. Mariana Victorino descreveu todo o contexto que envolveu assumir a liderança da Porter Novelli e acabou por responder de forma fluida e em continuidade com a conversa a todas as informações que eu pretendia retirar. Um ponto muito interessante é que o cerne da sua análise pessoal da sua história enquanto líder foi exatamente a importância da gestão emocional.

Para contextualizar o momento em que assumiu o cargo de Diretora Geral, Mariana começou por falar-me da então Diretora Geral e do seu tipo de liderança, para que pudesse compreender o contexto tão particular em que as mudanças ocorreram. A Mariana disse que na altura em que estava como consultora na Porter Novelli um dos motivos para a sua permanência era de facto a própria Isabel Medeiros. Considerando que tinha outras ocupações profissionais, associava o valor do seu trabalho e a sua motivação à relação que tinha com a Diretora Geral da PN. Tanto que quando o estado de saúde da Isabel se agravou e teve de ficar em casa, a Mariana sente que acabou por afastar-se um pouco mais da empresa – “Eu nessa altura afastei-me um bocado da empresa, vinha cá menos, porque eu estava cá por ela e era ela que puxava por mim e me dava projetos”. Reforçou a ideia de que a Isabel Medeiros gostava muito do que fazia e que estabelecia relações muito sólidas e pessoais com quem se relacionava e deu o exemplo de que mesmo quando estava em casa e estava impedida de ir trabalhar ao escritório, clientes e colaboradores iam a sua casa para se reunir com ela e continuar o trabalho conjunto. Quando a Isabel Medeiros faleceu, a descrição que a Mariana fez da situação com que se deparou foi que “as pessoas da empresa estavam todas muito afetadas porque ela era uma verdadeira líder, uma líder a quem toda a gente reconhecia o mérito, o valor... as pessoas estavam muito perdidas.”

Interessante referir é também o facto de que Mariana Victorino foi “eleita” Diretora Geral. Em conversa entre o CEO para a Península Ibérica da PN e colaboradores, decidiu-se unanimemente nomear a Mariana como sucessora da Isabel Medeiros – “eu fui “eleita” Diretora Geral, que é uma coisa que não é muito habitual...!”

Um dos argumentos que mais pesou na decisão da Mariana em aceitar o cargo foi exatamente sentir que as pessoas precisavam de um líder, precisavam de sentir coesão e continuidade. Não esquecendo que foram os próprios colaboradores da empresa a expressar a sua vontade em que fosse a Mariana a nova Diretora Geral. Outro dos argumentos evocados foi o ritmo acelerado de toda a situação que requeria uma também rápida decisão, medidas rapidamente implementadas para minimizar os efeitos negativos – “Isto em termos emocionais foi uma pressão enorme para eu aceitar e eu aceitei.”

A sucessão foi um processo difícil, principalmente porque a Mariana tinha o papel de sucessora de uma pessoa que foi uma verdadeira líder, reconhecida por todas as suas capacidades. A palavra-chave neste processo foi confiança: “foi muito importante a confiança que o Juan-Cruz Mas depositou em mim (...) tentei realmente ouvir o seu conselho e seguir o meu instinto.” É curiosa esta referência ao instinto, no fundo, ao papel das emoções, enquanto parte de um mecanismo automático, na sobrevivência e no êxito em situações complexas.

A sua sucessão foi acompanhada por um plano que tinha como principal objetivo a manutenção da relação com os clientes. Por um lado, a Mariana tinha de apresentar-se aos clientes, e por outro, tinha de posicionar-se de maneira diferente quanto aos colaboradores, por outro lado. Quanto à relação com os colaboradores Mariana afirma que não foi um processo difícil considerando que já conhecia os colaboradores e principalmente porque sentiu um grande respeito profissional. Acrescenta que “depende também do estilo de liderança de cada um, o meu estilo de liderança é um estilo no qual tenho uma proximidade grande com as pessoas, não houve necessidade de me impor.”

O CEO para a Península Ibérica começou por escrever uma carta a todos os clientes na qual apresentava a Mariana, explicava o seu percurso e o seu papel. De seguida Mariana reuniu-se individualmente com cada cliente, fazendo-se acompanhar dos *account* responsáveis por cada um - “Os meus primeiros meses foram passados a tentar apanhar o comboio, o comboio que estava em andamento e não podia parar.” O grande desafio era conquistar a confiança dos clientes, e tal requer o seu tempo. Como bem afirmou “o conquistar a confiança não foi imediato: eles conheceram-me e partir daí foi a prova dos

nove.” Em 2005 a empresa encontrava-se numa reta de crescimento e o grande receio era que houvesse uma quebra neste processo, dada a situação inesperada com que se confrontou a empresa. A situação que se verificou foi que “foi um bom ano para a Porter Novelli, mas os anos que se seguiram foram ainda melhores (...) foi uma grande conquista ter sido capaz disso”, refere Mariana Victorino.

Mariana Victorino mencionou o facto de que ao fim de cerca de 3 anos, alguns dos clientes que eram mais próximos da Isabel Medeiros, nomeadamente clientes no sector das tecnologias e alguns deles que contrataram a PN pela pessoa que a dirigia, acabaram por deixar de fazer parte da carteira de clientes. No entanto acredita pela sua experiência que a saída destes clientes não teve relação direta com a mudança de liderança mas sim com um ciclo de clientes no qual há uma média de anos em que os estes ficam numa agência e depois mudam. Além disso, as condições do mercado afetaram diretamente e em primeiro plano as empresas de tecnologias, que se voltaram para mercados externos ou optaram por não investir tanto em comunicação. No seguimento desta reflexão sobre o tipo de clientes da Porter Novelli perguntei à Mariana se achava que a sua liderança tinha aberto o leque de clientes, considerando que a sua formação e o seu percurso eram mais abrangentes e a Mariana definiu muito bem a amplitude do contexto das relações públicas: “eu acho que para trabalhar na nossa área temos que ser muito ecléticos e temos que ter muitos conhecimentos e ser capazes de nos adaptar a áreas diferentes” e acrescentou que “num minuto estou a falar de tecnologia, de *softwares*, noutra minuto estou a falar de cremes e beleza, noutra minuto estou a falar de medicamentos. Temos de ter essa flexibilidade.”

Neste ponto da entrevista em que a contextualização estava clara, decidi guiar a conversa para a temática das emoções e das relações ao partilhar com a Mariana que achei muito interessante observar o trabalho que dedicam na PN nas relações a longo prazo, inclusivamente com pessoas que já não clientes. Mariana afirmou que tal tem de facto a ver com a sua personalidade e com a personalidade das colaboradoras e que não tem relação com nenhuma estratégia pensada, simplesmente surge e é natural. Relativamente à relação com as próprias colaboradoras dentro da empresa afirma que considerando os recursos financeiros cada vez mais escassos e restritos, a PN tenta compensar as pessoas de

formas que não são materiais como através de formações e cursos especiais. O objetivo é proporcionar oportunidades de valorização e crescimento pessoal.

Estando neste ponto a entrevista a dirigir-se a um ponto de conclusão sugeri que esta era uma área que vive muito de relações. E posta esta sugestão a Mariana definiu o trabalho em agência como um trabalho a longo prazo (*in the long run*) no qual o trabalho tem de estar sempre a ser feito, vamos plantando as sementes para depois as colher. Quanto à manutenção dos relacionamentos: “hoje em dia se calhar estamos a cultivar isso mais em termos objetivos, por exemplo, tentamos de vez em quando marcar um encontro ou marcar um almoço só para manter contacto... é genuíno!” Mariana reforça a ideia de que “são pessoas com quem nós criamos relações, com quem nós vivemos intensamente no dia a dia, porque esta é uma área na qual as pessoas têm uma relação muito próxima.” E um bom exemplo de feedback como elemento da relação foi dado pelo caso de um Diretor Geral de uma empresa que estava a passar por crises a nível internacional, o qual, após a conclusão do trabalho por parte da agência, enviou um e-mail pessoal de agradecimento pelo trabalho desenvolvido. De facto esta é uma área por excelência na qual a relação está intimamente ligada com os resultados. A gestão da comunicação aborda muitas vezes temáticas sensíveis, e acaba por tratar de vários temas com pessoas com muita responsabilidade dentro da empresa e as situações de crise acabam por aproximar mais as pessoas. “Eu acho que nesta área, e tenho vindo a concluir isso ao longo dos anos, claro que embora não haja dúvida que o trabalho tem de ser bem feito, o mais importante de tudo é o relacionamento.” E mais, esse relacionamento tem de ser genuíno, diz Mariana Victorino. Nesse sentido explicou-me que tenta que cada pessoa esteja a trabalhar no que gosta, considerando que isso é melhor tanto para a empresa como para o colaborador. Se o colaborador está mais satisfeito faz o seu trabalho com mais motivação e o resultado é um cliente também mais satisfeito e motivado. Mariana Victorino afirma que quando o perfil de uma pessoa não se adapta bem ao que o cliente quer ou aquilo de que gosta, é firme e radical na sua decisão de escolher a pessoa indicada. Acredita que com o tempo foi aprendendo que este é um tipo de situação que deve ser resolvido o mais rapidamente possível – “porque como eu tenho vindo a concluir (e dava uma boa tese) o relacionamento é o mais importante.” Para concluir explica que a Porter Novelli, enquanto multinacional, tem muitas metodologias standardizadas e por isso centra-se muito na qualidade técnica do

trabalho, mas acrescenta que tal não chega – “eu já assisti a situações em que se calhar a qualidade do trabalho não era excelente e só pelo relacionamento os clientes ficam, ou vice-versa, em que a qualidade era ótima e por haver um mau relacionamento os clientes vão.”

Desta entrevista salienta-se o conceito de relação como elemento central e unificador. Foi evidenciado o papel que tem tanto na obtenção de resultados como na manutenção dos relacionamentos, o que se traduz em última instância na permanência dos clientes. Claramente que o trabalho técnico por si só não chega, à semelhança do QI que por si só também não é suficiente para garantir o êxito em diversas situações. O elemento que vem complementar a parte técnica é de facto fruto das emoções, do relacionamento e da inteligência emocional como ferramenta para gerir as dinâmicas que compõem este todo que são as relações humanas, seja a nível pessoal, seja a nível profissional.

7. Análise e Reflexão

Emotional intelligence is a valuable resource that can renew and re-ignite organizational purpose and inspire people to perform better. As clients will attest, the emotionally intelligent organization is in tune with its needs.

(Boyatzis, 2003: 1)

Sinek (“Start with Why” 2011) dizia que os negócios se baseiam em relações com pessoas que acreditam no mesmo que nós - *The goal to do business with people who believe what you believe*. Esta afirmação tem por base o que temos visto que são relevantes contributos da biologia, na medida em que quando comunicamos sobre algo em que acreditamos, ou seja, quando comunicamos realmente de dentro para fora, conseguimos estabelecer uma ligação com o cérebro do outro, dirigindo-nos aos centros que controlam o comportamento e que permitem racionalizar o que é dito. Referimo-nos novamente ao sistema límbico do nosso cérebro e aos seus mecanismos que estão associados ao instinto e à tomada de decisões. Goleman (“Social Intelligence and the Biology of Leadership”, 2008) por sua vez, abordou este sistema de ligação e de contágio mencionando o papel essencial dos neurónios espelho na medida em que *mirror neurons, act like a neural Wi-Fi, activating in our brain exactly the areas activated in theirs*.

Neste ponto da reflexão consideremos a premissa de que não existirá relação entre o QI e a empatia, compreendendo que cada um é controlado por diferentes partes do cérebro que se encontram interligadas. Os avanços no campo das neurociências permitem compreender que a cognição e as emoções, os centros emocionais e o neocortex, estão estritamente interligados especialmente durante os processos de tomada de decisão, de autoconhecimento, de gestão das próprias emoções e portanto da própria motivação, empatia e relações interpessoais. E note-se que todos estes processos são parte do que é a inteligência emocional. O QI poderá ser, neste sentido, um requisito mínimo para se chegar a determinado tipo de ocupação profissional mas não será necessariamente preditor de performance ou de sucesso.

Se é considerado que uma importante consequência do contágio emocional é a sincronização de atenção, de emoções e de comportamentos poderemos então sugerir que a sua utilidade em termos de adaptação não só o é a nível individual como também a nível de

entidades sociais como, digamos, uma empresa na relação com o seus *stakeholders*. Neste ponto importa também referir que a teoria acredita que as emoções positivas fazem com que as interpretações feitas por cada um de nós sejam também elas positivas, contribuindo de forma mútua para este *flow* de positividade dentro de cada individuo e em relação com os outros:

“In other words, the social functionality of emotion in a particular set of circumstances is not a given, but rather depends on the way in which the person assesses his or her concerns or goals in relation to others’ concerns or goals, and regulates his or her emotions accordingly.” (Lewis, 2008: 37)

Não esqueçamos que esta transparência e transmissão de emoções não se deverá apenas à quantidade de tempo que as pessoas passam juntas ou às semelhanças que existem entre si – a própria expressão e esforço pela partilha de emoções poderá contribuir para aumentar a intimidade e proximidade nas relações interpessoais. Existe mais probabilidade em expressar-mos as nossas emoções junto de alguém que achemos que nos vai compreender e responder em consonância com o que precisamos. Por isso, partilhar informações pessoais através da expressão das emoções pode eventualmente resultar num fator de motivação que fortalece a ligação social entre duas pessoas.

A inteligência emocional tem tanto a ver com o saber expressar as suas próprias emoções como com o saber controlá-las e essa capacidade para gerir sentimentos e lidar com o stress e outras emoções negativas poderá ter um peso determinante para o sucesso. As perspectivas aqui utilizadas como base teórica defendem que será pertinente alargar a definição de inteligência para poder medir de forma mais realista quais são os verdadeiros factores que contribuem para a adaptação e eficácia a nível individual e colectivo.

Concretamente, no contexto de trabalho, a inteligência emocional poderá influir sobre a performance na medida em que um indivíduo emocionalmente inteligente terá mais aptidão para gerir as suas emoções de forma a saber lidar com o stress, a trabalhar sobre pressão ou mesmo a saber adaptar-se em momentos de mudança na organização. Podemos explicá-lo ainda de outra forma:

“Emotional intelligence may contribute to the quality of people’s relationships at work, because emotions serve communicative and social functions, conveying information about thoughts and intentions, and helping to coordinate social encounters.” (Lopes et al., 2006: 133)

O desempenho de um indivíduo no contexto organizacional não se prende simplesmente com o que é a sua performance em termos objetivos. Existem diversas competências emocionais e sociais que são significantes para o que é o sucesso. Pensemos no quão relevante é ter autoconsciência emocional, assim como saber regular as próprias emoções, e ainda, no peso que terá a capacidade de identificar as necessidades dos outros e saber responder em consonância. Neste sentido, as pessoas emocionalmente inteligentes poderão saber identificar com mais facilidade o estado emocional dos seus colegas e clientes e dar uma resposta adaptada. Ao serem empáticas, poderão também ser mais hábeis em interação em grupos e na promoção da cooperação entre pessoas. Ao serem empáticas, poderá também existir menos resistência quanto a adotar a visão da empresa e a interiorizar o que é a sua missão e os valores.

