



# 26

## TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA ORGANIZATIONAL AND STRATEGIC COMMUNICATION TRENDS

Editores | *Editors*

Teresa Ruão e Margarida Kunsch

Diretor | *Journal Editor*

Moisés de Lemos Martins



Universidade do Minho  
Instituto de Ciências Sociais  
Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade





**COMUNICAÇÃO  
& SOCIEDADE**

26

**TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA  
ORGANIZATIONAL AND STRATEGIC  
COMMUNICATION TRENDS**

**Editores | *Editors***

Teresa Ruão e Margarida Kunsch

**Diretor | *Journal Editor***

Moisés de Lemos Martins



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais  
Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade

---

**Título | Title:** Tendências da Comunicação Organizacional e Estratégica / *Organizational and Strategic Communication Trends*

---

**Diretor | Journal Editor:** Moisés de Lemos Martins

---

**Diretor Adjunto | Associate Editor:** Manuel Pinto

---

**Editores Temáticos | Volume Editors n.º 26 – dezembro | december 2014:** Teresa Ruão e Margarida Kunsch

---

**Conselho Editorial | Editorial Board**

Alain Kiyindou (*Universidade de Bordéus 3*), Ana Cláudia Mei Oliveira (*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo*), Anabela Carvalho (*Universidade do Minho*), Annabelle Sreberny (*London Middle East Institute*), Barbie Zelizer (*Universidade da Pensilvânia*), Cláudia Álvares (*Universidade Lusófona de Lisboa*), David Buckingham (*Universidade de Loughborough*), Cláudia Padovani (*Universidade de Pádua*), Divina Frau-Meigs (*Universidade de Paris III - Sorbonne*), Fabio La Rocca (*Centre d'Études sur l'Actuel et le Quotidien - Sorbonne*), Felisbela Lopes (*Universidade do Minho*), Fernanda Ribeiro (*Universidade do Porto*), Filipa Subtil (*Escola Superior de Comunicação Social, do IPL*), Gustavo Cardoso (*ISCTE-IUL*), Hannu Nieminen (*Universidade de Helsínquia*), Helena Sousa (*Universidade do Minho*), Immacolita Lopes (*Universidade de São Paulo*), Isabel Ferin (*Universidade de Coimbra*), Ismar Oliveira Soares (*Universidade de São Paulo*), Janet Wasco (*Universidade de Oregon*), José Manuel Pérez Tornero (*Universidade Autònoma de Barcelona*), Lídia Oliveira (*Universidade de Aveiro*), Madalena Oliveira (*Universidade do Minho*), Maria Michalis (*University of Westminster*), Maria Teresa Cruz (*Universidade Nova de Lisboa*), Muniz Sodré (*Universidade Federal do Rio de Janeiro*), Nélia del Bianco (*Universidade de Brasília*), Nelson Zagalo (*Universidade do Minho*), Paulo Serra (*Universidade da Beira Interior*), Raúl Fuentes Navarro (*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Gualadajara*), Rosa Cabecinhas (*Universidade do Minho*), Sara Pereira (*Universidade do Minho*), Sonia Livingstone (*London School of Economics*), Teresa Ruão (*Universidade do Minho*), Tristan Mattelard (*Universidade de Vincennes - Paris VIII*), Vera França (*Universidade Federal de Minas Gerais*), Vincenzo Susca (*Universidade Paul Valéry - Montpellier III*), Xosé López García (*Universidade de Santiago de Compostela*), Zara Pinto-Coelho (*Universidade do Minho*).

---

**Conselho Consultivo | Advisory Board**

Aníbal Alves (*Universidade do Minho*), António Fidalgo (*Universidade da Beira Interior*), Denis McQuail (*Universidade de Amsterdão*), José Bragança de Miranda (*Universidade Nova de Lisboa*), José Manuel Paquete de Oliveira (*Iscte-IUL*), José Marques de Melo (*Universidade Metodista de São Paulo*), Margarita Ledo (*Universidade de Santiago de Compostela*), Michel Maffesoli (*Universidade Paris Descartes - Sorbonne*), Miquel de Moragas (*Universidade Autònoma de Barcelona*), Murilo César Ramos (*Universidade de Brasília*).

---

**Diretor Gráfico e Edição Digital | Graphic Director and Digital Editing:** Alberto Sá

---

**Assistente Editorial | Editorial Assistant:** Maria da Luz Correia

---

**Assistente de Formatação Gráfica | Graphic Assistant:** Ricardina Magalhães

---

**Indexadores | Indexers and Catalogues:** Latindex | COPAC | ZDB | RepositoriUM | RCAAP | Reviscom

---

**URL:** [www.revistacomsoct.pt](http://www.revistacomsoct.pt) // **imagem capa | cover:** [publicdomainarchive.com](http://publicdomainarchive.com)

---

**Edição:** *Comunicação e Sociedade* é editada semestralmente (2 números/ano ou 1 número duplo) pelo Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), Universidade do Minho, em formato bilingue (português e inglês). Os autores que desejem publicar artigos ou resenhas devem consultar o URL da página indicado acima.

