



COMUNICAÇÃO
E SOCIEDADE

Comunicação e sociedade

Special Issue | 2020

Estudos em relações públicas avançadas

Análise comparativa da gestão da comunicação corporativa em empresas e instituições: o caso da Galiza

Comparative analysis of corporate communication management between companies and institutions: the Galician case

Carmen Costa-Sánchez, José Miguel Túnhez-López e María Isabel Míguez-González



Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/cs/3022>

ISSN: 2183-3575

Editora

Centro de estudos de comunicação e sociedade

Edição impressa

Data de publicação: 30 julho 2020

Paginação: 37-51

ISSN: 1645-2089

Refêrencia eletrónica

Carmen Costa-Sánchez, José Miguel Túnhez-López e María Isabel Míguez-González, «Análise comparativa da gestão da comunicação corporativa em empresas e instituições: o caso da Galiza», *Comunicação e sociedade* [Online], Special Issue | 2020, posto online no dia 30 julho 2020, consultado o 05 fevereiro 2021. URL: <http://journals.openedition.org/cs/3022>



Revista *Comunicação e Sociedade* by CECS is licensed under a Creative Commons Atribuição-Uso Não-Comercial 4.0 International.

ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESAS E INSTITUIÇÕES: O CASO DA GALIZA

Carmen Costa-Sánchez

Departamento de Sociologia e Ciências da Comunicação,
Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade da Corunha, Espanha

José Miguel Túñez-López

Departamento de Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências da
Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha

María Isabel Míguez-González

Departamento de Comunicação Audiovisual e Publicidade, Faculdade de Ciências
Sociais e da Comunicação, Universidade de Vigo, Espanha

RESUMO

O estudo da comunicação enquanto atividade profissional é frequentemente conduzido no contexto de grandes organizações com múltiplos recursos, principalmente em empresas. Esta investigação vem contrariar essa tendência e compara departamentos de comunicação de organizações públicas e privadas, que se situam numa área geográfica afastada dos núcleos socioeconómicos e políticos de Espanha: a Comunidade Autónoma da Galiza. Na Europa, têm vindo a realizar-se alguns trabalhos importantes sobre a prática da comunicação organizacional (Zerfass, Verhoeven, Moreno, Tench & Vercic, 2020), tal como em Espanha (Dircom, 2015), os quais se converteram em referências relevantes para o conhecimento das tendências aplicadas à gestão da comunicação. Ainda assim, as análises que se debruçam sobre organizações de pequena dimensão ou afastadas dos centros de decisão são escassas. A presente investigação pretende preencher esta lacuna ao incidir sobre organizações com diferentes perfis e dimensões, sediadas na Comunidade Autónoma da Galiza. A metodologia aplicada, de carácter quantitativo, privilegiou a realização de inquéritos a responsáveis de comunicação de organizações públicas e privadas galegas. Os resultados obtidos mostraram que o setor público é aquele que mais usa a comunicação enquanto estratégia e esta é uma conclusão capaz de suscitar o interesse para trabalhos futuros.

PALAVRAS-CHAVE

comunicação organizacional; comunicação empresarial; comunicação institucional;
gerenciamento de comunicação; metodologia quantitativa

COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT BETWEEN COMPANIES AND INSTITUTIONS: THE GALICIAN CASE

ABSTRACT

The study of communication as a professional activity is often conducted in the context of large organizations with multiple resources, mainly in companies. This investigation contradicts this trend and compares communication departments of public and private organizations, which are located in a geographical area far from Spain's socio-economic and political centres: the Autonomous Community of Galicia. In Europe, some important works have been carried out on the practice of organizational communication (Zerfass, Verhoeven, Moreno, Tench & Vercic, 2020), as well as in Spain (Dircom, 2015), which have become relevant references to the knowledge of trends applied to communication management. Even so, analysis that focuses on small-scale organizations or those away from decision-making centres are scarce. This research aims to fill this gap by focusing on organizations with different profiles and dimensions, based in the Autonomous Community of Galicia. The applied methodology, of a quantitative character, consisted mainly on surveys of communication officers from Galician public and private organizations. The results obtained showed that the public sector is the one that most communicates as a strategy and this is a conclusion capable of raising interest for future works.

KEYWORDS

organizational communication; business communication; institutional communication; communication management; quantitative methodology

INTRODUÇÃO

O estudo das tendências de Comunicação Organizacional, seja do ponto de vista da evolução da disciplina, seja mediante a análise das características profissionais, é de interesse para ajudar a compreender as dinâmicas que descrevem o avanço da comunicação enquanto atividade profissional.

Destacam-se, por isso, alguns trabalhos de referência que se ocupam deste assunto. A nível europeu é importante referir o *European communication monitor*, como um relatório anual que se debruça sobre a comunicação na Europa e cuja última edição é de 2020 (Zerfass, Verhoeven, Moreno, Tench & Vercic, 2020). É, por isso, uma publicação de referência para qualquer investigação que se ocupe da análise das tendências de comunicação. Em Espanha, destacam-se os trabalhos da Dircom, quer através dos relatórios de situação publicados a cada cinco anos (Dircom, 2015), quer através do *El estado de la comunicación en españa* (Dircom, 2018).