“Emotional intelligence is the new domain of intelligence that has extensive relationships with the different working environment. Emotional intelligence allows the individuals to diagnose how the others think and how they respond the behavior models; consequently it reduces the emotional communication barriers and provides the manageability of cultural diversity to the individuals.” (Bavarsad et al., 2013: 608)

7.1 Inputs

There has, however, been a much larger body of research on top performers (...) which suggests that IQ alone does not predict in this domain as well as competencies that integrate cognitive, emotional, and social abilities.

(Emmerling, Goleman, 2003:6)

Foquemo-nos agora nos resultados que nos foram proporcionados pelos inquéritos por questionário aplicados tanto à agência de comunicação como aos seus clientes - a nossa amostra de conveniência - considerando o seu valor interpretativo à luz da teoria.

Relativamente às respostas dadas pelas colaboradoras da agência nos inquéritos levados a cabo sugerimos a existência de um elevado nível de inteligência emocional por parte das inquiridas. Parece-nos razoável sugerir que esta é uma área na qual a inteligência emocional será também um requisito necessário para aceder à profissão, à semelhança do QI, enquanto ponto de partida para poder desempenhar diversas funções. Parece poderem existir traços de personalidade associados às pessoas da área da comunicação, que, acreditamos, por vezes parecem levar as pessoas a crer que a aptidão e interesse por este sector poderão ser demonstradas desde cedo pelas crianças que são hoje os profissionais de comunicação. Cremos também que estes profissionais trabalham a sua inteligência emocional desde que começam os seus estudos e prática na área, pois os programas académicos da área da comunicação trabalham temáticas que potenciam o desenvolvimento do lado humano e o pensamento sobre temas de relacionamentos e comunicação de forma distinta de outras áreas. Assim sendo, a nossa amostra que é composta pelas profissionais de comunicação mostra traços de inteligência emocional e da sua aplicação tanto de forma intuitiva como pensada no seu dia-a-dia.

A questão da existência de contágio emocional poderá estar de alguma forma manifesta na medida em que todos os inquiridos concordaram com a afirmação “Sinto-me mais enervada se o meu cliente estiver agitado” que foi reforçada pela afirmação inversa, “Sinto-me mais descontraída quando o meu cliente está calmo”, relativamente à qual todas as opiniões foram também de concordância. Encontramo-nos aqui simultaneamente a um nível inconsciente e automático, na medida em que o contágio emocional acontece de

forma automática graças à ação dos neurónios-espelho, mas gostaríamos também de sugerir a possibilidade da existência de consciência e de autoconhecimento por parte das *account* na medida em que quando inquiridas relativamente a este processo conseguem aperceber-se da sua existência. Apesar de se tratar de uma amostra de conveniência, a suposição quanto à consciência sobre este processo é algo recorrente na teoria e que poderá ser interessante ilustrar através dos exemplos aqui expostos. A consciência poderá ser indiciada pela concordância que existe relativamente à hipótese “Presto atenção à postura corporal do meu cliente” bem como quanto à afirmação “Às vezes sinto que o que a pessoa está a dizer não corresponde ao que sente”. Ainda no que seria esta categoria da autoconsciência surge a questão “Às vezes não consigo compreender o que o cliente me pede” cujas respostas divididas, à luz da teoria, poderão dar que pensar. Alguns inquiridos discordam com esta afirmação, o que nos poderia eventualmente levar a pensar que no seu entender existiria uma comunicação clara, pautada pelo ingrediente chave que é a escuta ativa. No entanto cerca de metade dos inquiridos concorda com esta afirmação, o que me nos poderia permitir introduzir nesta equação a hipótese de que mesmo existindo um esforço comunicativo assim como consciência sobre a relação, poderão existir momentos nos quais não existe sintonia e nos quais os processos da inteligência emocional e social necessitam de um esforço deliberado, tal como é mencionado pela teoria.

Passemos agora à relação estabelecida entre as *account* e os seus clientes, cujo exemplo a título ilustrativo poderão ser as afirmações “Os clientes com os quais mantenho melhores relações são aqueles que confiam em nós” e “A relação com o cliente não influencia a minha motivação” que contaram ambas com concordância por parte da maioria dos inquiridos. O destaque destas duas hipóteses prende-se com o facto de que ambas ilustram de certa forma as diversas suposições da literatura sobre o processo que compõe uma relação, que começa no ato de expressar as emoções com o objetivo de conseguir abertura por parte do interlocutor, num processo crescente de aumento de confiança de entrega. É de notar que os *account* referem essa influência da relação na sua motivação e que quando existe confiança se estabelecem as melhores relações.

Gostaríamos de concluir este ponto com as afirmações “Existe sintonia na relação com os clientes cujas contas trabalho” e “Valorizo relações a longo prazo com os clientes” ambas

com concordância por parte dos inquiridos. A ordem entre ambas não é aleatória na medida em que o facto de existir sintonia nas relações estabelecidas poderá fazer com que as colaboradoras da agência se sintam motivadas para a manutenção das relações a longo prazo com os clientes cujas contas trabalham. A nossa interpretação acerca da existência de inteligência emocional e social e a sua visível aplicação na relação com os clientes poderá ser, no nosso entender, corroborada pela reflexão proporcionada pelas respostas por parte dos clientes quanto à sua perspectiva na relação que estabelecem.

Começamos por notar que, embora tratando-se de uma amostra de conveniência, todos os inquiridos concordam quanto à afirmação “Para mim é importante a relação que mantenho com as pessoas da agência”, assim como com facto de que discordam que “Para mim só contam os resultados financeiros”, que poderá demonstrar a existência de reciprocidade sentida por parte dos clientes quanto à importância da relação. Poderíamos afirmar numa primeira instância que tendo em conta que os clientes depositam a sua imagem e a sua reputação nas mãos das agências de comunicação seria compreensível que valorizem mais do que os resultados financeiros, mas a relação estabelecida poderá de facto ir mais além do que a elaboração de um briefing para o qual se esperam resultados concretos. O trabalho da agência de comunicação, à semelhança de qualquer relação interpessoal, baseia-se na confiança e no investimento nas relações que se estabelecem por forma a saber maximizá-las e potenciá-las. Quanto à relação em si, é importante um bom feedback e sentir-se compreendido quanto aos seus objetivos. Estas suposições dadas pela literatura ajudam a interpretar a concordância com a afirmação “Sinto um acompanhamento contínuo” assim como com a afirmação “Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pela agência”. O facto da hipótese relativa ao feedback ter sido colocada em primeiro lugar tem a ver com a sequência de associação de ideias por nós pretendida, isto é, existindo um bom feedback, existe então um esforço comunicativo completo por parte da agência e tal esforço deliberado poderá ser a base para a construção de uma relação. Assim sendo, surge naturalmente a sensação de acompanhamento e, conseqüentemente, poderá surgir a de satisfação. Para uma avaliação mais concreta dos sentimentos associados à relação achámos pertinente incluir as palavras chave *confiança* e *sintonia* através das afirmações “Confio nas responsáveis pela minha marca” (quanto à qual todos concordam) e “Não existe sintonia com as responsáveis pela minha marca” (quanto à qual todos discordam).

Estas afirmações, associadas à concordância com a afirmação semelhante que foi colocada à agência – “Valorizo as relações a longo prazo com a agência” – são para nós aquilo que poderá ser um reflexo da importância da relação e do facto de que o trabalho desenvolvido pela agência é sentido pelos seus clientes.

Neste ponto da reflexão consideramos pertinente colocar o foco sobre a temática do líder e incluir os inputs extraídos da entrevista com Mariana Victorino, começando pelo seguinte pensamento: “A chave para o sucesso não é apenas a estratégia e os recursos económicos e tecnológicos. É sempre necessária a adesão dos profissionais ao projeto protagonizado e vivido pelo líder.” (Ilharco, 2013:159)

Sabemos que o líder tem um papel decisivo no que são as interações e relações humanas dentro do seu grupo. É ele quem personifica o projeto da empresa e é a ele que se associam aspetos como sejam os valores e as formas de atuação. Na citação de Ilharco (2013) aborda-se a *adesão ao projeto protagonizado pelo líder* e é interessante recordar que a liderança da Porter Novelli - que a líder que personifica o projeto da agência - foi eleita pelos próprios profissionais que compõem a empresa. Este facto leva-nos a refletir sobre a solidez da identidade da empresa e também sobre o envolvimento e participação dos seus colaboradores – note-se que os colaboradores foram consultados para se poder chegar a uma solução conjunta. Tendo em conta o contexto que nos foi descrito por Mariana Victorino podemos também considerar que no momento em a empresa perdeu a sua líder, Isabel Medeiros, poderia eventualmente existir já uma dinâmica e solidez resultantes de uma liderança excepcional que permitiu gerir este momento da forma como foi gerido. Uma liderança pautada pelo lado humano poderia proporcionar as bases para este tipo de reflexões e decisões conjuntas sobre o futuro da empresa – cada colaborador é uma peça essencial e faz parte do todo e isso foi transmitido pela inclusão da opinião de cada pessoa nesta tomada de decisão. Os momentos de crise proporcionam excelentes reflexões seja pelos maus exemplos e casos desastrosos como pelos bons exemplos e melhores práticas, relativamente às quais a Porter Novelli é, no nosso entender, um exemplo de “best practices” graças aos contributos provenientes da liderança dos seus vários líderes.

Considerando o particular contexto de crise, quantas empresas iriam sondar os seus colaboradores em busca de uma solução? Principalmente quando nos referimos a um CEO para a Península Ibérica que tinha de tomar uma decisão o mais rápido possível de forma a evitar perder clientes ou atrasar os prazos definidos e que nem sequer trabalhava direta e diariamente com os colaboradores nos quais pensou e aos quais se dirigiu.

A palavra chave escolhida por Mariana Victorino para este processo de sucessão de liderança foi *confiança*. Confiança do líder nos colaboradores e vice-versa. Em primeiro lugar existiu confiança por parte do CEO para a Península Ibérica quanto à decisão da nomeação de um líder, em seguida existiu confiança nas capacidades da Mariana tanto por parte do líder como dos colaboradores e, para fechar este ciclo, também a Mariana depositou confiança na sua equipa e no seu desempenho conjunto.

“(…) o sentido de justiça do líder no relacionamento com os membros do grupo, comportamento gravado no nosso longínquo inconsciente coletivo, assume uma importância relevante no estímulo a que cada um dê o seu melhor e na formação de uma equipa coesa, ambiciosa e sempre esforçada. Os erros dos líderes não são nada com que os grupos não saibam viver. Todos erram, os líderes também. A diferença faz-se entre os que erram, assumem e aprendem e os que escondem, que culpam os outros e criam realidade que os profissionais do grupo não partilham.” (Ilharco, 2013:160)

Sentido de justiça é uma expressão que se adapta na perfeição à situação que abordamos, pois o sentido de responsabilidade comum está ligado ao sentido de justiça e ter cada um dos colaboradores da agência envolvido neste processo é uma excelente estratégia para apelar ao total envolvimento de cada um, sem mencionar que instituir estas práticas comunicacionais poderá ser uma excelente maneira de garantir maior coesão de futuro. *“Todos erram (...) a diferença faz-se entre os que erram, assumem e aprendem”* – desde o início que a posição de Mariana Victorino foi a de total abertura, transparência e também humildade quanto ao seu papel como líder. Além deste processo ter sido repentino, a sua posição era de igual para igual quando foi nomeada para Diretora Geral e esse é um ponto de partida que - quando bem gerido – poderá eventualmente proporcionar uma vantagem a nível de relação. É – e foi – através desta aposta na relação que se motiva cada um dos colaboradores individualmente e em relação ao projeto da empresa, este poderá realmente ser o caminho para a excelência e para a concreta resolução de problemas e de imprevistos como os que surgem em contexto de crise.

7.2 Conceitos Chave

It is wrong to think that only purely rational moral beliefs can be justified and reflectively scrutinized. To the contrary, purely rational beliefs can also be misleading, and emotions can correct such beliefs.

(Roeser, 2012:1035)

Façamos uma reflexão geral sobre os conceitos chave resultantes deste trabalho de investigação em conjunto com as teorias que serviram de suporte teórico.

O termo *cérebro social* tal como utilizado por Goleman enquanto o único sistema do nosso corpo que nos sintoniza continuamente com o estado interior daqueles com quem interagimos, e vice-versa, poderá ter como ilustração dos seus mecanismos as respostas dadas pelas colaboradoras da agência quanto identificam que o estado de espírito dos seus clientes tem influência sobre o seu. São os mecanismos do nosso cérebro como os neurónios-espelho que fazem com que este contágio emocional ocorra. Poderá portanto ser relevante pensar na importância de gerir as nossas próprias emoções de forma a ter algum controlo sobre este processo. Neste contexto de negócio em particular torna-se de certa forma mais evidente que para que uma relação tenha sucesso é importante que existam consciência e controlo por parte do profissional de comunicação, considerando que é ele quem tem o poder e a responsabilidade de conduzir o tipo de relação que se estabelece, e em última instância, ter influência sobre os resultados do trabalho que apresenta ao cliente.

A conexão cérebro a cérebro que acontece graças aos neurónios espelho potencia a empatia, potencia a ligação que se estabelece entre quem comunica. Nesse sentido é interessante ilustrar esta ideia com os inputs dados pelos questionários nos quais ambos *account* e clientes dizem existir sintonia nas suas relações. A ideia de que a empatia é sustentada por uma rede neuronal tem todo o sentido quando compreendemos a influência que as pessoas têm umas sobre as outras no momento em que interagem. Note-se que todas as colaboradoras da agência inquiridas dizem prestar atenção à postura corporal dos seus clientes e tal pode querer dizer que existe uma monitorização consciente ou simplesmente que se apercebem de alguma forma desta interação física que influencia a mente. Esta

“dança” que acontece quando duas pessoas interagem acontece tanto a nível automático e inconsciente como de forma deliberada.

Ao conceito de *cérebro social* juntam-se os de *imitação* e *contágio emocional* num todo que é o processo de coordenação entre as pessoas, considerando que facilitam o envolvimento e proximidade.

A hipótese de que a imitação facilita a interação social e a ligação entre as pessoas poderá ter como suporte afirmações como a das colaboradoras que dizem ter melhores relações com os clientes que confiam, ou por parte dos clientes que dizem confiar nas responsáveis pela sua marca. A confiança é um elo que nasce da interação, que nasce da comunicação.

O contágio emocional é um processo que ocorre também entre mente e corpo. Tanto a nível individual, na medida em que podemos influenciar a forma como nos sentimos através do corpo, como o contrário, assim como entre duas pessoas na medida em que esta influência se estende ao outro. Em diálogo com investigadores como Daniel Goleman (Goleman, 2006), o atual Dalai Lama expressou a sua visão sobre este assunto através do exemplo da influência das emoções ditas destrutivas:

“- A minha opinião básica sobre toda a questão de lidarmos com estas poderosas emoções destrutivas – respondeu o Dalai Lama – é a seguinte: tal como no reino físico, se temos um sistema imunitário muito saudável (...) temos muito mais hipóteses de a suplantarmos qualquer que seja essa doença. Ao passo que, se o nosso sistema imunitário estiver deficiente, então não só estamos muito mais susceptíveis às doenças, mas as hipóteses de melhorarmos também são menores.”
(Goleman, 2006: 213)

O ponto a extrair deste contributo neste momento seria que o contágio emocional também pode ser positivo e para que tal aconteça é importante começar pela própria regulação. Se cada pessoa se esforçar por compreender o que sente e refletir sobre como reagir face a essa informação, todos nós nos poderemos tornar mais capazes de interagir com os outros. A nossa relação com as outras pessoas deve começar por uma relação connosco mesmos.