The journal *Comunicação e Sociedade* is published twice a year and is bilingual (Portuguese and English). Authors who wish to submit articles for publication should go to URL above.

**Redação e Administração | Address:**

CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade  
Universidade do Minho, Campus de Gualtar  
4710-057 Braga – Portugal

**Telefone | Phone:** (+351) 253 604695 // **Fax:** (+351) 253 604697 // **Email:** [cecs@ics.uminho.pt](mailto:cecs@ics.uminho.pt) // **Web:** [www.cecs.uminho.pt](http://www.cecs.uminho.pt)

**ISSN:** 1645-2089 // **e-ISSN:** 2183-3575

**Depósito legal | Legal deposit:** 166740/01

## Índice / Table of Contents

<b>A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória</b>	<b>7</b>
Teresa Ruão & Margarida Kunsch	
<b><i>Organisational and Strategic Communication: Editorial Introduction</i></b>	<b>14</b>
Teresa Ruão & Margarida Kunsch	
<hr/>	
<b>NOVAS TENDÊNCIAS, DESAFIOS PERMANENTES</b>	
<b>NEW TRENDS, PERMANENT CHALLENGES</b>	
<hr/>	
<b>A Vida é Bela: processos de institucionalização e construção de sentido através dos media</b>	<b>22</b>
João Figueira	
<b><i>A Vida é Bela: Institutionalisation Processes and Sensemaking through the Media</i></b>	<b>47</b>
João Figueira	
<b>Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais</b>	<b>71</b>
Maria Victoria Carrillo	
<b><i>Strategic Communication in the communications environment of today's organizations</i></b>	<b>81</b>
Maria Victoria Carrillo	
<b>Relações Públicas Políticas: raízes, desafios e aplicações</b>	<b>90</b>
Gisela Gonçalves	
<b><i>Political Public Relations: origins, challenges and applications</i></b>	<b>99</b>
Gisela Gonçalves	
<hr/>	
<b>REFLEXÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO APLICADA</b>	
<b>IMPRESSIONS ON APPLIED COMMUNICATION</b>	
<hr/>	
<b>Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa:</b>	<b>109</b>
Aline Mariano Macedo; Maria Eugênia Porém & Roseane Andrelo	
<b><i>Organizational communication and innovation in micro and small companies:</i></b>	<b>136</b>
Aline Mariano Macedo; Maria Eugênia Porém & Roseane Andrelo	
<b>Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações:</b>	<b>162</b>
Marcio Simeone Henriques & Daniel Reis Silva	
<b><i>Public's vulnerability against abusive practices of communication employed by organizations:</i></b>	<b>177</b>
Marcio Simeone Henriques & Daniel Reis Silva	
<b>A comunicação governamental da presidente Dilma Rousseff: uma análise de conteúdo do portal da Presidência da República</b>	<b>191</b>
Danusa Santana Andrade	
<b><i>The governmental communication of president Dilma Rousseff: a content analysis of the Presidency of the Republic portal</i></b>	<b>207</b>
Danusa Santana Andrade	

<b>Esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos na contemporaneidade: mediações e tecnologia</b>	<b>223</b>
Éllida Neiva Guedes; Marcelo da Silva & Protásio Cézar dos Santos	
<i>Communicational efforts for the construction of relationships in contemporary society: mediations and technology</i>	<b>234</b>
Éllida Neiva Guedes; Marcelo da Silva & Protásio Cézar dos Santos	
<b>Tipologias de Auditorias usadas pelos Diretores e pelas Agências de Comunicação e Relações Públicas: análise comparativa, Espanha - ECM</b>	<b>244</b>
Kathy Matilla; Guillem Marca-Francés & Andréa Oliveira	
<i>Audit Typologies used by Communication Public Relations Directors and Agencies: a comparative analysis, Spain - ECM</i>	<b>260</b>
Kathy Matilla; Guillem Marca-Francés & Andréa Oliveira	
<b>A paisagem urbana e a publicidade de moda: o caso da marca DKNY</b>	<b>275</b>
Helena Pires	
<i>The urban landscape and fashion advertising: the case of the DKNY brand</i>	<b>291</b>
Helena Pires	