Não obstante estas contribuições, existem poucos trabalhos que tenham como objeto de estudo organizações pequenas ou médias (Blay Arráez, 2010; Dueñas, 2016; Gómez, 2011; Iurcovich, 2012), ou que se situem fora dos centros de negócios (Míguez-González, Costa-Sánchez & Tüñez-López, 2019).

A presente investigação procura ajudar a preencher esta lacuna, através da realização de um estudo exploratório que parte da premissa de que o diagnóstico, e o

consequente conhecimento de uma realidade mais próxima, pode facilitar outras pesquisas, bem como auxiliar a docência de algumas disciplinas. Desta forma, é possível contribuir para o desenvolvimento do tecido produtivo, promovendo-se a colaboração entre o contexto profissional e académico.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO: ESTUDOS PRÉVIOS EM ESPANHA E NA GALIZA

A revisão de literatura que se segue centra-se no estado da comunicação empresarial e institucional em Espanha, tendo como referência trabalhos empíricos recentes. Uma vez que este trabalho se debruça sobre organizações de menor dimensão, sediadas em regiões menos centrais, parte-se de uma análise mais geral para um contexto de análise mais limitado.

De acordo com a publicação mais recente do relatório *Estudio de la comunicación en España* (Dircom, 2018), que estuda a figura e a função do profissional de comunicação em ambientes públicos e privados – com dados recolhidos em 2017 –, o perfil do diretor de comunicação em Espanha é uma mulher (56%), jovem (49% têm entre 30 e 45 anos), com experiência (68% tem mais de dez anos de experiência profissional na área) e com formação de mestrado ou pós-graduação em Comunicação (47,5%), sendo que a maioria tem formação em Jornalismo (55,6%).

No que diz respeito ao trabalho desenvolvido nos departamentos de comunicação, o relatório da Dircom (2018) descreve diferenças na perceção da comunicação em função de perfis organizacionais distintos, o que é especialmente apropriado para este trabalho. Assim, as empresas com ações na bolsa e as organizações governamentais, acreditam na relevância dos média para o seu futuro próximo. Já as organizações não-governamentais (ONG), as entidades privadas, bem como o setor da consultoria não lhes atribuem nenhuma importância.

Já sobre as principais funções dos departamentos de comunicação, as empresas registadas na bolsa privilegiam a comunicação financeira e as relações com os investidores. As organizações privadas, por seu turno, destacam o patrocínio, o mecenato, o design gráfico e a fotografia. As agências de comunicação relatam, como tarefas habituais, a consultoria, o aconselhamento, o treino e a gestão de contas dos clientes principais (47,1%), bem como as atividades de monitorização, medição e avaliação. Para as organizações governamentais, o departamento de comunicação deve ser responsável por facilitar os contactos com os média (15,8%) e por promover as relações com a comunidade (15,8%), e as ONG e as associações também destacam as relações com a comunidade (36,8%).

Ainda assim, a comunicação online através dos média sociais é a função da qual se espera maior desenvolvimento, num futuro próximo (62,5%). Os temas que o relatório Dircom (2018) descreve como importantes para este setor são: (1) a utilização de *big data* e de algoritmos para a comunicação; (2) a integração das estratégias da organização com a comunicação; e (3) a criação e a gestão de conteúdos de qualidade, que sejam atrativos para os públicos.

Numa análise recente acerca dos departamentos de comunicação das principais empresas espanholas (Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestalt, 2019), concluiu-se que a média de trabalhadores que integra estes departamentos é superior, quando se compara com empresas mais pequenas. Já a formação prevalecente é a de jornalismo. Relativamente às principais preocupações destes profissionais, destacam-se valores intangíveis da transparência, da honestidade ou da credibilidade em questões ligadas à evolução tecnológica (*big data*, aplicações móveis ou tecnologias de informação).

A realidade retratada neste estudo está muito longe das pequenas ou médias empresas, cujas dificuldades e problemas foram apontados por alguns trabalhos anteriores (Blay Arráez, 2010; Carretón Ballester, 2010; Carrillo, Castillo & Gómez, 2005; Dueñas, 2016; Gómez, 2011; Iurcovich, 2012; Mayorga Escalada, 2014), nomeadamente:

- a ausência de um departamento de comunicação e a respetiva falta de profissionalização da atividade;
- a falta de consciencialização sobre a importância da comunicação para atingir os objetivos organizacionais;
- a falta de cultura e de experiência em comunicação, o que leva a identificar a comunicação como publicidade, como comunicação comercial ou como marketing;
- a ausência de profissionais especializados dedicados exclusivamente à gestão da comunicação, da mesma forma que faltam recursos e orçamento para planear, implementar e avaliar as necessidades de comunicação;
- a pouca experiência em questões de comunicação, bem como o desconhecimento das estratégias e ferramentas de comunicação;
- a dificuldade em criar notícia e, conseqüentemente, a baixa cobertura e o baixo impacto nos média tradicionais;
- a falta de visão sobre a própria atividade e a dificuldade em criar relacionamentos com os públicos;
- a priorização da comunicação externa, vinculada à publicidade ou à identidade gráfica da organização, desconhecendo-se o peso da comunicação interna ou da responsabilidade social.