Se pensarmos que a maioria dos inquiridos na agência afirma que as relações que estabelecem com os seus clientes têm influência na sua motivação poderá ser pertinente trabalhar o relacionamento e tal, por sua vez, poderá influenciar o trabalho desenvolvido

por mais profissionais que sejam os trabalhadores e por mais que se creiam imunes a influências. Ainda neste paralelismo ao sistema imunitário é de salientar que as emoções são contagiosas e que nos podem conduzir – e aos outros – tanto a estados negativos como potenciar estados positivos e todas as vantagens que daí advêm como a criatividade, otimismo, saber reagir a desafios com confiança ou investir nas relações com os outros. Reparemos também que tanto as colaboradoras da agência como os seus clientes disseram que valorizam as relações a longo prazo e para que tal aconteça é relevante apostar uma constante gestão que vise a manutenção das relações a longo prazo.

Os indivíduos com mais capacidade para sentir empatia poderão ser portanto pessoas mais capazes de se integrar e de se mover socialmente, considerando que são sensíveis ao que os outros sentem e sabem responder de acordo – tal dá-lhes uma grande vantagem a nível de relacionamentos com os outros e de à vontade social. No contexto de uma agência de comunicação poderá então ser pertinente que assim seja tendo em conta que todo o trabalho que é desenvolvido é em relação. Além de que o objetivo último das relações públicas é gerir relacionamentos, é ser uma ponte entre os seus clientes e os seus públicos.

Sabendo que o primeiro passo para compreender os outros é compreender as próprias emoções, podemos por a hipótese de que assim o farão as *account* da agência, que dizem prestar atenção à postura corporal dos seus clientes assim como saber eventualmente ver quando o que alguém lhes diz não corresponde ao que essa pessoa sente. Ter essa sensibilidade advém de um conhecimento de si que permite aprofundar o conhecimento sobre os outros. Sabendo também, graças à teoria, que as pessoas emocionalmente inteligentes sabem lidar melhor com as situações negativas do que as outras, torna-se importante salientar áreas que existem dentro do leque de atuação das agências de comunicação como seja a comunicação de crise. Ter um perfil reativo, rápido e capaz para enfrentar os desafios que surgem com crises é algo que nem todos têm mas que os profissionais desta área parecem demonstrar ter. E não é algo banal se pensarmos que as pessoas com menos características associadas à inteligência emocional poderão então ter uma tendência a reagir de forma mais apática em situações negativas, desistindo ou achando não ter o que é preciso para as superar e tal tem graves consequências quando se gere algo tão frágil como a reputação de um cliente.

A inteligência emocional tem uma forte relação com a consciência: consciência de si e consciência face aos outros. A forma como encaramos os vários momentos da nossa vida tem a ver com a forma como interpretamos afetos. É sabido que desde a infância que os afetos moldam o que vai ser o futuro adolescente e adulto. Desde os afetos resultantes dos primeiros contactos que cada um estabelece com a sua mãe, passando por tantos outros afetos ao longo do crescimento, todas as experiências vão contribuindo para a personalidade, para as defesas e para as fragilidades de cada pessoa. A gestão dos afetos é uma aprendizagem contínua para a qual tudo contribui, e, nesse sentido, também a inteligência emocional é algo que poderá sempre ser desenvolvido, independentemente do processo vital que advém da gestão dos afetos na infância e que contribui para o que é o nível de inteligência emocional de cada pessoa. Apesar desse nível que cada pessoa terá “à priori”, através da consciência e do esforço deliberado para a mudança poder-se-ão aumentar os níveis de inteligência emocional. Vejamos, também o QI é trabalhado e pode ser estimulado – pensemos numa criança com oportunidades de educação e numa sem acesso à mesma. Faz então sentido que todos os tipos de inteligência possam ser intencionalmente desenvolvidos sempre que houver consciência, interesse e esforço para tal. Mais que isso, a inteligência emocional poderá contribuir para a importância do QI se nos lembrarmos das várias afirmações que defendem que o QI por si só não prediz o sucesso. Note-se, a IE inclui o autocontrolo, o zelo, a persistência e a capacidade de nos motivarmos a nós mesmo, e sem estas capacidades de que nos servem as restantes?

Nunca é demais mencionar o estudo clássico da psicologia sobre a recompensa diferida (Stanford Marshmallows Experiment, 1972) que permitiu concluir, através de outras aplicações até aos dias de hoje, que as crianças com a capacidade de adiar recompensas se tornam adultos com mais sucesso e que se tornam adultos com maiores níveis de inteligência emocional, tendo em conta que saber adiar as recompensas é uma das suas características. Não sucumbir a recompensas imediatas, saber esperar e ter controlo são importantes atributos para adultos equilibrados e profissionais com êxito.

No fundo, todas as competências ligadas à inteligência emocional estão interligadas, pois, por exemplo, a capacidade de conter impulsos e adiar a recompensa faz com que sejamos

mais ponderados e isso pode levar a que saibamos escutar e tal, por sua vez, poderá então fomentar a empatia.

Os inquéritos referem também o entendimento de que o envolvimento emocional potencia o trabalho em equipa, que potencia as capacidades de cada pessoa e tal poderá resultar numa vantagem competitiva a nível de obtenção de resultados. Acredita-se que, ao estarem em relação, as pessoas conseguem maximizar o melhor de si assim como contribuir para que isso aconteça com aqueles com quem interagem. Numa empresa existe um objetivo comum para o qual todos trabalham e agilizar os recursos humanos que existem em prol do seu objetivo conjunto é um trunfo para poder alcançá-lo. Cada colaborador de uma agência deveria eventualmente compreender que, apesar dos clientes que lhe cabem a si pessoalmente, todos trabalham para um mesmo fim, para um mesmo líder e que a obtenção de resultados é-o a nível geral.

A reputação da empresa depende de cada um que a compõe e a retenção dos clientes depende muito da retenção dos clientes de cada membro da equipa. Uma crise mal gerida impacta toda a agência e não só cliente e respetivo *account*.

Quando falamos de conceitos como imagem e reputação é importante compreender o tipo de repercussões que lhes estão adjacentes. Uma agência de comunicação é um exemplo de como cada peça é essencial para o todo. O próprio volume de clientes pode mudar completamente de um ano para o outro, ou seja, uma agência de topo num ano não é necessariamente de topo no ano seguinte. Tudo dependerá da forma como são geridas as relações com os seus clientes e da sua continuidade ou não. Se cada *account* pensar apenas nos seus resultados de forma isolada como contributo para o sucesso da empresa não estará a ter uma correta visão do que é o todo. Se um profissional de comunicação for exímio naquilo que faz e gerir de forma notória a relação com os seus 4 clientes, mas outro não conseguir eventualmente superar crises ou atingir as expectativas dos seus outros 4 clientes, não seria possível dizer qual seria o balanço desse ano. O êxito de um *account* pode contribuir para o nome da empresa mas o fracasso de outro pode denegri-lo.

A questão da criatividade é também muito importante neste contexto particular de agência de comunicação. Nas suas várias publicações, Goleman diz-nos que a criatividade é potenciada em relação quando se utilizam mecanismos da inteligência emocional e que a tomada de decisão também é facilitada por este processo. Estes são dois pontos chave quando falamos de comunicação. Um bom plano de comunicação, uma boa gestão de relações neste contexto dependerá da criatividade e da prontidão das soluções apresentadas.

No caso da Porter Novelli existe sempre mais de um *account* assignado para cada cliente, além das Diretoras Geral e de Comunicação. E mais, numa reunião de *brainstorming* sobre um novo cliente ou sobre um novo plano, todos contribuem seja o seu cliente ou não. Existe de facto um grande investimento no trabalho em equipa que permite que se cheguem a soluções mais criativas. Tive a oportunidade de participar numa reunião de *brainstorming* na qual estavam presentes as *account*, as Diretoras e a equipa de estagiários e foi muito interessante ver como todas as opiniões contam para o arranque de um plano e como em equipa surgem a cada um de nós muito mais ideias do que quando estamos sozinhos. Além disso as ideias que surgem são sem dúvida mais livres e criativas. A conexão cerebral que se estabelece nesse momento pode ser comparada a um circuito elétrico cujas luzes mudam de cor, mudam de sentido e mudam de intensidade. O magnetismo das soluções conjuntas é visível. Noutra ocasião distinta tive também a oportunidade de assistir a outra forma de contributos conjuntos. Aquando da preparação de um grande evento interno de uma empresa que contava com um principal *account*, foi incrível ver o envolvimento de cada membro da agência sem exceção. Desde a Diretora Geral ao Departamento Financeiro e passando por *accounts* de áreas de negócio completamente distintas todos contribuíram para a execução deste evento. As tarefas ao nível de elaboração do plano para esse evento assim como a execução das mesmas foram repartidas por várias pessoas e sem dúvida que o contributo dessas visões foi a base para o êxito que acabou por ter esse evento. Foi muito interessante ver o *flow* de ideias e a crescente solidez do plano à medida que, juntas, íamos sugerindo ideias e comentando opiniões e contributos, afinando o que veio mais tarde a ser a apresentação final.

Como temos vindo a referir, todos os conceitos que têm vindo a ser abordados estão interligados. Note-se que para que um *account* aceite (e agradeça) contributos de outros, a motivação não pode ser apenas a distribuição da carga de trabalho, tirando das suas costas uma missão quase impossível – é importante confiar. A relação que tem com o seu cliente vai contar com contributos diretos que não são só os seus e tal requer que exista confiança entre membros da equipa para considerar que todos os inputs são válidos e essenciais.

Para chegar a consensos e acordos é relevante existir envolvimento emocional e na Porter Novelli em particular, senti e constatei que existia uma base muito sólida de relações humanas que motivava todo o trabalho que era desenvolvido. Como é normal em qualquer empresa há desacordos, querelas e cansaço nas relações, mas em situações como esta da preparação de um evento, ou de um plano de comunicação para poder ganhar novos clientes, por exemplo, existia um sentimento de união entre colaboradoras que se aliavam em prol de um objetivo comum. Existia uma compreensão do desafio e existia empatia entre todas. Mesmo que os colaboradores não vejam o êxito da empresa como um objetivo comum, ou seja, mesmo que os membros de uma empresa não se preocupem nem se sintam envolvidos com o que é a missão da empresa, considerando que nalguns momentos pode não haver motivação para tal, existia sempre outro objetivo comum que era conduzido pela empatia. Esse entendimento provinha do facto de se conhecer a dimensão do desafio que cabia à sua colega e de como cada contributo faria tudo mais fácil e melhor conseguido. Isto é, cada colaboradora tinha a capacidade de se sentir na pele da outra, de pensar no que sentiria se fosse consigo. Acreditamos que esta seja uma vantagem competitiva que a Porter Novelli poderá ter face a outras empresas do sector. Esta vantagem e este processo serão motivados tanto pelo facto de que parte da equipa é a mesma desde há vários anos, mas também porque as pessoas que vão passando pela equipa são integradas e consideradas da mesma forma por todos aqueles que ali trabalham.

7.3 Pluralidade do Objeto de Estudo

We should remember (...) that the existence of several theoretical viewpoints within the emotional intelligence paradigm does not indicate a weakness, but rather the robustness of the field.

(Emmerling, Goleman, 2003:11)

O campo teórico associado à inteligência emocional é cada vez mais vasto dado aquilo que parece ser um crescente interesse nesta temática composta por uma pluralidade de contributos e, também, por diferentes perspetivas sobre o mesmo objeto de estudo. Dos contributos teóricos aqui por nós abordados e utilizados como base para a presente reflexão, poderá ser pertinente mencionar alguns aspetos relevantes mas que não se verificaram ao longo da nossa reflexão.

A questão da comunicação não-verbal foi algo que ficou por aferir ou por identificar por exemplo. A comunicação não verbal poderá ser um aspeto relevante do contágio emocional, considerando toda a questão da dinâmica mente e corpo. Esta dinâmica, embora por nós referida no capítulo introdutório da teoria, acabou por não ser explorada pelo trabalho de campo. À comunicação não verbal podemos associar também a própria questão da regulação emocional, se nos lembrarmos do exemplo de colocar um lápis entre os dentes para nos forçar a esboçar um sorriso, que pela regulação hormonal do aumento dos níveis dopamina e diminuição dos níveis de testosterona e cortisol, nos leva a sentir realmente mais alegres. A questão da proximidade nas interações, que a nível de comunicação não verbal poderá ter a ver com a proximidade física e com a sincronia de movimentos, também é algo que poderá ser pertinente numa análise de relações, mas que também acabou por não surgir através das ferramentas utilizadas na exploração.

Esta dinâmica existente entre a mente e o corpo, assim como a sua relação com a comunicação não verbal, poderão ser dois pontos interessantes no âmbito do nosso objeto de estudo, mas requereriam eventualmente outro tipo de estratégia e de análise, que não aquela por que acabamos por optar. Não obstante, consideramos que poderá ser pertinente esta menção sobre grandes ideias dadas pela teoria que não se verificaram no trabalho de campo, reforçando de certa maneira os vários contributos que nos poderão ajudar a refletir sobre esta temática de uma forma global. A comunicação não verbal é um desses casos,

apesar de que de certa forma está também integrada nos nossos esforços de análise. Vejamos, nos inquéritos por questionário aplicados à nossa amostra de conveniência referimos a questão da postural corporal, ao perguntar às colaboradoras da agência se prestam atenção à dos seus clientes ou não. Interpretando à luz da teoria, poderá ser relevante o facto de que todos os inquiridos afirmam que sim, que prestam atenção. Este input no entanto é interpretado mais ao nível da consciência da dinâmica da relação e menos numa perspectiva de análise e monitorização do que são os comportamentos comunicativos não verbais.

Outra questão que não se veio a abordar de forma direta tem que ver com as estratégias de regulação emocional. A nossa reflexão resultante dos contributos dados pela teoria como linha interpretativa para os contributos dados pelos inquéritos por questionário evidencia questões relacionadas com a gestão das emoções sim, mas não surgiram contributos no sentido da própria regulação e de eventuais estratégias para a mesma. No entanto, esta é uma questão que poderá ser pertinente num sentido amplo deste contexto no qual se insere o nosso objeto de estudo. A regulação emocional é um conceito que conta com vários e distintos contributos, de entre os quais referimos por exemplo os diálogos científicos com o Dalai Lama, que nos trouxe Goleman no seu livro em 2008. A consciência das próprias emoções e dos seus efeitos tanto funcionais como disruptivos poderá ser o primeiro passo para uma potencial regulação emocional e as estratégias para que tal aconteça são várias.

A questão da possível influência das emoções no processamento das emoções também não foi abordada de forma direta como resultado dos inputs do trabalho de campo. A teoria fala-nos de enviesamentos causados pelas emoções como, por exemplo, que o facto de se estar feliz conduz a adotar uma perspectiva mais alegre e a ser mais criativo e como estar triste, por seu lado, influencia um processamento da informação de forma mais negativa mas, também, faz com que exista mais concentração nos detalhes e pormenores. Na nossa reflexão focamo-nos na influência das emoções de outras formas que não necessariamente o processamento de informação. Referimos a eventualidade de que as emoções influenciam a perceção do que é a relação e a sua conseqüente valorização, por exemplo. No inquérito por questionário aplicado à nossa amostra de conveniência hipóteses como a de que as colaboradoras se sentem mais agitadas quando o seu cliente está agitado, assim

como mais calmas quando o mesmo está mais calmo, é um dos inputs extraídos para a reflexão à luz da teoria, mas que não passa para o processamento de informação.