---

## VÁRIA / VARIA

<b>No fulgor frágil da existência, a sedução do visível e a paixão do invisível. Em memória de José Augusto Mourão</b>	<b>307</b>
Moisés de Lemos Martins	
<i>In the fragile glow of existence, the seduction of the visible and the passion for the invisible. In memory of José Augusto Mourão</i>	<b>315</b>
Moisés de Lemos Martins	

---

## LEITURAS / BOOK REVIEWS

<b>Cornelissen, J.P. (2014), Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. London: Sage, fourth edition</b>	<b>324</b>
Celma Padamo	
<i>Cornelissen, J.P. (2014), Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. London: Sage, fourth edition</i>	<b>328</b>
Celma Padamo	

---

## RESUMOS / ABSTRACTS

---



## A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA: NOTA INTRODUTÓRIA

Teresa Ruão & Margarida Kunsch

CECS - Universidade do Minho, Portugal / Universidade de São Paulo, Brasil

O estudo da comunicação nas e das organizações - entendido de forma ampla e sem restrições de campo científico de origem (onde incluímos as tradições de pesquisa da Comunicação Organizacional, das Relações Públicas, da Comunicação Institucional, Interna, Publicitária, Mercadológica ou Corporativa, entre outras) - procura a compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar no contexto de uma sociedade global. Constitui, portanto, uma área abrangente e de múltiplas perspectivas. E os seus investigadores têm-se dedicado ao desenvolvimento de conceitos e teorias que ajudam a um melhor entendimento deste ambiente social, enquanto meios de pesquisa e instrumentos de apoio às práticas organizacionais.

A partir dos estudos das Ciências da Comunicação, contudo, o entendimento do fenómeno é particular e muito rico. Talvez o seu traço diferenciador mais forte se deva a Karl Weick que defendeu que organizar é essencialmente um fenómeno de comunicação, afirmando que «a atividade de comunicação é a organização» (Weick, 1995: 75). Weick (1979) lembrou que os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações. Com base nisso, o autor argumentou que a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de *organizar*. A comunicação seria, assim, *a organização*. E, desta forma, Weick pôs em causa a metáfora da comunicação como *contentora* de fluxos de informação (uma ideia clássica dos estudos de Comunicação Organizacional), sugerindo que as pesquisas na área se deveriam centrar no papel transversal que a comunicação parecia desempenhar na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única.

Ora, esta proposta acabou por dar origem a uma tendência de pesquisa e teorização em Comunicação Organizacional assente na ideia-chave da natureza comunicativa das organizações, que ficou encapsulada na expressão “*communicative constitution of organisations*” e na sua abreviatura, “CCO”. Desde então, os investigadores da Comunicação Organizacional parecem cada vez mais interessados em alargar e redimensionar a perspectiva da CCO, cuja sustentação teórica tem vindo a ser desenvolvido por três escolas de pensamento diferenciadas – a Escola de Montreal (com Cooren, Taylor ou Van Every), o Modelo de Quatro Fluxos (com McPhee e Zaug, entre outros; assente na teoria da estruturação de Giddens) e a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann / the Montreal School of Organizational Communication, the Four-Flows Model (based on Giddens’s Structuration Theory), and Luhmann’s Theory of Social Systems (Schoeneborn *et al.*, 2014). Não obstante os seus pontos de divergência, os proponentes desta perspectiva concordam com a ideia de que, sendo a realidade um fenómeno socialmente

construído, as organizações se criam e desenvolvem pelas práticas de comunicação. Desta forma, aproximam os estudos de Comunicação dos estudos das Organizações, numa perspetiva holística, integrada e enriquecedora.

A CCO tem vindo a afirmar-se, assim, como o paradigma teórico de referência para o campo, estruturando as dimensões epistemológicas, ontológicas e metodológicas da pesquisa sobre a comunicação nas organizações. E em todas essas dimensões, se supõe que as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior.

Sobre esta matéria, lembramos ainda outra ideia distintiva da perspetiva das Ciências da Comunicação sobre as organizações: o pressuposto de que as relações organizacionais estão longe de acontecer em ambientes ordenados e racionais. Como referiu Weick, as organizações só são estruturas estáveis e racionais quando vistas retrospectivamente. E os atuais ambientes organizacionais são de tal modo turbulentos e globalizados que a comunicação instrumental, racional ou eficiente se torna um mito inatingível. Nessa medida, o olhar da Comunicação Organizacional tem evoluído para enquadrar também o clima de mudança de sentido das organizações, no mundo do trabalho, nos mercados e na sociedade em geral, nos últimos anos.