Ao nível das instituições, verifica-se a existência de uma investigação menos global e mais adaptada a perfis institucionais singulares, o que torna a comparação difícil. A este respeito, foram realizados vários estudos sobre a função de comunicação, nomeadamente nos conselhos provinciais e regionais (Puentes-Rivera, 2017), nas Câmaras Municipais (Ríos Martín, 2015; Rochera, Fernández Beltrán, Durán Mañes & Marín, 2013), nos organismos públicos (Martínez-Solana, 2014), nos hospitais públicos (Costa-Sánchez, 2012), nas universidades (García-Rivas, 2003), junto de responsáveis políticos (Almansa-Martínez & Castillo-Esparcia 2014), nas entidades públicas de televisão (Costa-Sánchez & Túnñez-López, 2017) e nas instituições em geral (Baamonde, Puentes-Rivera & Rúas, 2016; Túnñez-López, Costa-Sánchez & Míguez-González, 2018). Dada a inexistência de uma investigação que se foque na realidade institucional como um todo, torna-se mais complexo encontrar denominadores comuns neste setor.

A análise da constituição dos gabinetes de relações públicas, bem como o perfil académico dos seus responsáveis, é uma constante nos estudos sobre a comunicação nas organizações. Concebidos para um desempenho independente de outras funções de gestão nas organizações, os departamentos de relações públicas contribuem, nas

palavras de E-Grunig, A-Grunig e Aparecida Ferrari (2015), “para a eficácia organizacional porque apoiam as organizações na construção de processos relacionais e na resolução de conflitos com os seus públicos” (p. 4). Como Van Ruller e Vercic (2003) apontaram, “as relações públicas têm interesse especial nos grandes assuntos da sociedade e tratam qualquer problema a partir da perspectiva das implicações do comportamento organizacional na esfera pública e vice-versa” (p. 167).

A proposta de E-Grunig et al. (2015) é que as relações públicas devem, por isso, ser geridas por um estratega e não por um técnico, porque:

os setores de relações públicas devem ter profissionais com treino em comunicação e com especializações que lhes permitam planear, coordenar, executar e avaliar programas de relações públicas. Caso contrário, a “coligação dominante” não será capaz de alcançar o valor estratégico das relações públicas para os negócios da organização. (p. 5)

Os dados recolhidos na Galiza, no que respeita ao setor empresarial, mostraram que embora os empresários galegos classifiquem como oito (numa escala de zero a 10) a importância da comunicação, a realidade é que apenas 52% destas empresas tem um diretor de comunicação. A percentagem de entidades que recorrem à contratação de serviços externos é de 58%, mas os orçamentos de comunicação foram consideravelmente reduzidos devido à crise económica (Mundinova, 2013). Já no seio das instituições galegas (Baamonde et al., 2016), constatou-se uma importância crescente da função de comunicação, através da existência de departamentos próprios constituídos por um, dois ou três profissionais, bem como pela relevância atribuída à construção de modelos de comunicação baseados no diálogo com os públicos das instituições.

METODOLOGIA

Para a realização deste estudo recorreu-se a uma metodologia de carácter quantitativo, mediante a concretização de questionários online, que foram enviados por email aos responsáveis de comunicação de empresas e de instituições públicas sediadas na Comunidade Autónoma da Galiza.

Para selecionar a amostra de empresas a contactar, consultou-se o relatório Ardán, produzido anualmente pelo consórcio da Zona Franca de Vigo (ZFV). Neste caso, foram recolhidos os dados do relatório Ardán de 2016 (ZFV, 2016), o qual inclui um guia de mais de 9.000 empresas registadas na Galiza, agrupadas em grandes, médias e pequenas, de acordo com o critério do seu número de trabalhadores. Obteve-se, então, uma amostra de 200 respostas num estudo exploratório que abrangeu as quatro áreas de atividade económica estabelecidas pelo Instituto Galego de Estatística (setor primário, secundário, construção e serviços), bem como empresas de diferentes tamanhos, que variaram de micro (com menos de 10 funcionários) para grandes empresas (com mais de 250 colaboradores).

Por seu turno, para determinar as instituições a estudar, foi utilizado o guia de comunicação¹ editado pelo governo regional da Xunta de Galicia, bem como as normas legislativas sobre instituições autónomas e sobre a representação da Administração Estatal, na Galiza (Lei Orgânica nº 1/1981). Num total de 426 organizações foi selecionada uma amostra de conveniência, tendo-se validado 87 respostas, para garantir que as instituições analisadas iriam cobrir, pelo menos, 50% da população.

O questionário para a recolha de dados foi enviado por email às organizações que constituíram a amostra, no período de novembro de 2016 a fevereiro de 2017. Tratou-se de um inquérito semiestruturado, composto por questões de escolha múltipla, divididas em quatro secções, com um design semelhante ao do inquérito implementado pelos relatórios quinquenais do Dircom (2015) (os quais permitem comparar resultados entre o contexto de Espanha e da Galiza), que foi ligeiramente modificado para ser aplicado na esfera institucional (Tabela 1).