Ao compreendermos quais os contributos proporcionados pela teoria que foram sendo verificados e evidenciados ao longo da nossa reflexão, assim como aqueles que acabaram por ser deixados mais à margem, poderá ser possível delinear um quadro mais concreto da envolvente no nosso objeto de estudo.

“While social scientists are mainly interested in the main predictive relationship between IQ and work success, practitioners and those who must make decisions on hiring and promotion within organizations are understandably far more interested in assessing capabilities related to outstanding performance and leadership.”
(Emmerling, Goleman, 2003: 5)

Este ponto de vista de Emmerling e Goleman adapta-se de certo modo às conclusões a extrair da presente reflexão. De facto, parece-nos que esta reflexão nos poderá ter conduzido à melhor compreensão de uma das supramencionadas capacidades relacionadas com uma performance e liderança excepcionais, a inteligência emocional.

Os nossos capítulos introdutórios de base teórica aliados aos desenvolvimentos do capítulo do trabalho de campo permitiram evidenciar as temáticas que mais sobressaíam e se repetiam ao longo da investigação. A revisão da literatura passa por aspectos desde a compreensão dos sistemas do nosso cérebro que o tornam “social”, como a importância dos neurónios e do sistema límbico, passando pela compreensão do QI enquanto algo que se distancia do conceito de empatia, por exemplo, até ao aprofundamento do que é a inteligência emocional e da sua potencial relevância no contexto do mundo de trabalho.

Posteriormente, através dos inquéritos por questionário aplicados à nossa amostra de conveniência, sentimo-nos confiantes na suposição da existência de inteligência emocional nas colaboradoras da agência, assim como da existência de contágio emocional e da consciência sobre esse processo e, finalmente, da importância dada por ambos clientes e colaboradoras à relação que se estabelece entre ambos. A entrevista, por sua vez, proporcionou-nos uma visão pertinente sobre os contributos do líder neste âmbito da gestão das emoções e do seu impacto a nível coletivo e organizacional.

No presente capítulo foi-nos possível refletir sobre os contributos reunidos até então compreendendo a relevância do que são os nossos conceitos-chave. Gostaríamos de referir

o que supomos ser um encadeamento de ideias composto pelos conceitos de *cérebro social*, *imitação* e *contágio emocional*, *relação*, *inteligência emocional* e a sua aplicação e pertinência no contexto do mundo organizacional. A importância desta sucessão de conceitos poderá relacionar-se no nosso entender com a conceção das emoções enquanto facilitadoras sociais e, por isso, da sua funcionalidade e disfuncionalidade.

O conceito de cérebro social poderá eventualmente ser considerado como o primeiro conceito que nos permite compreender a questão da dinâmica existente entre a mente e o corpo, assim como a temática da imitação e do contágio emocional. Estes, por sua vez, remetem-nos para a importância da regulação emocional. Esta regulação tem relação com as capacidades proporcionadas pela inteligência emocional. Ao compreendermos esta eventual relação, poder-se-á tomar como pertinente a funcionalidade da inteligência emocional em vários contextos como seja o organizacional e o mundo de trabalho.

“Nas relações humanas não há no entanto fórmulas fixas. A simples reflexividade humana, o sermos observadores de nós mesmos e a constante geração de novo conhecimento sobre o que fazemos, é uma garantia de que todas as situações são novas. Assim, em rigor, são os padrões de atuação e não as regras fixas que nos podem ser mais úteis.” (Ilharco, 2013: 154)

A pertinência da presente reflexão prender-se-á com o facto de poder eventualmente proporcionar uma observação sobre nós mesmos e sobre os padrões de atuação nas relações humanas. A sua pretensão é apenas a de gerar novo conhecimento, revisitando conceitos já elaborados e pondo-os em relação. As regras fixas não compreendem a mudança e a observação e por isso, não deveriam portanto ser utilizadas como standard. Se considerarmos que nas relações humanas não há fórmulas fixas, poderemos interpretar a inteligência emocional pelo seu valor enquanto contributo flexível e adaptável ao que são as ligações entre pessoas. As relações humanas pedem mais do que fórmulas fixas associadas ao QI e à inteligência analítica, poderão requerer padrões de atuação em constante adaptação e com amplitude como aquela que é proporcionada pelos contributos trazidos pelas emoções e pela sua gestão. É disto que se trata nas relações humanas, de dinâmicas compostas por emoções e pela gestão que delas é feita.

Conclusão

We humans are social creatures who need social bonds in order to thrive: we affiliate with others; work together with others; and seek harmony, closeness, and love.

(Lewis, 2008: 456)

Aferir os resultados da aprendizagem de temas da psicologia – e de temas relativos ao comportamento humano em geral - passa por saber se a compreensão face a determinadas situações mudou e não simplesmente se aprendemos um facto novo:

“As pessoas a quem são ensinados factos estatísticos surpreendentes acerca do comportamento humano poderão ficar impressionadas ao ponto de irem contar aos amigos aquilo que ouviram, mas isso não significa que a sua compreensão do mundo se tenha na realidade alterado.” (Kahnman, 2012: 233)

A presente reflexão pretende contribuir para uma aprendizagem no sentido acima mencionado. Compreender as emoções não passa por saber referir dados curiosos quanto às mesmas, mas sim por um aumento da consciência quanto às nossas emoções e, consequentemente, face às daqueles com quem interagimos. A aprendizagem que possa eventualmente resultar deste trabalho é uma real compreensão do que são as emoções e, pela sua reflexão concreta no plano da comunicação e das interações, poderá permitir-nos ter de facto consciência do seu papel no nosso dia a dia e nos encontros sociais que compõem a nossa vida.

Retomando a pergunta de partida - *Qual a relevância, as implicações, o papel das emoções na relação entre os profissionais de uma agência de relações públicas e os seus clientes?* – podemos refletir de forma sintética sobre a mesma.

Podemos dizer que de facto as emoções têm relevância na relação entre os profissionais de uma agência e os seus clientes. As suas implicações são visíveis no que é o êxito destas relações e, por conseguinte, o seu papel deve ser interpretado de acordo com a sua funcionalidade e de acordo com o seu peso determinante. A exploração que temos vindo a fazer deste tema permite-nos destacar a diferença que existe entre as emoções positivas e negativas, compreendendo a utilidade das primeiras e o potencial destrutivo das segundas. Tal poderá querer dizer que é importante gerir as emoções por forma a minimizar os efeitos das negativas e potenciar aqueles das positivas. Estabelecemos aqui a importância

da gestão emocional tanto a nível individual como na interação com os outros. Tal, no contexto empresarial, é ilustrado pela manutenção da relação com os clientes. Pela compreensão de briefings e de objetivos e, conseqüentemente, pela obtenção de resultados e reforço da confiança entre ambos. As emoções são contagiantes e tal pode ser gerido por forma a tirar maior partido das mesmas.

Compreendemos que dada a plasticidade do nosso cérebro é importante compreender que a aprendizagem é um processo contínuo e que, com esforço deliberado, é sempre possível melhorar e ambicionar melhorias ao nível do que é a inteligência emocional.

Kahnman utiliza a expressão “cegueira introduzida pela teoria” (2012: 365) para referir-se ao facto de que depois de termos aceite uma teoria e de a utilizar como ferramenta para o nosso pensamento, é muito difícil reparar nas suas falhas. A presente reflexão partiu de uma forte componente teórica baseada principalmente nos contributos trazidos pela psicologia quanto às emoções, assim como da teoria da inteligência emocional desenvolvida por Goleman. Neste sentido os eventuais enviesamentos que existam prendem-se acima de tudo com o facto de assumir estas teorias como fundamento e instrumento para a presente reflexão e devem ser então vistos como uma perspectiva adotada. No entanto, à semelhança de qualquer publicação académica, o presente material pretende ser um ponto de reflexão pertinente, que possa ser eventualmente explorado de acordo com outras ideias. Esperamos por isso que o trabalho aqui exposto cumpra o seu propósito enquanto material de reflexão com aplicação ao mundo empresarial atual e, eventualmente, como base de reflexão de acordo com as rápidas mudanças que têm lugar neste âmbito e que requerem constante atualização e novas visões sobre todos os temas relacionados com a comunicação, com as interações e as relações humanas.

Bibliografia

Livros

Bose, R., Faust, L. (2011), *Mother Theresa, CEO: Unexpected Principles for Practical Leadership*, San Francisco: Berrett-Hoehler Publishers

Cuesta, U. (2006), *Psicología Social de la Comunicación*, Madrid: Cátedra

Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2006) *Effective Public Relations*, London: Prentice Hall

Damásio, A. (2011), *O Erro de Descartes*, Lisboa: Temas e Debates

Damásio, A. (2010), *O Livro da Consciência*, Lisboa: Temas e Debates

Darwin, C. (2006), *A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais*, Lisboa: Relógio D'Água Editores

Freud, S. (1949), *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, London: The Hogarth Press

Goleman, D. (2006), *Emoções destrutivas e como dominá-las: Um diálogo científico com o Dalai Lama*, Lisboa: Círculo de Leitores

Goleman, D. (2012), *Inteligência Emocional*, Lisboa: Temas e Debates

Goleman, D. (2006), *Inteligência Social: A Nova Ciência do Relacionamento Humano*, Lisboa: Temas e Debates

Gruning, J., Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston

Hatfield et al. (1994), *Emotional Contagion*, Paris: Cambridge University Press

Ilharco, F. (2013), *Mourinho: liderança, trabalho em equipa e excelência profissional*, Lisboa: Universidade Católica Editora

Kahneman, D. (2013), *Pensar, Depressa e Devagar*, Lisboa: Temas e Debates

Lewis et al. (2008), *Handbook of Emotions*, New York: The Guilford Press

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva

Sinek, S. (2011), *Start With Why: How great leaders inspire everyone to take action*, New York: Penguin

Tench, Y. (2009), *Exploring Public Relations*, London: Prentice Hall

Wood, J. (2013), *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*, Boston: Wadsworth

Artigos

Azevedo, C. (2013), *A Consultoria de Relações Públicas em Portugal: Cenários e Tendências*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Bavarsad et al. (2013), «Study of the Relationship between Emotional Intelligence and Customer Orientation», *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(9)608-611, TextRoad Publication, pp.608-611

Boyatzis, R., Oosten, E. (2003), «A Leadership Imperative: Building the emotional intelligent organization», *Ivey Business Journal*, January/February, pp.1-5

Boyatzis, R. (2011), «Neuroscience and Leadership: The Promise of Insights», *The Kensho Search Advantage*

Bueno, W. (2005), «A Comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os Contornos de um Conceito», *Conexão – Comunicação e Cultura*, Vol.4-Nº7, Caxias do Sul: Universidade Caxias do Sul, pp.11-20

Cherniss, C. (2000), «Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters», Piscataway, New-Jersey: Graduate School of Applied and Professional Psychology, Rutgers University, pp.1-14

Craig, R. T. (1999) “Communication Theory as a Field”, *Communication Theory*, 9:2, May 1999

Eiró-Gomes, M., Duarte, J. (2005), «Que Públicos para as Relações Públicas?», *Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO*, Vol.II, pp.453-461

Emmerling, R., Goleman, D. (2003), «Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings», *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, pp.1-32

Goleman, D., Boyatzis, R. (2008), «Social Intelligence and the Biology of Leadership», *Harvard Business Review*, pp.74-81

Grunig, J. (2011), «Public relations and strategic management: Institutionalizing organization – public relationships in contemporary society», *Central European Journal of Communication*, Nº1, pp.11-31

Iacoboni, M. (2009), «Imitation, Empathy, and Mirror Neurons», *Annual Review of Psychology*

Learly et al. (2013), «Negotiating with emotions», *Harvard Business Review*, January-February

Lopes et al. (2006), «Evidence that Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect Attitudes at Work», *Psicothema*, Vol.18, pp.132-138

Nunes, T. (2011), *Terceiro Sector: Relações Públicas como negociação e compromisso*, Escola Superior de Comunicação Social

Pato, A. (2009), *O Papel do Relações Públicas na Sociedade Contemporânea*, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Pereira, K. (2011), *Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecido da actividade?*, Escola Superior de Comunicação

Roeser, S. (2012), «Risk Communication, Public Engagement, and Climate Change: A Role for Emotions», *Risk Analysis*, Vol.32, Nº6

Sebastião et al. (2012), «Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço: As consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital, em Portugal», *Observatório Journal*, Vol6-Nº1, pp.259-280

Shapiro, D. (2009), «Why repressing emotions is bad for business», *Harvard Business Review*

Thomas et al. (2009), «The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement», *Journal of Business Communication*, March

Woyciekoski, C., Hutz, C. (2009), «Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias», *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), pp.1-11

Anexos

Anexo A

Como é que foi assumir este cargo de Diretora Geral? Quais foram os maiores desafios na altura?

Antes de assumir este cargo de Diretora Geral eu já tinha um historial com a Porter Novelli: assumi este cargo em Outubro de 2005 mas desde Março de 2002 que era consultora. Não trabalhava a tempo inteiro na Porter Novelli, porque dava aulas na universidade também, mas era consultora para áreas específicas, como por exemplo para a área da comunicação de crise, para a área de *media training* que prepara os executivos/clientes da Porter Novelli para lidarem com os órgãos de comunicação social e, também, em áreas relacionadas com o arranque de novos clientes. Quando um cliente arranca há uma série de iniciativas que há que conduzir - porque é uma fase intensa de conhecimento do cliente - e eu acompanhava essas fases. Portanto, eu vinha à Porter Novelli todos os dias mas não tinha o horário das 9 às 6 nem era colaboradora direta.

Na altura vim para cá através da Sub Diretora, que me tinha conhecido e tinha trabalhado comigo noutra agência e me chamou para vir para cá, mas eu criei logo uma relação muito boa com a Diretora Geral que era a Isabel Medeiros e que tinha sido ela a fundadora da empresa. Ou seja, a empresa foi fundada cá em Portugal em 1999 (faz este ano 15 anos) e a Isabel era Engenheira Eletrotécnica (e portanto não era da área da comunicação) mas, ao longo da sua carreira profissional e antes de ter fundado a Porter Novelli em Portugal, teve cargos de direção de marketing na Philips, na HP... Para além de ser engenheira fez formações complementares na área de gestão e era muito interessada por essas áreas, então decidiu fundar a sua própria empresa. Eu criei uma relação muito boa com ela e tudo funcionava perfeitamente. Isto foi em 2002, quando eu comecei a trabalhar com a Porter Novelli.