SECÇÕES	DESCRIÇÃO/OBJETIVOS
Dados de contacto e de identificação	Recolheram-se os dados de contacto da pessoa que respondeu ao questionário e os dados mais importantes sobre a empresa/instituição
Função de comunicação (R.Q.1)	Pretendeu-se verificar a existência de um departamento específico de comunicação, a sua denominação e a do/a responsável
Consciência de comunicação (R.Q.2)	Perguntou-se sobre a importância da comunicação na organização, procurando conhecer a filosofia organizacional a este respeito
Plano de comunicação (R.Q.3)	Como documento chave do departamento de comunicação, procurou-se verificar a existência do plano de comunicação e de crise
Impacto da crise (R.Q.4)	Prestou-se atenção ao impacto da crise económica na função de comunicação

Tabela 1: Estrutura do questionário

O envio do questionário por email foi complementado com chamadas telefónicas, com o objetivo de verificar a receção e de garantir o seu preenchimento. A participação alcançada foi similar àquela que se alcançou em estudos prévios de temas semelhantes (Dircom, 2015; Dueñas, 2016; Gómez, 2011), que procuraram explorar a situação da comunicação empresarial e institucional na Comunidade Autónoma da Galiza, mas focados em organizações maiores (Mundinova, 2013), de forma mais limitada.

RESULTADOS

A FUNÇÃO DE COMUNICAÇÃO

No que diz respeito à existência de um departamento de comunicação na estrutura empresarial da Galiza, encontraram-se cenários distintos de acordo com o tamanho da

¹ Retirado de <https://www.xunta.gal/guia-da-comunicacion>

organização (número de funcionários). Enquanto uma grande empresa ou instituição possui um departamento de comunicação específico (55%), as organizações de médio porte apresentam um departamento que reúne diversas funções, incluindo a de comunicação (38%). Já a maior parte das micro ou pequenas entidades afirmaram não realizar ações de comunicação (31,8%) ou, então, subcontratavam esses serviços (9%).

A licenciatura em Jornalismo continua a ser a formação dominante dos responsáveis de comunicação na Galiza. Segue-se, no entanto, o perfil das Ciências Económicas, das Ciências Empresariais, da Administração e da Gestão de Empresas. Assim, depois do Jornalismo, as áreas de maior importância são a Publicidade e as Relações Públicas, seguidas da Comunicação Audiovisual. A formação em Marketing/Comércio também tem uma presença importante entre os líderes dos departamentos de comunicação.

Os departamentos de comunicação das organizações galegas tendem a ser compostos por uma ou duas pessoas (é rara a existência de mais) e a feminização da profissão está patente nas múltiplas formas de configuração das equipas de trabalho.

Tanto em grandes como em pequenas e médias empresas, as denominações dos responsáveis de comunicação são múltiplas e foram reagrupadas (Gráfico 1). Todavia, detetou-se uma tendência: a fórmula “diretor de comunicação” coexiste como uma figura de gestão mista, que combina, na sua denominação, os termos marketing/comercial/relações internacionais.

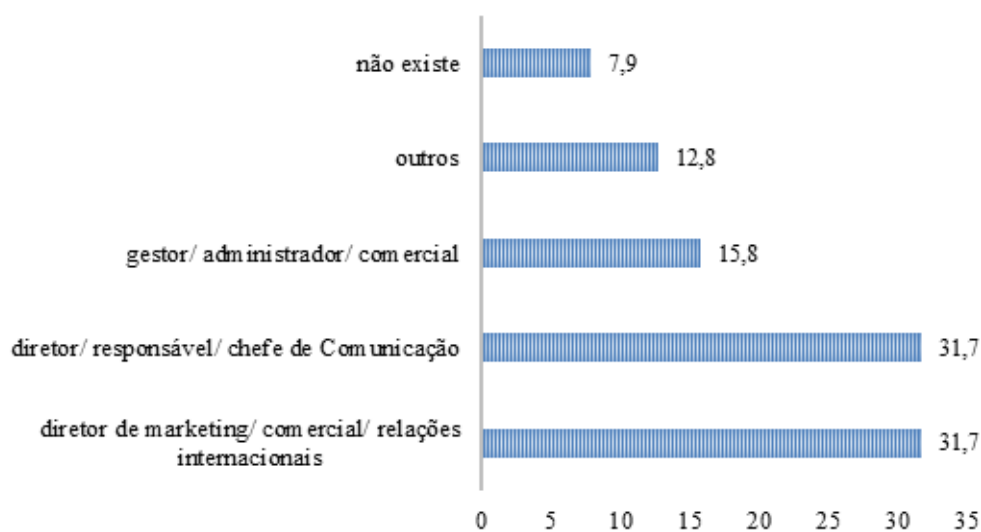


Gráfico 1: Denominações do responsável de comunicação nas empresas

Já nas instituições, “responsável de comunicação” é a denominação predominante, seguida de “assessor de imprensa” e de “chefe do gabinete de comunicação”. “Assessor de imprensa” continua a ser um dos títulos mais presentes na designação dos chefes do departamento de comunicação das instituições galegas (Gráfico 2).

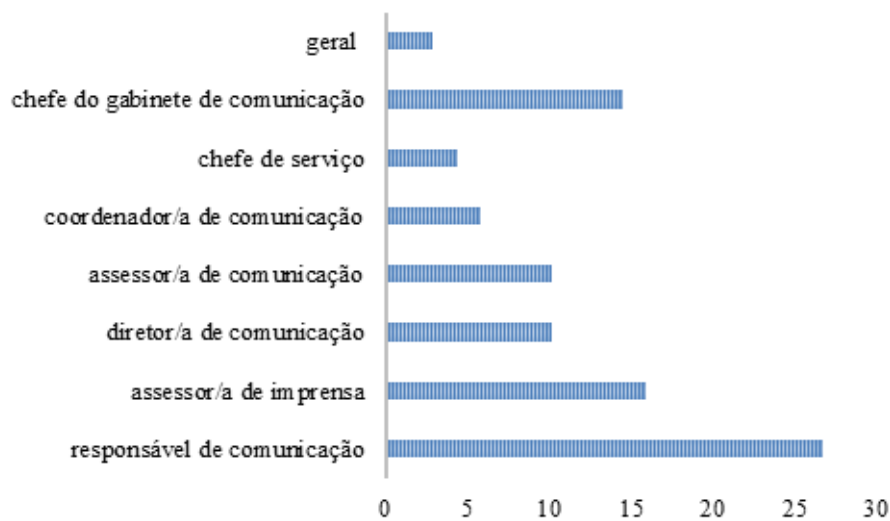


Gráfico 2: Denominações da pessoa responsável pela comunicação nas instituições

IMPORTÂNCIA PERCEBIDA DA COMUNICAÇÃO

O aumento da relevância da comunicação nos últimos cinco anos é, tanto para as empresas como para as instituições, um aspeto consensual (Gráfico 3).

Cerca de 96% dos responsáveis de comunicação das instituições consideram que a comunicação é importante para o sucesso da gestão da organização, seja porque a consideram um fator decisivo (44%), uma parte importante do sucesso (31%) ou uma ferramenta complementar (21%). Esta percentagem reduz para 71% no caso das empresas, pois 25% dos seus responsáveis de comunicação consideram que a comunicação é uma ferramenta decisiva, 22% afirmam que é parte fundamental do êxito, mas para 24% trata-se de uma ferramenta complementar.

Estes dados são consistentes com aqueles que foram obtidos noutros estudos (Baamonde et al., 2016; Dircom, 2015). Como se pode constatar no Gráfico 3, nas empresas, as diferentes noções positivas da função de comunicação coexistem em percentagens semelhantes, o que dá a entender que a aposta na comunicação ainda não é estratégica, pois não é considerada decisiva para alcançar os objetivos organizacionais.

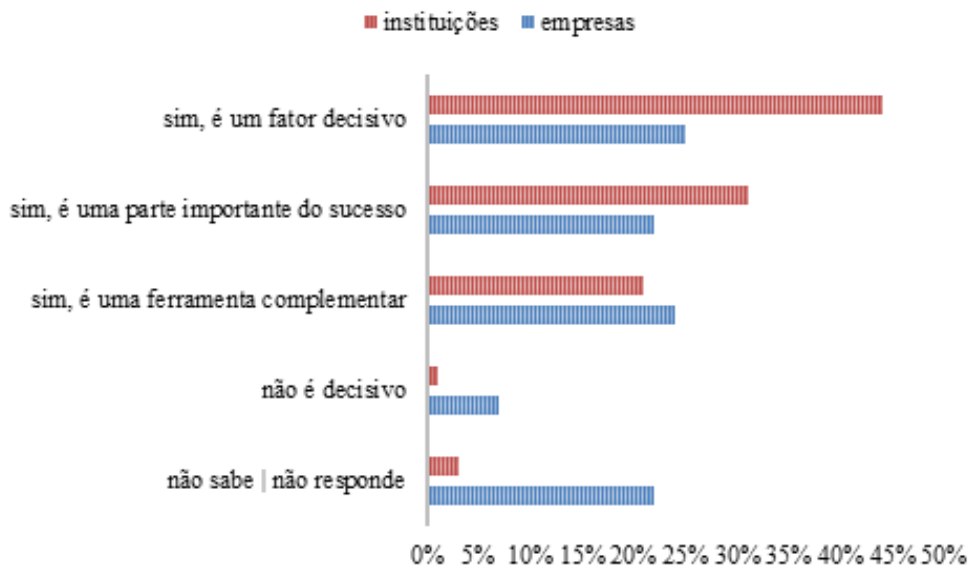


Gráfico 3: Nível de importância da comunicação para instituições e empresas

GRAU DE PLANIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Apesar da importância global atribuída à comunicação, apenas 24% das instituições e 18% das empresas possuíam um plano de comunicação formalmente escrito e vinculado à estratégia organizacional. Numa percentagem ligeiramente maior de casos (35% das instituições e 28% das empresas), o plano estaria em desenvolvimento e, algumas organizações (16% e 15%, respetivamente), estavam a considerar a sua preparação.

Os dados chamam a atenção para a baixa percentagem de empresas e instituições que planificam a comunicação, independentemente do seu tamanho. Isso significa que, também em grandes empresas e instituições, o trabalho está a ser realizado sem um planeamento de comunicação que contribua para a concretização dos objetivos estratégicos dessas organizações.

Considerando os dados do país, estes números são inferiores aos das empresas de médio e grande porte, em que 51% das organizações afirmam ter um plano de comunicação (Dircom, 2015).

No caso de planos de comunicação para situações de crise, os percentuais são claramente mais baixos, com apenas 8% das empresas e instituições a terem um plano de crise definido (por escrito), o que mostra uma imprevisibilidade absoluta face aos possíveis riscos (Tabela 2).