Em 2004 a Isabel ficou doente e devido a isso teve uns períodos de interregno em que tinha de fazer tratamentos, mas nunca deixou de trabalhar. Em 2005, em Junho/Julho, teve uma recaída da doença e nessa altura... Ela era uma pessoa muito especial, era uma pessoa fantástica, era inteligente... era uma força da natureza basicamente, e na altura eu confesso que estava na empresa um pouco por ela, porque eu admirava-a e achava-a fantástica e eu não estava aqui propriamente por precisar muito (porque eu tinha outras ocupações) mas

porque gostava do que fazia e gostava de trabalhar com ela especificamente. Portanto, quando ela ficou doente e teve de ir para casa - inclusive ela gostava tanto do que fazia que as pessoas iam a casa ter reuniões com ela para continuar a tratar dos assuntos pendentes - mesmo não podendo vir trabalhar ela nunca deixou de acompanhar os temas relacionados com os clientes. Eu nessa altura afastei-me um bocado da empresa, vinha cá menos, porque eu estava cá por ela e era ela que puxava por mim e me dava projectos. Portanto, houve ali um interregno nos meses de Verão (Julho, Agosto e Setembro, que foi quando ela esteve mais doente). No dia 5 de Outubro de 2005 eu estava fora de Portugal (estava num fim de semana de lazer) e recebo um telefonema às 7 da manhã do CEO da Porter Novelli para a Península Ibérica, para me dizer que a Isabel tinha morrido... e que queria falar comigo. Eu fiquei em estado de choque... Há já algum tempo que não falava com ela e foi tudo muito rápido, fui apanhada de surpresa com aquela notícia. Fiquei também surpreendida por ele querer falar comigo porque não percebi o motivo, mas vim imediatamente para Lisboa e estava cá toda a gente para o funeral dela. As pessoas estavam todas muito chocadas porque ela era uma pessoa, como digo - para as pessoas irem a sua casa para ter reuniões e dar seguimento ao trabalho - era uma pessoa muito intensa, que acompanhava muito e uma pessoa de quem todos gostavam imenso. As pessoas da empresa estavam todas muito afetadas porque ela era uma verdadeira líder, era uma líder a quem toda a gente reconhecia o mérito, o valor... Estavam todos muito perdidos. Eu chego para o funeral e estavam cá as pessoas todas: os diretores dos escritórios da Península Ibérica assim como o CEO para a Península Ibérica, que marcou no próprio dia uma reunião comigo. Eu julguei que ele queria falar com toda a gente da empresa, porque no fundo ele era CEO para a Península Ibérica só que como a Isabel era uma pessoa tão independente e ainda por cima era sócia da empresa (tinha uma participação no capital) ele delegava completamente nela a gestão da empresa. Na altura ele chama-me e diz-me “Mariana, estive a falar com todas as pessoas da empresa e temos de tomar uma decisão, a empresa tem que continuar e tem que ser uma decisão muito rápida porque os clientes não podem ficar sem uma liderança por parte da empresa. Estive a falar com as pessoas todas a pedir-lhes a sua opinião e todas acharam que devias ser tu a Diretora Geral”. Foi uma coisa muito estranha, eu fui “eleita” Diretora geral, que é uma coisa que não é muito habitual...! Fui completamente apanhada de surpresa, naquele minuto a minha vida mudou. Eu tinha 3 filhos pequenos (aliás um deles muito pequeno, tinha um ano....!) e naquele dia a minha vida mudou. Eu não tinha

horários, não tinha grande responsabilidade, geria o meu próprio tempo, tinha uma vida mais livre para me poder dedicar aos meus filhos para além do trabalho, porque sempre trabalhei, mas naquele minuto a minha vida mudou...! Obviamente eu mesmo que quisesse dizer que não, naquelas circunstâncias não o podia fazer. Perante uma circunstância tão forte, na qual as pessoas estavam completamente perdidas, tristes, chocadas com a morte da Isabel que foi tão rápida, e portanto perante aquela situação em que as pessoas queriam que fosse eu, em que precisavam de uma liderança para a empresa e eu gostava tanto da Isabel e sabia que ela queria que a empresa tivesse uma continuidade. Eu dava-me muito bem com ela e sabia que ela havia de gostar que eu desse continuidade. Isto em termos emocionais foi uma pressão enorme para eu aceitar e eu aceitei.

Fui confrontada de um dia para o outro com circunstâncias que obrigaram a minha vida a mudar. Ao princípio para apanhar a carruagem foi um grande esforço, porque o que eu expliquei ao CEO para a Península Ibérica, o Juan-Cruz Mas, foi que eu nunca tinha gerido uma empresa. Eu já tinha trabalhado em muitas empresas mas sempre na área da comunicação, nunca tinha sido diretora geral de nenhuma empresa e achava que não estava à altura. E ainda por cima, achava especialmente que não estava à altura por a pessoa que era a Diretora Geral, a Isabel, ser uma pessoa tão válida e tão completa em todos os aspetos. Era uma pessoa humanamente fantástica, tecnicamente fantástica e a quem toda a gente reconhecia valor e portanto ainda mais difícil era essa “sucessão”. Acho que aqui foi muito importante a confiança que o Juan depositou em mim, ele disse “Mariana tu não tens de ser igual à Isabel, tu não tens que fazer igual a ela, tu tens que fazer como tu achares, abstrai-te de como é que a Isabel fazia e faz como tu sabes, como tu achares melhor”. Essa confiança foi boa porque se eu tivesse sempre que estar com aquela angústia de pensar “tenho de fazer como a Isabel faria” “tenho de fazer tão bem como a Isabel” isso seria um peso. Tentei realmente ouvir o seu conselho e seguir o meu instinto, fazer como eu achava que devia ser. Eu tive na altura o apoio dele porque depois houve todo um plano de “sucessão” que teve de ser implementado. Nestas coisas há sempre um lado que é o lado prático, como quando morre uma pessoa da nossa família: nós estamos em choque emocional mas há coisas práticas que têm de se tratar. A pessoa está triste porque perdeu alguém e tem que estar a tratar de coisas que aparentemente não interessam nada naquele momento. O mesmo acontece neste caso em que naquele momento nós

estávamos tristes e angustiados com o que tinha acontecido, no entanto a empresa tinha que continuar. Conteí com o apoio do Juan que confiou em mim e me ajudou a implementar esse plano. E qual é que era esse plano? Por um lado tinha de “vender-me” aos clientes que pensavam “quem é esta?” “de onde é que ela vem?” “qual é que é o currículo dela?” e “como é que ela vai assegurar que estamos bem entregues”. No fundo tive que me apresentar aos clientes. Internamente não houve tanto essa necessidade porque as pessoas já me conheciam e tinham sido elas a dizer o que queriam que acontecesse. Perante os colaboradores eu já tinha alguma confiança. Claro que foi uma total mudança de posição porque eu passei de uma posição de consultora para uma posição em que liderava essas pessoas, mas eu senti que havia respeito, respeitavam-me profissionalmente e não foi muito difícil. Depende também do estilo de liderança de cada um, o meu estilo de liderança é um estilo no qual tenho uma proximidade grande com as pessoas, não houve necessidade de me impor. No caso dos clientes, o que era é mais duro era que havia clientes que estavam cá, muitos deles, por causa da Isabel: ou porque tinham trabalhado com ela, ou porque a conheciam no sector das tecnologias.. Nós tínhamos vários clientes na área das tecnologias que vinham precisamente da área que a Isabel dominava mais. Durante bastante tempo a área das tecnologias foi a que teve mais peso dentro da empresa e na qual tínhamos mais pessoas a trabalhar e esses clientes precisavam de uma explicação. O Juan-Cruz Mas começou por escrever uma carta aos clientes a apresentar-me, a explicar quem eu era, e depois eu marquei reuniões. Na altura tínhamos imensos clientes - a Porter Novelli começou com 3 pessoas e meia dúzia de clientes e foi evoluindo - e naquele momento, em 2005, nós estávamos num momento de crescimento e tínhamos muitos clientes, trabalhávamos cerca de 60 marcas e tínhamos cerca de 20 e poucas pessoas a trabalhar: era muita gente. Portanto eu tive que ir, com as respetivas pessoas que geriam as contas, um a um reunir com todos os clientes e conhecê-los a todos. Os meus primeiros meses foram passados a tentar apanhar o comboio, o comboio que estava em andamento e que não podia parar. É um situação muito *time consuming*: reunir com as pessoas (muitos dos clientes eram do Porto) e, claro, conquistar a sua confiança. O conquistar a confiança não foi imediato: eles conheceram-me e a partir daí foi a prova dos nove. A Porter Novelli é uma multinacional e nós temos grandes exigências em termos de resultados: números para cumprir, margens que temos de atingir, objetivos, etc.

Houve também outra mudança na empresa pois a Isabel era sócia da empresa e as quotas dela tiveram que ser vendidas: nessa altura a Porter Novelli passou a ser detentora da totalidade do capital da empresa. Houve esse processo burocrático que teve de ser feito. Eu era diferente da Isabel, porque a Isabel era sócia e eu sou uma colaboradora da Porter Novelli como todas as outras, com a diferença que eu tenho um cargo de *managing director*. E é diferente. A Isabel tinha muito mais liberdade, ou legitimidade, para tomar determinadas decisões. Eu queria que tudo fosse transparente, no sentido em que não me sentia com legitimidade para tomar nenhuma decisão que não fosse tomada ao nível da rede internacional. Eu quis que soubessem tudo sobre a empresa, como é que as coisas funcionavam, de uma forma diferente do que era até aí. Enquanto que a Isabel era mais independente na tomada de decisão a gerir a empresa, considerando que era sócia, eu não. Então achei que tinha que informar sobre tudo: coisas boas e coisas más. Funcionou tudo normalmente e com bastante autonomia porque me foi sempre dada essa confiança desde que aparecessem os resultados.. que apareceram. O que aconteceu foi que, objetivamente é certo que em 2005 estávamos num ano de crescimento, foi um ano bom para a Porter Novelli, mas os anos que se seguiram foram ainda melhores. Estávamos numa recta, numa trajetória de crescimento e o que podia ter acontecido no pior dos cenários era ter havido uma quebra tendo em conta esta ocorrência inesperada e trágica na vida da empresa, mas tal não aconteceu. Foi uma grande conquista ter sido capaz disso. Foi esse o meu objectivo. Quando assumi este cargo achei que seria por 6 meses ou por um ano e que depois me ia embora, porque não era isto que eu tinha nos meus planos e pensei “eu tenho que ajudar a empresa nesta fase e depois volto aos meus planos”. Não foi bem assim, já passaram 10 anos como diretora geral e continuo aqui.

Estes anos de 2005 a 2009 foram anos bons para a Porter Novelli, foram anos de crescimento. Não vou negar que houve alguns desses clientes, clientes que eram muito próximos da Isabel, que, não imediatamente, mas passado cerca de 3 anos foram embora, mas isso faz parte de um processo de reciclagem dos clientes. Há uma média de 7/8 anos em que os clientes ficam numa agência e depois mudam. Muitas vezes não por insatisfação mas simplesmente porque precisam de mudar. Ainda ontem tivemos a comemoração dos 15 anos da empresa e veio cá um antigo cliente nosso que trabalha com outra agência e disse-nos que tinha adorado trabalhar connosco e que apesar de agora estar com outra

agência há 3 ou 4 anos, que queria combinar um almoço. Ou seja, é normal haver mudanças, isto é tudo um processo dinâmico. Como eu estava a dizer, houve efetivamente alguns clientes que, como eu digo, não imediatamente, mas mais tarde e fruto de outras circunstâncias, e que por acaso analisando caso a caso vejo que, a maioria deles, não tiveram diretamente a ver com o facto de já não ser a Isabel a liderar. Pode ter tido a ver com outros factores como a mudança de diretor de marketing ou por factores variados que fizeram com que eles decidissem mudar.

O que é que aconteceu: talvez uma das consequências tenha sido que, não imediatamente também, mas ao longo do tempo e também quando o mercado começou a estar mais estagnado, onde nós nos ressentimos primeiro foi precisamente na área das tecnologias e houve um decréscimo de peso da área das tecnologias nos sectores de atividade que nós trabalhávamos. Nós trabalhávamos tecnologias, área financeira, área de produtos de grande consumo, uma área mais corporativa, área de saúde, etc. Houve efetivamente ao longo do tempo - não imediatamente - um decréscimo nos clientes da área das tecnologias. Era uma área muitíssimo mais forte do que as outras dentro da empresa, fruto do percurso da Isabel como engenheira e como tendo trabalhado em várias empresas de tecnologias.

Isso acabou por coincidir com esse ciclo dos clientes que já cá estavam há algum tempo...

Sim, coincidiu com esse ciclo e coincidiu também com as condições do mercado terem afectado as empresas de tecnologias. Sendo que depois, mais tarde, agora já mais recentemente, nós até sentimos que as empresas de tecnologia estão outra vez e até um bocadinho mais dinâmicas do que outras. Provavelmente porque estas empresas de tecnologias se viraram mais para mercados externos. Portanto as empresas de tecnologias estão outra vez mais dinâmicas e a investir mais nesta área e se calhar outros sectores não estão.

Quando a Mariana, nestes anos de crescimento, assumiu a liderança e como não vinha da área tão demarcada das tecnologias como a Isabel, o que é que sentiu? Que abriu mais o leque?

Eu não vinha da área das tecnologias, ou seja, não era engenheira como a Isabel, nunca tinha sido diretora de marketing como ela foi da HP ou Philips, mas eu já tinha trabalhado em agências de comunicação e o meu primeiro emprego foi na Siemens, por isso as tecnologias não eram uma área estranha para mim. Inclusivamente a minha tese de licenciatura foi sobre marketing de altas tecnologias. Portanto, por acaso era uma área que me era mais ou menos familiar. Só que eu acho que para trabalhar na nossa área nós temos que ser muito ecléticos e temos que ter muitos conhecimentos e ser capazes de nos adaptar a áreas diferentes. Eu num minuto estou a falar de tecnologia, de softwares, noutro minuto estou a falar de cremes e beleza, noutro minuto estou a falar de medicamentos. Temos que ter essa flexibilidade. Eu mais até do que as outras pessoas. As pessoas vão trabalhando em vários sectores mas há pessoas mais especializadas num ou noutro sector, enquanto que eu tenho a obrigação de ir a uma reunião com um cliente na área das tecnologias ou ir a um cliente na área de saúde (estou a dizer duas áreas que são mais especializadas) e de saber o que dizer, conhecer minimamente os temas e conhecer a linguagem e conhecer a forma de funcionar daquele sector, conhecer os jornalistas daquele sector, etc. É claro que não é esperado que seja eu a especialista porque existe o *account manager* que trabalha a conta e que tem de conhecer a fundo isso, mas eu tenho que estar minimamente por dentro, isso faz parte da minha função, é uma obrigação que eu tenho. Até porque uma das funções que uma pessoa tem neste cargo é a parte do desenvolvimento do negócio e do *new business* e eu para fazer *new business* nessas áreas tenho que saber minimamente do que estou a falar.

Disse uma coisa muito interessante e que eu já tinha notado enquanto cá estive: que o ex-cliente veio cá e quis marcar um almoço. Achei muito interessante ver que vocês mantêm relações a longo prazo, quase uma pós-relação mesmo quando já não são vossos clientes. Eu tenho ideia que é um pouco pela personalidade de cada uma, acho que põem um cunho pessoal nas coisas. É trabalho mas ao mesmo tempo não o é... Achei interessante manterem o relacionamento, e isso sempre foi uma aposta sua acho eu...