	PLANO DE COMUNICAÇÃO VINCULADO À ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO		PLANO DE CRISE	
	Empresas	Instituições	Empresas	Instituições
Sim, formalmente escrito	17,7%	24%	7,6%	8%
Não está escrito ainda, mas está em desenvolvimento	28,5%	35%	15,3%	20%
Ainda não, mas está a ser considerado	15,4%	16%	9,2%	18%
Não existe	33,8%	18%	60,7%	45%
Não sabe / Não responde	4,6%	7%	7,1%	9%

Tabela 2: Planificação da comunicação em empresas e instituições

EFEITOS DA CRISE

Ao analisar as consequências diretas da crise económica na atividade comunicativa das organizações (Gráfico 4), verificou-se que cerca de 26% dos responsáveis de comunicação das instituições e 22% das empresas acreditam que a crise não influenciou a sua atividade comunicativa.

No entanto, no caso das instituições, 55% dos entrevistados apontam uma redução moderada ou notável no orçamento de comunicação (em comparação com 26% que falam de um aumento). Ainda assim, a diminuição dos projetos e ações de comunicação, dos projetos confiados às agências, bem como a redução do pessoal do departamento de comunicação, ocorrem em menos de 20% dos casos.

Os resultados obtidos mostram que as empresas sentem menos as consequências da crise económica, embora a diferença mais notável pareça estar na redução do pessoal do departamento de comunicação, apenas apontada por 1% dos responsáveis de comunicação das empresas. A redução moderada do orçamento para comunicação parece ser a principal consequência negativa que o setor da comunicação empresarial sofreu na Galiza, como resultado da crise.

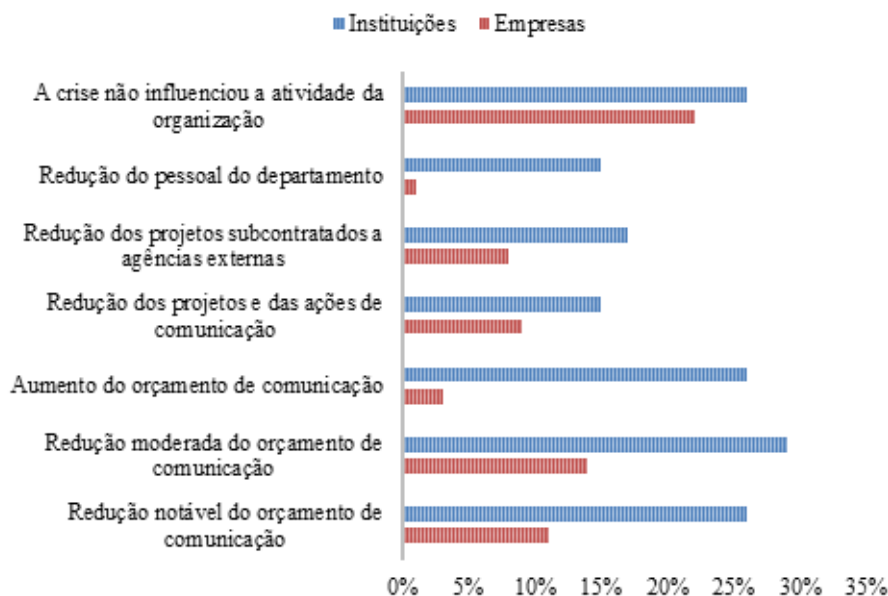


Gráfico 4: Efeitos da crise na comunicação das empresas e instituições

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A gestão da comunicação é uma função importante para todo o tipo de empresas e instituições, independentemente da sua dimensão ou da sua localização. É através da comunicação que as organizações estabelecem relações com o seu público interno e externo e, por isso, esta torna-se uma questão estratégica para o presente e para o futuro de todas as empresas e instituições.

Todavia, ainda que todos os profissionais inquiridos neste estudo lhe tenham atribuído importância, encontraram-se diferenças relevantes na avaliação, na compreensão e na execução da função estratégica da comunicação.

Em primeiro lugar, e começando pelos pontos em comum, o nome do responsável máximo de comunicação nas entidades galegas é múltiplo e diverso, o que indica que a terminologia “diretor/a de comunicação” ainda não entrou no tecido organizacional e pode significar a ausência de um valor de gestão nos cargos associados à comunicação nas organizações. “Responsável de comunicação” é a opção mais comum para as empresas e as instituições.

Nas empresas, a comunicação está intimamente ligada ao marketing, tanto na denominação do departamento como no nome do seu responsável. No entanto, no campo institucional, a variedade terminológica não deixou para trás o rótulo de “assessor de imprensa”, que prioriza e ao mesmo tempo limita expressamente as atividades do líder do departamento de comunicação às relações com os média.

Em segundo lugar, no que diz respeito à existência do departamento de comunicação, a realidade é diversificada, estando dependente do tamanho da organização e o do seu setor de atividade. No entanto, ainda é necessário um reforço da importância da comunicação como uma função especializada, com peso efetivo na tomada de decisões

organizacionais. No que diz respeito às pequenas e médias empresas, uma vez que estas ocupam uma boa parte da estrutura de negócios na Galiza, era expectável que existisse uma aproximação entre centros de formação, entre os profissionais e entre as organizações de diferentes setores para consciencializar sobre o papel que o especialista de comunicação pode ocupar ao serviço da estratégia empresarial.