Sim, é a tal questão, tem a ver em parte com as pessoas: comigo e com as pessoas que trabalham cá. Claro que entre as pessoas que trabalham cá hoje em dia já muito poucas pessoas são do tempo da Isabel, isto para dizer que as pessoas vão mudando, como é natural. Apesar de esta ser uma área que ultimamente e com a atual conjuntura não tem

uma rotatividade tão grande porque há menos oferta e as pessoas têm tendência a estar mais estáveis. Eu lembro-me que houve alturas em que quase todas as semanas alguém me entrava no gabinete a dizer “tive uma proposta”. Porque na verdade a Porter Novelli (ainda ontem comentávamos com alguns clientes) sempre foi um sítio onde as outras agências sempre gostaram muito de vir buscar pessoas, eu acho porque sabiam que quem vinha daqui tinha uma boa preparação... Mas isso é natural...! São as leis do mercado e as pessoas têm esse direito: são jovens que querem progredir e que têm o direito de procurar as melhores condições possíveis dentro da oferta que há no mercado. Por um lado eu até fico contente, ainda ontem por acaso estava cá a pessoa que era Sub Diretora da Porter Novelli na altura da Isabel (mas que saiu antes da Isabel estar doente porque fundou a sua própria empresa), eu convidei-a para vir cá ontem porque foi alguém que esteve ligada à fundação da empresa e ela trouxe uma fotografia desse tempo e nós estávamos a olhar para a fotografia e, das pessoas todas que estavam ali só havia duas pessoas que ainda estão cá e, a maioria delas, ou estão noutras agências ou estão em clientes e são nossas clientes, ou por exemplo, uma delas era *account* e foi convidada para diretora geral de uma agência espanhola que veio para o mercado português, e ela, quando eu cheguei aqui era *account executive*. Eu percebi que ela tinha potencial, puxei imenso por ela, puxei tanto que depois vieram buscá-la...! Mas eu fico contente porque faz parte. Ainda no outro dia tivemos uma colaboradora que se foi embora e eu fiquei contente por ela, porque acho que é uma ótima profissional, é ambiciosa e sempre se tentou valorizar. Tirou cursos para aprofundar os seus conhecimentos e deu o seu melhor à empresa, no entanto surgiu uma oportunidade no mercado (ainda por cima na conjuntura em que estamos) e ela aproveitou, o que eu acho que é normal e é bom. Até por que como tu estavas a dizer, e hoje em dia está muito na moda (ainda ontem estava a falar nisso com uma das clientes) as típicas consultoras na área da gestão e de recursos humanos agora falam muito dos *alumni*, que são muito importantes. É realmente muito importante, por exemplo imagina: tu trabalhaste cá, quem sabe amanhã podes recomendar os nossos serviços a alguém... mas isso não tem a ver com nenhuma estratégia pensada. Nós tratamos bem as pessoas embora infelizmente, tendo em conta as condições atuais do mercado, já tenhamos tratado melhor em termos financeiros. Nós antes nunca tínhamos estagiários não remunerados, por exemplo... infelizmente, e porque somos uma multinacional, nós sofremos imposições de fora que hoje em dia não nos permitem proporcionar tão boas condições como antes. Mas tentamos dar as melhores

condições possíveis e tentamos compensar as pessoas de outras maneiras. Não as podemos aumentar então oferecemos mais cursos de formação ou oportunidades diferentes. No outro dia, por exemplo, duas colegas foram a Espanha assistir a uma apresentação com um guru mundial na área das apresentações em público. Ou seja, tentamos proporcionar coisas que não são materiais mas que valorizam pessoalmente. Isto para dizer que nós criamos normalmente uma boa relação com os clientes e acho que nunca nos “zangamos” com nenhum cliente. Já houve clientes que nos trataram mal no sentido de não nos pagarem, ou um cliente que por algum motivo não foi correto connosco... Mas mesmo com esses clientes nós continuamos a ser cordiais, não se sabe o dia de amanhã. É uma questão de postura, nós temos essa postura de ser corretos.

E é uma área que vive muito da rede de relações...

Por exemplo com o trabalho de *new business*, que é um trabalho duro no qual a pessoa tem que estar sempre a lutar, acontece muito ganhar um cliente quando se perdeu um ontem, portanto vai dar ao mesmo...em vez de crescer compensa-se o que se perde... O que acontece muitas vezes na área do *new business* é que estamos a trabalhar – eu já tive clientes que só dois anos depois de um primeiro contacto é que vieram a ser nossos clientes – num trabalho contínuo e a longo prazo (*in the long run*), no qual o trabalho tem que estar sempre a ser feito, e no qual vamos plantando as sementes e para depois colher. Temos que ter sempre essa atitude. Acho que um caso exemplar foi uma colaboradora com quem nós negociamos a saída da empresa (numa altura em que a empresa teve de fazer alguns cortes) e que posteriormente nos veio contratar para trabalhar com ela quando entretanto arranjou um emprego noutra empresa. Mesmo nessas circunstâncias - uma pessoa com quem nós tivemos que negociar a saída - até ela nos veio pedir uma proposta, acho que isso é positivo. Temos casos de pessoas que trabalhavam cá e foram trabalhar para o cliente e que continuam a ser nossas clientes, temos casos de pessoas que estagiaram cá e que nos trouxeram clientes, lembro-me agora recentemente de um cliente que ganhamos assim. Temos os mais variados casos. E mesmo com os antigos clientes tentamos manter a relação: hoje em dia se calhar estamos a cultivar isso mais em termos objetivos, por exemplo, tentamos de vez em quando marcar um encontro ou marcar um almoço só para manter contacto: é genuíno...! São pessoas com quem nós criamos relações, com quem nós vivemos intensamente no dia a dia, porque esta área é uma área na qual as pessoas tem

uma relação muito próxima, falam todos os dias, relacionam-se de uma forma próxima e normalmente com pessoas de grande responsabilidade dentro da empresa porque são áreas sensíveis. Às vezes acontecem situações de crise que aproximam mais as pessoas que queiramos quer não. Temos uma empresa com quem trabalhamos, cujo Diretor Geral era uma pessoa mais formal e dura, com quem nós tínhamos uma relação normal/profissional mas que não era muito próxima. O facto é que a empresa tem vindo a passar por problemas muito graves a nível internacional, tem passado por um processo muito complicado, e esse processo fez com que essa pessoa se aproximasse de nós. No entanto esse processo chegou ao fim, teve um desfecho mais ou menos positivo, e o Diretor Geral mandou-nos um e-mail a agradecer e elogiar o nosso trabalho...! Eu acho que esta é uma área em que isso acontece: propicia-se a criação de uma relação forte. Aliás, eu acho que nesta área, e tenho vindo a concluir isso ao longo dos anos, claro que embora não haja dúvida que o trabalho tem de ser bem feito, o trabalho sem dúvida tem que ter qualidade, mas o mais importante de tudo é o relacionamento. O relacionamento criado tem de ser bom e para ser bom as pessoas têm que se relacionar de uma forma genuína, não podem estar a fazer teatro, não podem fingir... E às vezes isto é difícil porque nós temos de trabalhar produtos, marcas ou empresas que se calhar não gostamos tanto. As pessoas que trabalham cá são profissionais e todas elas me transmitem as suas opiniões - e eu tento ouvi-las e compreende-las, saber quais é que são as suas aspirações – e tento ir ao encontro disso. Mas às vezes isso não é possível, e ainda recentemente tivemos uma pessoa que esteve de baixa, e que quando voltou eu tive que fazer algumas mudanças no que eram os seus clientes e um desses clientes era de uma área com a qual ela não se identificava minimamente e ela disse-me isso, mas disse também que ia ser o mais profissional possível. Claro que isto não é o ideal, porque depois não há a tal autenticidade. Mas mais tarde como houve oportunidade, fui ao encontro daquilo que a pessoa queria e gostava, porque eu acho que se nós conseguirmos que cada um esteja a trabalhar no que verdadeiramente gosta é melhor para a empresa e melhor para o colaborador. Porque o colaborador está mais satisfeito, faz um melhor trabalho e o cliente fica mais satisfeito também. É sempre tudo melhor. Por isso é que eu digo que acho que esta área vive muito do relacionamento. Claro que depois também há situações em que nós nos deparamos com clientes mais complicados, com quem não há um entendimento tão linear, e eu tenho de ter a sensibilidade, é também a minha função, de perceber quando há esse tipo de situações. Quando vejo que aquela pessoa não encaixa

naquela cliente, quando o seu perfil não se adapta bem ao que o cliente quer ou gosta, aí eu tenho de ser radical. Também fui aprendendo com o tempo que não vale a pena adiar esses problemas, mais vale resolvê-los rapidamente. Obviamente deve dar-se um tempo para perceber se realmente é assim, mas mais vale ser direto porque, se não, isso no limite pode levar a que se perca o cliente. Porque como eu tenho vindo a concluir (e dava uma boa tese) o relacionamento é o mais importante. Tenho vindo a concluir isso pela prática, não sei se depois investigando o tema se concluiria o mesmo...!

A sua conclusão é exactamente a conclusão a que eu ponho como hipótese: que o relacionamento é a base...

É. Na minha opinião é. Isto é uma opinião minha, eventualmente pode ser que outras pessoas tenham outra opinião. Como nós somos uma multinacional e estamos muito centrados nas nossas metodologias e formas de trabalhar, temos isso tudo muito mais standardizado. É suposto a Porter Novelli em Portugal prestar um serviço mais ou menos (com as devidas adaptações culturais e locais) idêntico em níveis de qualidade ao serviço prestado por outra Porter Novelli. Nós centramo-nos muito na qualidade técnica do nosso trabalho, só que isso não chega. Eu já assisti a situações em que se calhar a qualidade do trabalho não era excelente e só pelo relacionamento os clientes ficam, ou vice-versa, em que a qualidade era óptima e por haver um mau relacionamento os clientes vão. E hoje em dia também aprendi e quando detecto essas situações sou implacável: as minhas decisões são firmes, não hesito, porque sei que isso depois dá mau resultado.

Voltando onde começamos: foi um desafio assumir o cargo naquelas circunstâncias, exigiu um grande esforço da minha parte (principalmente nos primeiros anos) um esforço grande em termos de tempo e de dedicação. Mas a verdade é que depois envolvemo-nos muito nos projetos. E neste momento em que o mercado está numa situação pior, sinto que quero que a empresa ultrapasse bem este momento e estou a fazer todos os esforços nesse sentido.

Anexo B

Para a agência

Texto introdutório:

O presente questionário é aplicado no âmbito da realização de um Relatório de Estágio de Mestrado da Faculdade de Ciência Humanas da Universidade Católica Portuguesa e representa um contributo essencial para o desenvolvimento da temática abordada.

O objetivo é compreender a sua opinião quanto a alguns aspetos da sua relação com os clientes que trabalha. Este questionário é completamente anónimo.

Muito obrigada pela sua colaboração, o preenchimento deste questionário tem a duração máxima de cerca de 5 minutos.

Atribuir a cada frase o número que corresponde à sua concordância com a afirmação:

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não tem opinião

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente

Sinto-me mais enervada se o meu cliente estiver agitado	1	2	3	4	5
Sinto-me mais descontraída quando o meu cliente está calmo	1	2	3	4	5
Presto atenção à postura corporal do meu cliente	1	2	3	4	5
Os clientes com os quais mantenho melhores relações são aqueles que confiam	1	2	3	4	5
A relação com o cliente não influencia a minha motivação	1	2	3	4	5
Às vezes sinto que o que a pessoa está a dizer não corresponde ao que sente	1	2	3	4	5
Existe sintonia na relação com os clientes cujas contas trabalho	1	2	3	4	5
Sou sensível às ambições dos meus clientes pro-bono	1	2	3	4	5
Valorizo relações a longo prazo com os clientes	1	2	3	4	5
Às vezes não consigo compreender o que o cliente me pede	1	2	3	4	5

Para o cliente

Texto introdutório:

O presente questionário é aplicado no âmbito da realização de um Relatório de Estágio de Mestrado da Faculdade de Ciência Humanas da Universidade Católica Portuguesa e representa um contributo essencial para o desenvolvimento da temática abordada.

O objetivo é compreender a sua opinião quanto a alguns aspetos da sua relação com a agência de comunicação Porter Novelli. Este questionário é completamente anónimo.

Muito obrigada pela sua colaboração, o preenchimento deste questionário tem a duração máxima de cerca de 5 minutos.

Atribuir a cada frase o número que corresponde à sua concordância com a afirmação:

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não tem opinião

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente

Para mim é importante a relação que mantenho com as pessoas da agência	1	2	3	4	5
Para mim só contam os resultados financeiros	1	2	3	4	5
Sinto que me é dado um bom feedback	1	2	3	4	5
Não me sinto compreendido quanto aos objetivos pretendidos	1	2	3	4	5
Sinto um acompanhamento contínuo	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pela agência	1	2	3	4	5
Confio nas responsáveis pela minha marca	1	2	3	4	5
Não existe sintonia com as responsáveis pela minha marca	1	2	3	4	5
Valorizo relações a longo prazo com a agência	1	2	3	4	5
Sinto que não me é dada toda a atenção que mereço	1	2	3	4	5

Anexo C

Atualize para obter resultados mais significativos: visualize todas as suas respostas e obtenha análises mais poderosas. [Atualizar](#)

Opinião relação com a agência

Resumo Criar questionário Coletar respostas Analisar os resultados

EXIBIÇÃO ATUAL

+ FILTRAR + COMPARAR + EXIBIR

Nenhuma regra aplicada

EXIBIÇÕES SALVAS (1)

Exibição original (nenhuma regra aplicada)

EXPORTAÇÕES

DADOS COMPARTILHADOS

Nenhum dado compartilhado

Compartilhar tudo

RESPONDENTES: 4 de 4 Exportar tudo Compartilhar tudo

Resumo das perguntas Tendências de dados Respostas individuais

PÁGINA 2

Q1

Todas as páginas

Personalizar Exportar

Leia atentamente a afirmação colocada do lado esquerdo e seleccione entre as opções a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 4 Ignoradas: 0

Para mim é importante a...



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Discordo Totalmente Discordo Não tem opinião Concordo Concordo Totalmente

Para mim é importante a relação que mantenho com as pessoas da agência

Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	100,00% 4	4

PÁGINA 3

Q2

Personalizar Exportar

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respostas: 4 Ignoradas: 0



Para mim só contam os...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
 ■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Para mim só contam os resultados financeiros	0,00% 0	100,00% 4	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	4

PÁGINA 4

Q3

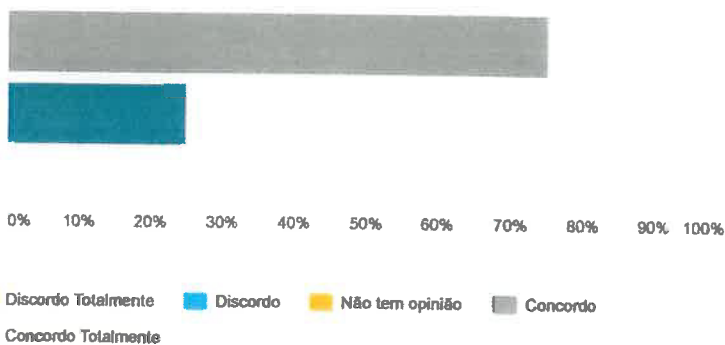
Personalizar

Exportar ▾

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respostas: 4 Ignoradas: 0

Sinto que me é dado um bom...



	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Sinto que me é dado um bom feedback	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	75,00% 3	25,00% 1	4

PÁGINA 5

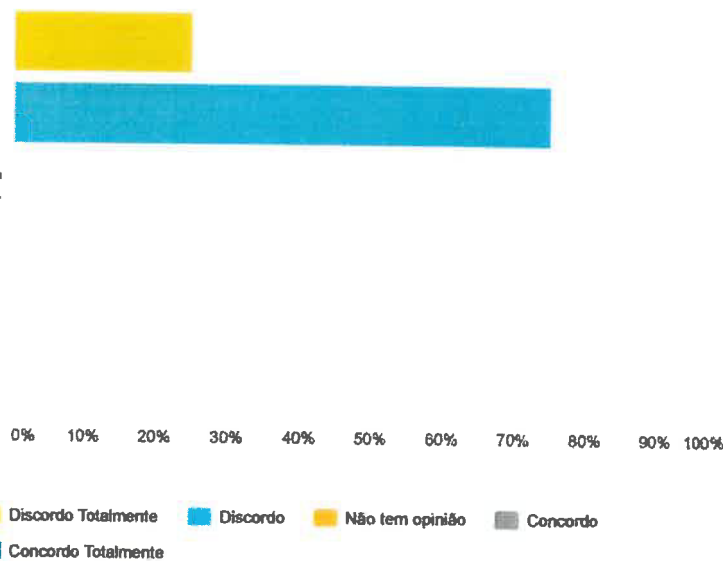
Q4

Personalizar Exportar

Seleccione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respostas: 4 Ignoradas: 0

Não me sinto compreendido...



	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Não me sinto	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4

compreendido quanto aos objetivos pretendidos

1 2 0 0 0

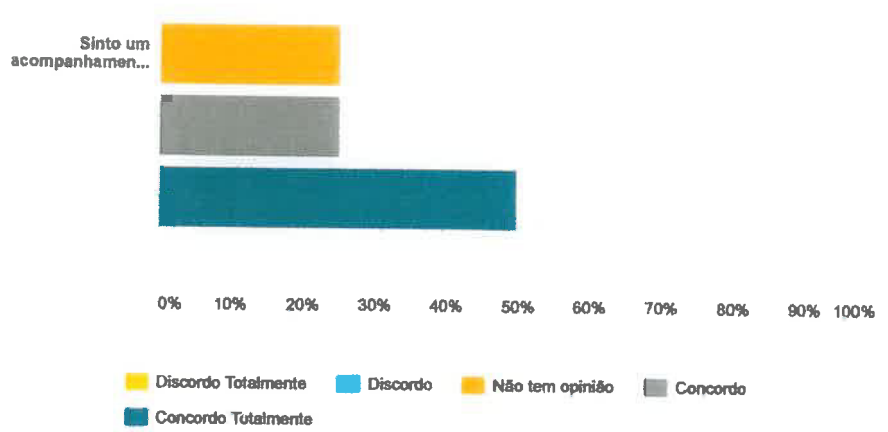
PÁGINA 6

Q5

Personalizar Exportar

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 4 Ignoradas: 0



	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Sinto um acompanhamento contínuo	0,00% 0	0,00% 0	25,00% 1	25,00% 1	50,00% 2	4

PÁGINA 7

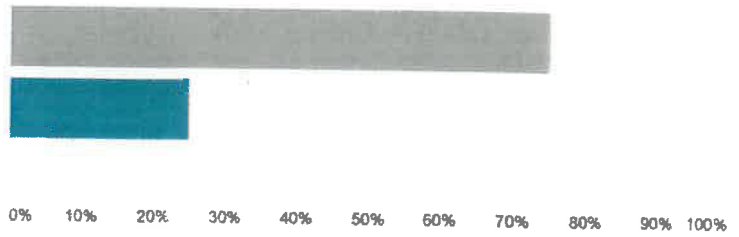
Q6

Personalizar Exportar

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 4 Ignoradas: 0

Estou satisfeito c...



■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
 ■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pela agência	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	75,00% 3	25,00% 1	4

PÁGINA 8

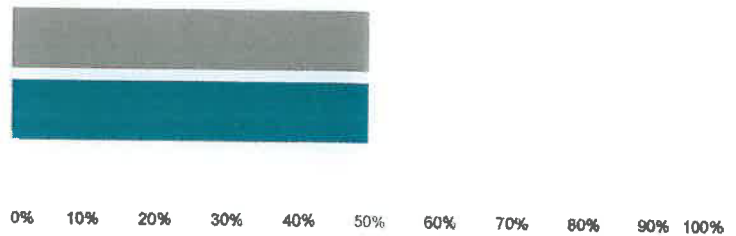
Q7

Personalizar Exportar

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 4 Ignoradas: 0

Confio nas responsáveis...



■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
 ■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Confio nas responsáveis...	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	75,00% 3	25,00% 1	4

Confio nas responsáveis pela minha marca

0,00%
0

0,00%
0

0,00%
0

50,00%
2

50,00%
2

4

PÁGINA 9

Q8

Personalizar

Exportar

Seleccione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 4 Ignoradas: 0



Não existe sintonia com...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
 ■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Não existe sintonia com as responsáveis pela minha marca	50,00% 2	50,00% 2	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	4

PÁGINA 10

Q9

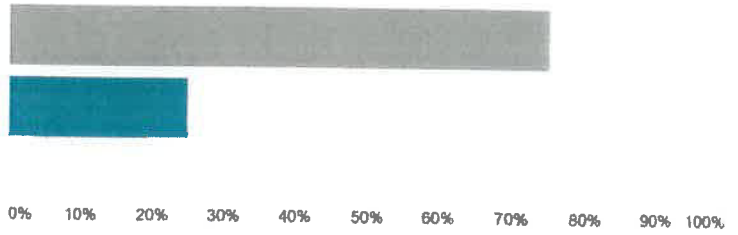
Personalizar

Exportar

Seleccione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 4 Ignoradas: 0

Valorizo relações a...



■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
 ■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valorizo relações a longo prazo com a agência	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	75,00% 3	25,00% 1	4

PÁGINA 11

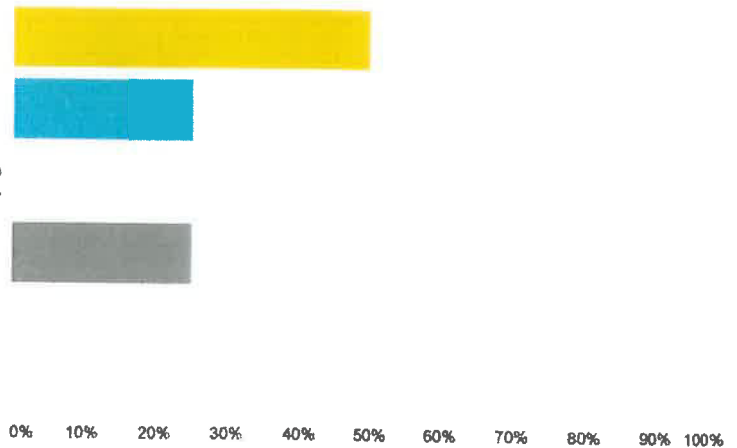
Q10

Personalizar Exportar ▾

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 4 Ignoradas: 0

Sinto que não me é dada to...



■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
 ■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Sinto que não me é dada to...	50,00% 2	25,00% 1	0,00% 0	25,00% 1	0,00% 0	4

Sinto que não me é dada toda a atenção que mereço

50,00%
2

25,00%
1

0,00%
0

25,00%
1

0,00%
0

4

Comunidade: Desenvolvedores · Facebook · Twitter · LinkedIn · Nosso blog · Google+ · YouTube

Sobre nós: Equipe de gerenciamento · Diretoria · Parceiros · Sala de Imprensa · Endereços dos escritórios · Venha trabalhar conosco · Mapa do site · Ajuda

Políticas: Termos de Uso · Política de Privacidade · Política anti-spam · Declaração de segurança · Opt in por email

Idioma: English · Español · Português · Deutsch · Nederlands · Français · Русский · Italiano · Dansk · Svenska · 日本語 · 한국어 · 中文(繁體) · Türkçe · Norsk · Suomi

Copyright © 1999-2015 SurveyMonkey



Atualize para obter resultados mais significativos: visualize todas as suas respostas e obtenha análises mais poderosas. [Atualizar](#) →

Opinião relação com os clientes

Resumo Criar questionário Coletar respostas Analisar os resultados

EXIBIÇÃO ATUAL ?

+ FILTRAR + COMPARAR + EXIBIR

Nenhuma regra aplicada ?

As regras lhe permitem FILTRAR, COMPARAR e EXIBIR os resultados para ver tendências e padrões. [Saiba mais](#) »

EXIBIÇÕES SALVAS (1) ?

Exibição original (nenhuma regra aplicada)

+ Salvar com o...

EXPORTAÇÕES ?

DADOS COMPARTILHADOS ?

Nenhum dado compartilhado

Compartilhar permite compartilhar os resultados da pesquisa com outras pessoas. É possível compartilhar todos os dados, uma exibição salva ou um único resumo de perguntas. [Saber mais](#) »

Compartilhar tudo

RESPONDENTES: 6 de 6

Exportar tudo ▾ Compartilhar tudo

Resumo das perguntas Tendências de dados Respostas individuais

Todas as páginas ▾ ◀ ▶

PÁGINA 2

Q1 Personalizar Exportar ▾

Leia atentamente a afirmação colocada do lado esquerdo e seleccione entre as opções a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Sinto-me mais enervada se ...

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Sinto-me mais enervada se o meu cliente estiver agitado	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	83,33% 5	16,67% 1	6

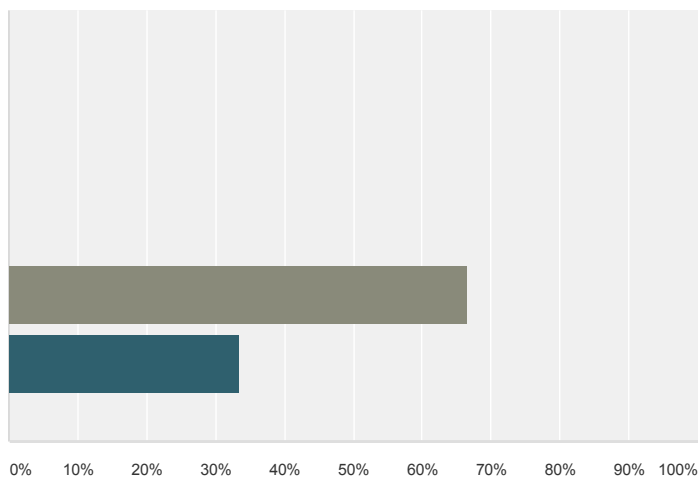
PÁGINA 3

Q2 Personalizar Exportar ▾

Seleccione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Sinto-me mais descontraida...



■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
 ■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Sinto-me mais descontraida quando o meu cliente está calmo	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	66,67% 4	33,33% 2	6

PÁGINA 4

Q3

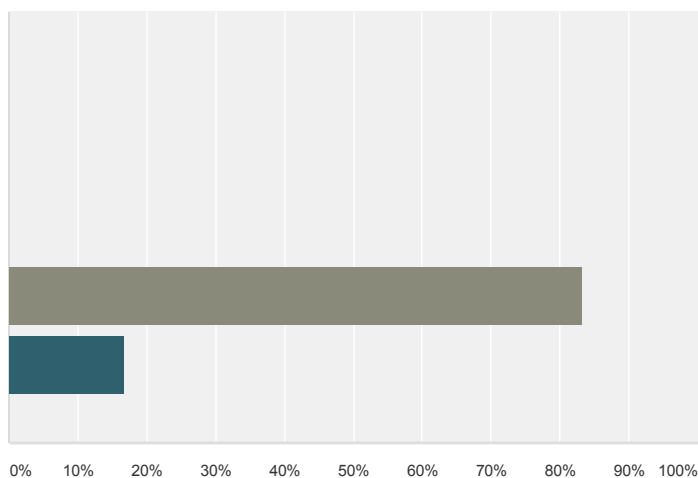
Personalizar

Exportar

Seleccione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Presto atenção à postura...



■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
 ■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Presto atenção à postura corporal do meu cliente	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	83,33% 5	16,67% 1	6

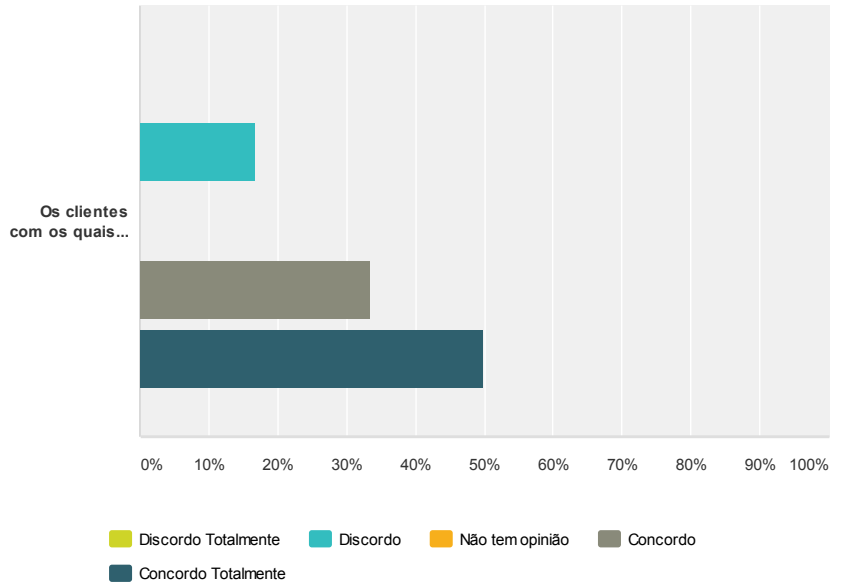
Q4

Personalizar

Exportar

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 6 Ignoradas: 0



	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Os clientes com os quais mantenho melhores relações são aqueles que confiam em nós	0,00% 0	16,67% 1	0,00% 0	33,33% 2	50,00% 3	6

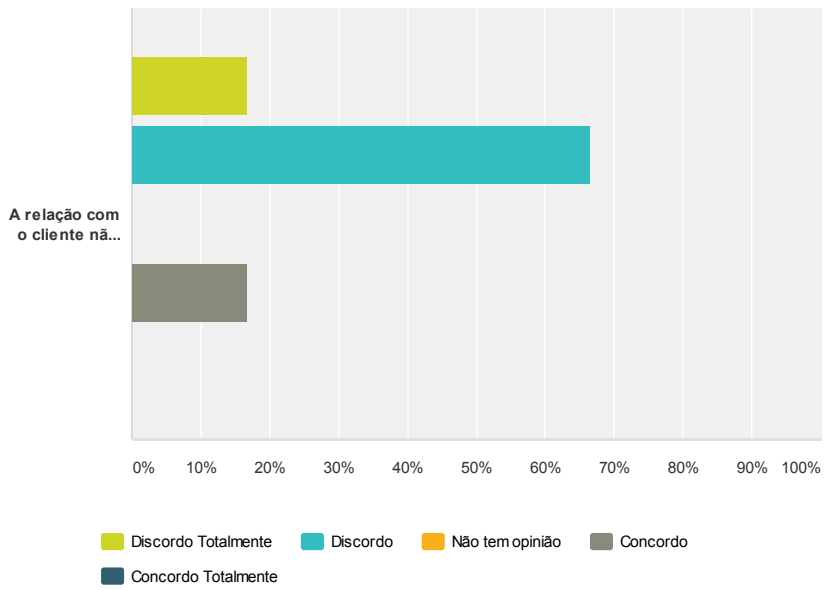
Q5

Personalizar

Exportar

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

Respondidas: 6 Ignoradas: 0



	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
A relação com o cliente não influencia a minha motivação	16,67% 1	66,67% 4	0,00% 0	16,67% 1	0,00% 0	6