Em terceiro lugar, percebeu-se que tanto as empresas como as instituições privilegiam a comunicação externa. As empresas preocupam-se mais com as relações com o consumidor, com os fornecedores e com outras empresas (esfera comercial), enquanto as instituições favorecem as relações com os jornalistas (impacto nos média).

Em quarto lugar, chama-se a atenção para o baixo grau de consciência estratégica da comunicação, detetado nos dois tipos de organização. As percentagens de planeamento estratégico de comunicação e de comunicação de crise são muito baixas, principalmente nas empresas. Na compreensão da comunicação estratégica como um fator indispensável ao êxito, o setor institucional mostra-se mais avançado do que o setor empresarial.

No caso da Galiza, esta investigação mostrou que a comunicação institucional é mais desenvolvida ao nível estratégico do que empresarial. A explicação pode ser encontrada na proximidade entre as áreas de comunicação institucional e da comunicação política, em Espanha, onde a maioria das posições de comunicação institucional dependem do mandato político, que vincula claramente a estratégia política à institucional (García-Orosa & Vázquez-Sande, 2012; Rodríguez Virgili, 2015). Assim, recomenda-se que estudos futuros possam abordar as seguintes questões: a comunicação política promove o desenvolvimento estratégico da comunicação institucional? As relações com os média ainda são a principal preocupação da comunicação institucional?

Mas, por outro lado, esta forma de retorno do investimento, testada na esfera política, é estranha à dinâmica da comunicação empresarial, onde parece que é no comércio que as empresas galegas apreciam a importância da comunicação e, portanto, no setor de serviços, onde o grau de desenvolvimento estratégico da comunicação é maior.

Por fim, quanto ao impacto da crise económica, esperava-se uma perceção mais negativa. “A crise não influenciou a atividade da organização” foi uma resposta comum nas empresas e nas instituições. O impacto negativo parece, no entanto, ser mais pronunciado na esfera institucional. Tal aspeto pode ter como causa a exigência cidadã que recai sobre o setor público, numa situação de cortes e de dificuldades económicas, onde a imagem das entidades públicas é mais evidente, já que destas se espera a prestação pública de contas, de acordo com uma gestão transparente dos recursos que pertencem *a todos*.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Dircom Galicia a sua colaboração neste trabalho de investigação.

REFERÊNCIAS

- Almansa-Martínez, A. & Castillo-Esparcia, A. (2014). Comunicación institucional en España. Estudio del uso que los diputados españoles hacen de las TIC en sus relaciones con la ciudadanía. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 126, 22-30. <https://doi.org/10.16921/chasqui.voi126.250>
- Baamonde, X., Puentes-Rivera, I. & Rúas, J. (2016). As relacións públicas en Galicia: estado da comunicación empresarial e institucional. In X. López-García; M. Rivas & R. Aneiros (Eds.), *A comunicación en Galicia 2015* (pp. 153-166). Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega.
- Blay Arráez, R. (2010). *Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la comunidad valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación como activo estratégico empresarial*. Tese de Doutoramento, Universitat Jaume I, Valencia, Espanha. Retirado de <http://hdl.handle.net/10803/48704>
- Carretón Ballester, C. (2010). Actitud y actividad de las empresas alicantinas en la comunicación con sus públicos. In C. Carretón Ballester & E. Ordeix (Eds.), *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pp. 86-105). Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Retirado de <http://hdl.handle.net/10045/15718>
- Carrillo, M. V., Castillo, A. & Gómez, L. (2005). El estado actual de la comunicación empresarial en regiones con un tejido empresarial en incipiente desarrollo: el caso de las PYMES pacenses. In *Livro de atas do 4º Congresso SOPCOM* (pp. 561-569). Aveiro: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM).
- Costa-Sánchez, C. & Tüñez-López, M. (2017). Análisis de la información corporativa en línea de las televisiones públicas europeas: transparencia, finanzas, RS, ética y relaciones con la audiencia. *Comunicación y Medios*, 36, 125-139. <https://doi.org/10.5354/rcm.v1i36.45100>
- Costa-Sánchez, C. (2012). El gabinete de comunicación del hospital. Propuesta teórica y acercamiento a la realidad de los departamentos de comunicación de los hospitales públicos de Galicia. *Doxa Comunicación*, 14, 175-197. Retirado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3936385>
- Dircom. (2015). *El estado de la comunicación en España. Anuario de la comunicación 2015*. Madrid: Dircom.
- Dircom. (2018). *El Estado de la comunicación en España*. Madrid: Dircom.
- Dueñas, P. (2016). La comunicación empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. (*OBS**) *Observatorio*, 10(1), 151-180. <https://doi.org/10.15847/obsOBS1012016872>
- E-Grunig, J., A-Grunig, L. & Aparecida-Ferrari, M. (2015). Perspectivas de las relaciones públicas: resultados del Excellence study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-28. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.01>
- Fernández-Souto, A., Puentes-Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2019). The communicative management of large companies in Spain: structure, resources and main challenges of their managers. *Communication & Society*, 32(1), 161-177. <https://doi.org/10.15581/003.32.1.161-176>
- García-Orosa, B. & Vázquez-Sande, P. (2012). Los gabinetes de prensa institucionales de los ayuntamientos españoles en internet. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* [Vol. Especial], 405-412. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40995
- García-Rivas, M. (2003). Presente de la información institucional de la Universidad española. El caso de la Universidad de Murcia. *Comunicación y Sociedad*, 16(1), 29-56. Retirado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/8034/1/20091007103223.pdf>