PÁGINA 7

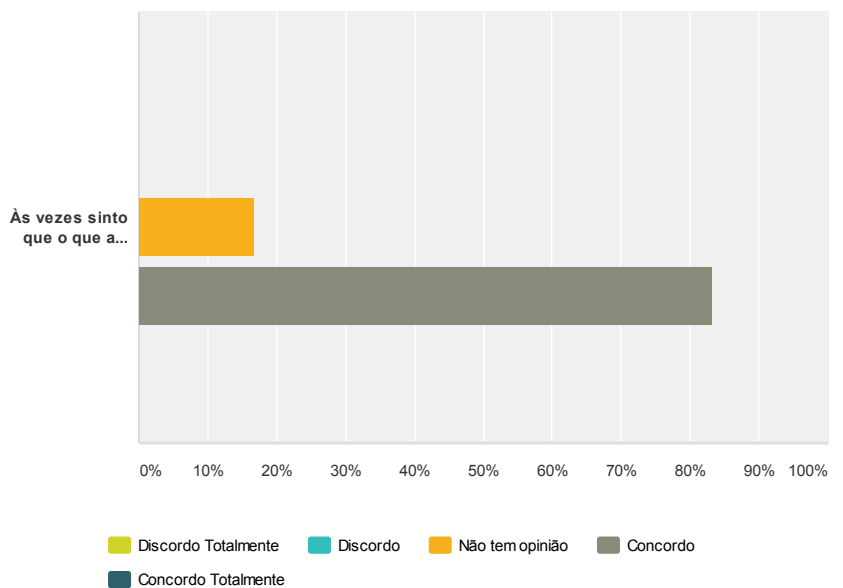
Q6

Personalizar

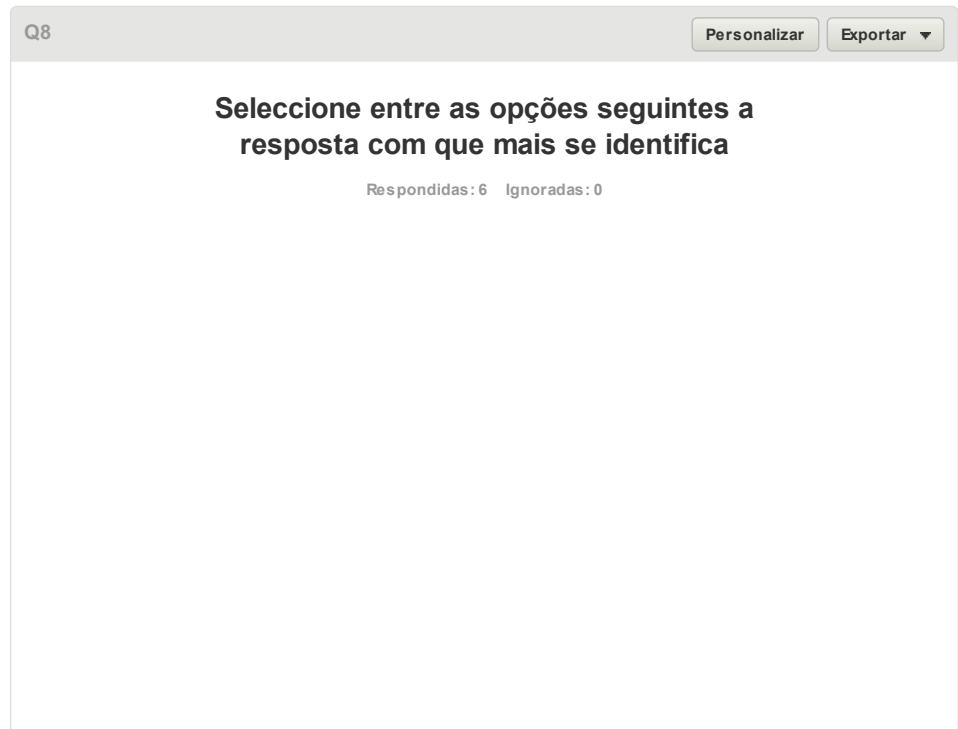
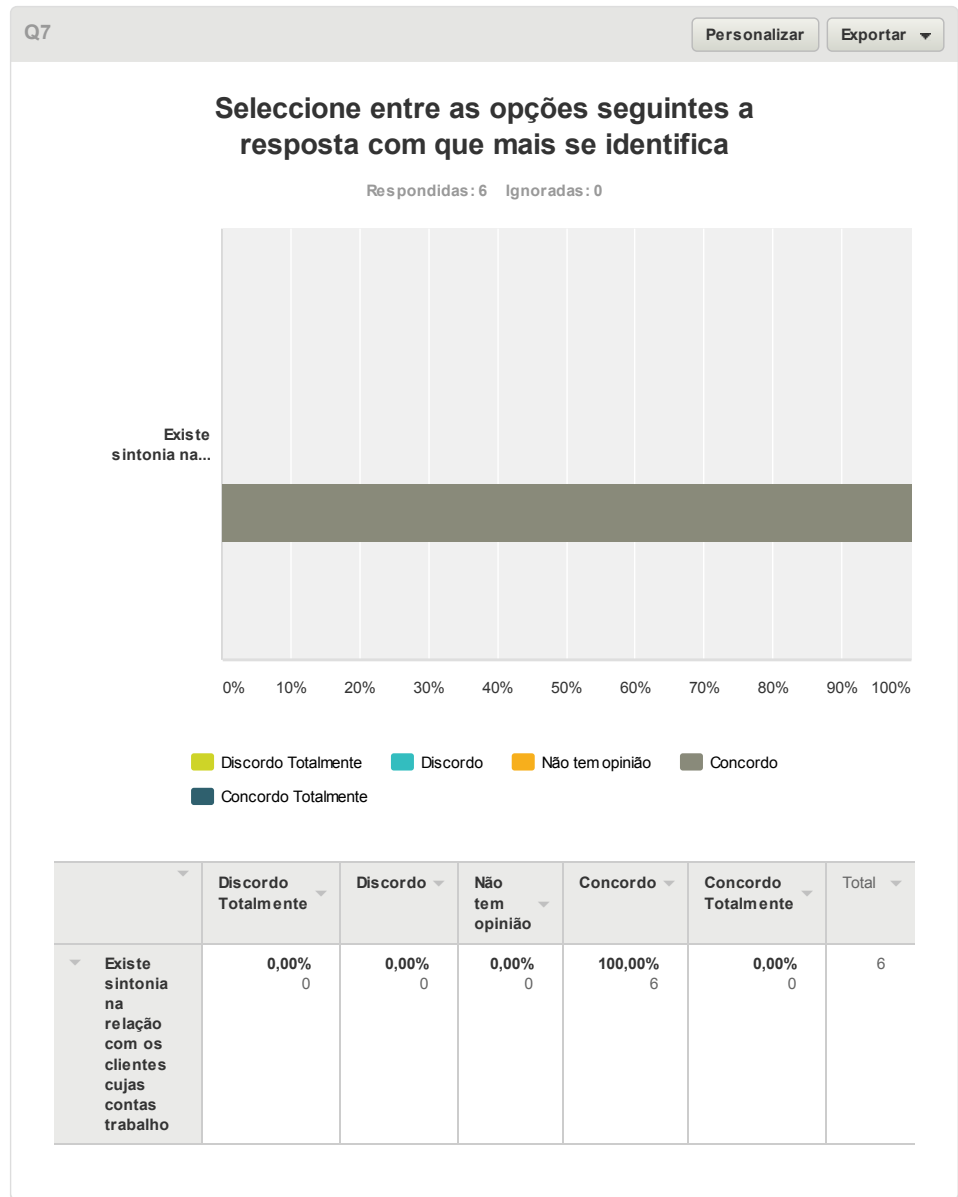
Exportar

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

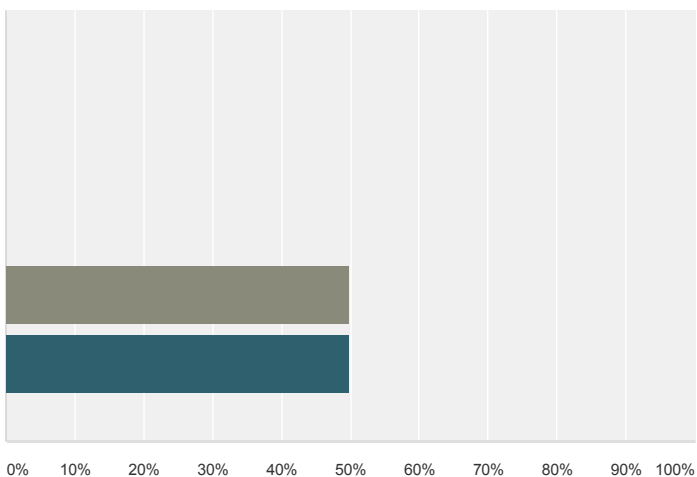
Respondidas: 6 Ignoradas: 0



	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Às vezes sinto que o que a pessoa está a dizer não corresponde ao que sente	0,00% 0	0,00% 0	16,67% 1	83,33% 5	0,00% 0	6



Sou sensível às ambições ...



■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Sou sensível às ambições dos meus clientes pro-bono	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	50,00% 3	50,00% 3	6

PÁGINA 10

Q9

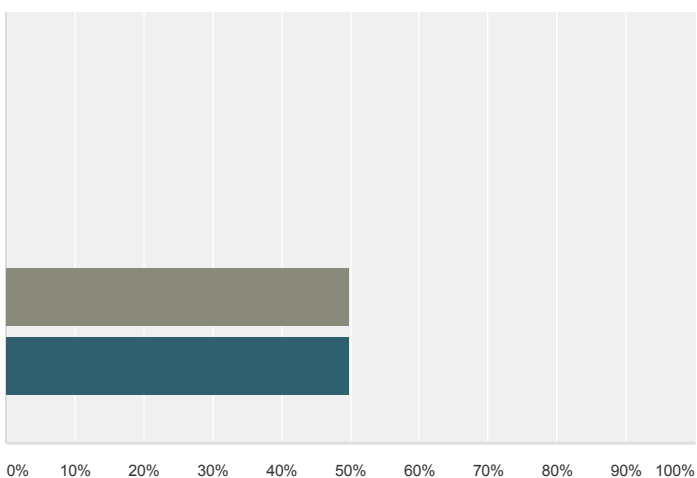
Personalizar

Exportar

Selecione entre as opções seguintes a resposta com que mais se identifica

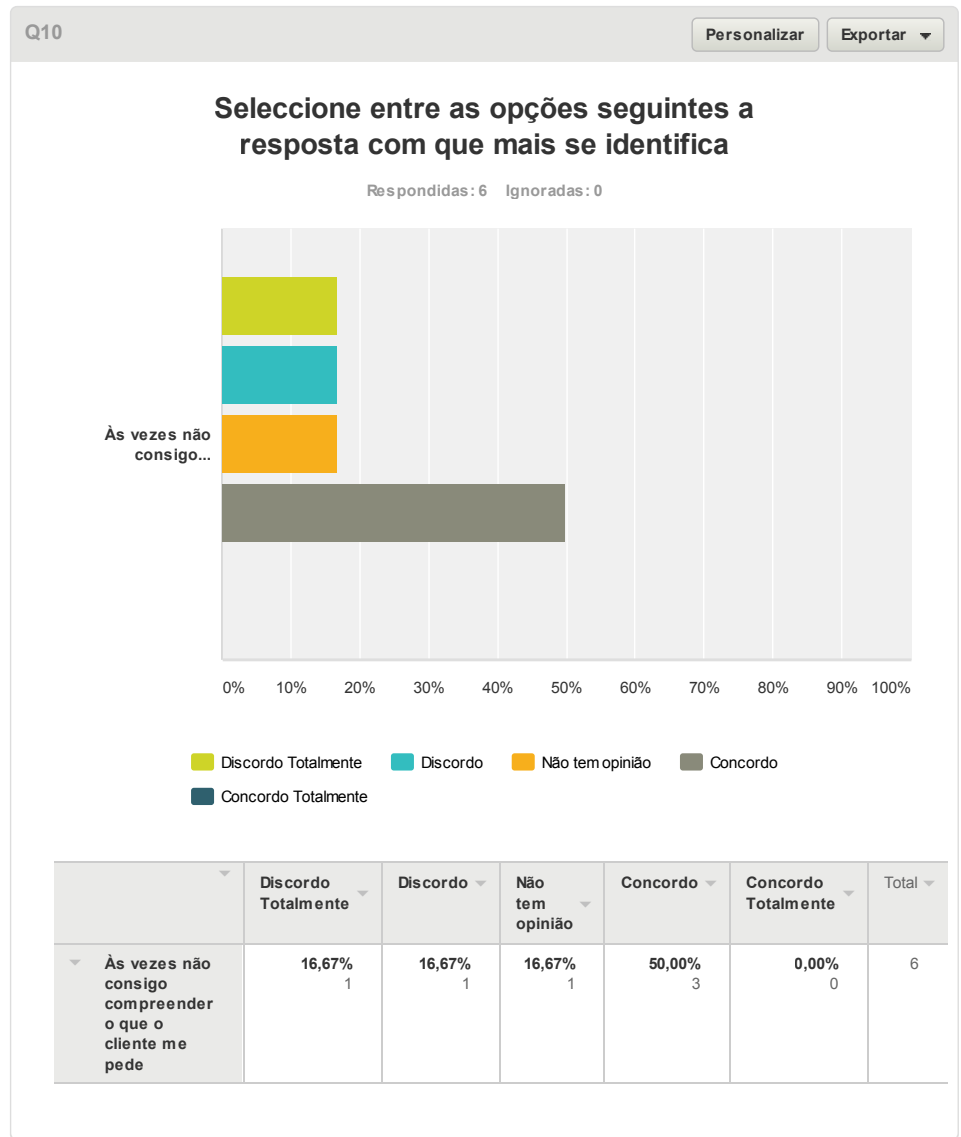
Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Valorizo relações a...



■ Discordo Totalmente
 ■ Discordo
 ■ Não tem opinião
 ■ Concordo
■ Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tem opinião	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Valorizo relações a longo prazo com os clientes	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	50,00% 3	50,00% 3	6



Comunidade: [Desenvolvedores](#) • [Facebook](#) • [Twitter](#) • [LinkedIn](#) • [Nosso blog](#) • [Google+](#) • [YouTube](#)

Sobre nós: [Equipe de gerenciamento](#) • [Diretoria](#) • [Parceiros](#) • [Sala de Imprensa](#) • [Endereços dos escritórios](#) • [Venha trabalhar conosco](#) • [Mapa do site](#) • [Ajuda](#)

Políticas: [Termos de Uso](#) • [Política de Privacidade](#) • [Política anti-spam](#) • [Declaração de segurança](#) • [Opt in por email](#)

Idioma: [English](#) • [Español](#) • [Português](#) • [Deutsch](#) • [Nederlands](#) • [Français](#) • [Русский](#) • [Italiano](#) • [Dansk](#) • [Svenska](#) • [□□□](#) • [□□□](#) • [□□\(□□\)](#) • [Türkçe](#) • [Norsk](#) • [Suomi](#)