- Gómez, B. (2011). La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano. *Correspondencias & Análisis*, (1), 157-173. <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.10>
- Iurcovich, P. (2012). La pequeña y mediana empresa y la función de la comunicación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. ENSAYOS*, (40), 79-84.
- Lei Orgánica nº 1/1981, de 6 de abril, Estatuto de Autonomía para a Galiza.
- Martínez Solana, Y. (2014). El departamento de comunicación institucional: organización y competencias. In M. Túnñez-López & C. Costa-Sánchez (Eds.), *Comunicación corporativa: claves y escenarios* (pp. 101-116). Barcelona: Editorial UOC.
- Mayorga Escalada, S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos. info*, 34, 93-102. <https://doi.org/10.7764/cdi.34.580>
- Míguez-González, M.I., Costa-Sánchez, C. & Túnñez-López, M. (2019). Radiografía de las agencias que ofrecen servicios externos de comunicación estratégica y relaciones públicas en regiones periféricas: el caso gallego. *Palabra Clave*, 22(1), 92-116. <https://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.1.5>
- Mundinova. (2013). *La comunicación empresarial en Galicia. Gestión corporativa y entorno online*. Vigo: Mundinova.
- Puentes-Rivera, I. (2017). *Las relaciones públicas al servicio de la comunicación política: los gabinetes de comunicación en las diputaciones provinciales y forales*. Tese de Doutoramento, Universidade de Vigo, Vigo, España. Retirado de <http://hdl.handle.net/11093/862>
- Ríos Martín, D. (2015). *Los gabinetes de comunicación municipales 2.0. Herramientas comunicativas para la participación ciudadana. El caso de los Ayuntamientos de la Costa del Sol*. Trabajo final de Graduación, Universidade de Málaga, Málaga, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/10630/10483>
- Rochera, S., Fernández Beltrán, F., Durán Mañes, A. & Marín, A. (2013). *La dirección de comunicación en los ayuntamientos: de las relaciones informativas a la gestión de públicos a través de las TIC*. In F. J. Herrero Gutiérrez; F. Sánchez Pita; A. I. Ardèvol Abreu & S. Toledano Buendía (Eds.), *La sociedad ruido: entre el dato y el grito* (pp. 207-208). La Laguna, Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Rodríguez Virgili, R. (2015). Estado de la profesionalización política en España. In A. Ballester-Espinosa & M. Martín-Llaguno (Eds.), *La profesionalización de la comunicación política* (pp.18-28). Alicante: Diputación de Alicante/Instituto Alicantino de Cultura.
- Túnñez-López, J. M., Costa-Sánchez, C. & Míguez-González, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(1), 921-940. <https://doi.org/10.5209/ESMP.59987>
- Van Ruller, B. & Vercic, D. (2003). Perspectivas europeas das relações públicas. *Revista Comunicação & Sociedade*, 24(39), 155-172. <https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v24n39p155-172>
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R. & Vercic, D. (2020). *European communication monitor 2019. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.
- ZFV, Zona Franca de Vigo. (2016). *Informe Ardán Galicia 2016*. Vigo: Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Carmen Costa-Sánchez é professora na Faculdade de Ciências da Comunicação da Universidade da Corunha (UDC), onde leciona Comunicação Corporativa e Estratégias de Comunicação Multimédia. Doutorada em Comunicação pela Universidade de Santiago de Compostela, coordena o grupo de investigação em Cultura e Comunicação Interativa (UDC). As suas principais linhas de investigação são a Comunicação de Saúde, a Gestão da Comunicação e a Comunicação entre plataformas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8154-9537>

Email: carmen.costa@udc.es

Morada: Faculdade de Ciências da Comunicação, Departamento de Sociologia e de Ciências da Comunicação, Campus de Elviña s/n, 15001, Corunha, Espanha

José Miguel Túñez-López é doutorado em Jornalismo pela Universidade Autónoma de Barcelona e professor de Comunicação Organizacional e Estratégias de Comunicação no Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade de Santiago de Compostela (USC). É consultor e membro do grupo de investigação “Novos Média” da USC e é diretor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação Contemporânea. Recebeu o Prémio Nacional de Jornalismo Reina Sofía.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5036-9143>

Email: miguel.tunez@usc.es

Morada: Faculdade de Ciências da Comunicação, Departamento de Ciências da Comunicação, Avenida Castelao s/n, 15706 Santiago de Compostela, Espanha

María Isabel Míguez-González é professora na Faculdade de Ciências Sociais e de Comunicação da Universidade de Vigo, onde ensina as disciplinas de Teoria e Prática de Relações Públicas e de Gestão de Comunicação na Licenciatura em Publicidade e Relações Públicas. É coordenadora do grupo de pesquisa “Research for Public Service” (Sepcom). As suas principais linhas de investigação são a Comunicação de Saúde, a Gestão de Comunicação e a Comunicação Online no Turismo.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0580-8493>

Email: mabelm@uvigo.es

Morada: Faculdade de Ciências Sociais e da Comunicação, Departamento de Comunicação Audiovisual e de Publicidade, Campus da Xunqueira s/n, 36005 Pontevedra, Espanha

* **Submissão:** 01/07/2019

* **Aceitação:** 31/10/2019