Este entendimento constitui, na verdade, o cerne da pesquisa em Comunicação Organizacional, que tem vindo a desenvolver um mapa muito próprio da realidade. Os seus investigadores consideram que as organizações são coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo; porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos. Deste modo, a sua pesquisa tem desafiado as noções económicas prevalentes no mundo social e empresarial, chamando a atenção para estruturas alternativas, questões políticas, problemáticas de género, práticas culturais ou particularidades do comportamento coletivo. E esta preocupação com a própria organização é aquilo que distingue, na essência, a Comunicação Organizacional das propostas de marketing, de gestão ou de negócio.

“... uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente” (Taylor, 1993: 104).

As organizações são, por conseguinte, entendidas, pelos teóricos da Comunicação Organizacional, como conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas. À comunicação cabe uma tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização. Daí que James Taylor afirme que a comunicação é a “cola da organização”, pois permite atingir a coordenação com um reduzido esforço e mínimo controlo de custos. E tal explica o entendimento de que uma organização produtiva é uma entidade com um “bom” sistema



de comunicação, enquanto uma organização improdutivo parece partir de um sistema de comunicação “pobre”.

A partir desta proposta de leitura da realidade, desenvolvida pela Comunicação Organizacional, outras tendências se têm, entretanto, afirmado no contexto dos estudos da comunicação em empresas e instituições. Referimo-nos à Comunicação Estratégica, uma abordagem que emerge do ambiente concorrencial que rodeia as organizações da atualidade. De facto, as organizações contemporâneas parecem impelidas a lidar com uma multiplicidade de públicos distintos, de audiências fragmentadas e de plataformas de contacto, que excedem as fronteiras tradicionais do trabalho do marketing (centrado no produto ou na marca). Por isso, os gabinetes de comunicação têm vindo a assumir o papel de orquestradores da comunicação global da organização, incluindo as dimensões institucionais e comerciais. Neste âmbito, desenvolvem estratégias de comunicação holísticas, controladas e *hiper-imaginadas*, onde a intencionalidade das campanhas é planeada e programada ao milímetro. E este quadro constitui um novo desafio para os estudos de Ciências da Comunicação.

A este repto, o campo tem respondido com o crescente interesse pela análise da dimensão estratégica da comunicação nas organizações. E disto tem resultado a afirmação dessa outra abordagem à Comunicação Organizacional, designada de Comunicação Estratégica, e que estuda o uso propositado da comunicação por parte de uma organização com vista à prossecução dos seus objetivos (Hallahan *et al.*, 2007). Ou ainda, na expressão de Argenti *et al.* (2005: 83), uma área que analisa a “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”.

Ora, pela importância que esta perspectiva vem assumindo, tanto no campo académico das Ciências da Comunicação, como na pesquisa nos cursos de pós-graduação e nas práticas do mercado das Relações Públicas, da Comunicação Corporativa e Governamental, acreditamos que a deveríamos tratar nesta publicação. Na verdade, os seus estudos científicos têm avançado muito (evidentemente, com percursos diferentes nos diversos países), sobretudo nas duas últimas décadas, e estamos em crer que esta se tornará numa forte tendência de crescimento deste campo nos próximos anos

A par com esta leitura sobre a orientação futura dos estudos de Comunicação Organizacional – que surgem aqui em destaque porque refletem o campo de pesquisa onde se situa esta revista -, cumpre-nos lembrar ainda que a família científica que se dedica à compreensão da comunicação nas organizações é mais alargada. Nela registamos também as investigações da *comunicação corporativa, de marketing, de gestão ou de negócio*, cujo contributo para a compreensão da realidade organizacional é inegavelmente importante.

Este entendimento alargado esteve, de resto, na origem da nossa iniciativa de avançar com um número especial da revista *Comunicação e Sociedade* - do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho - dedicado ao tema da Comunicação Organizacional e Estratégica, com o propósito de atualizar as reflexões e debates no âmbito da comunicação em ambiente organizacional. Pretendeu-se, portanto, promover um espaço de divulgação da produção científica à volta destas temáticas

no campo das Ciências da Comunicação, mas também no seio de outros que lhe são próximos. Como Corman e Poole (2000), parece-nos que os desencontros disciplinares podem ser extremamente úteis na construção de qualquer terreno científico, mas os excessos constituem igualmente barreiras a um trabalho de qualidade. Por isso, propomo-nos apresentar uma edição multidisciplinar e aberta aos estudos científicos que se interessam pelos fenómenos de comunicação a ocorrer em empresas e instituições.

O resultado da iniciativa será apresentado nas próximas páginas desta edição, que se inicia com uma primeira parte intitulada **Novas tendências, Desafios permanentes** e que inclui a apresentação de um conjunto de textos escritos especialmente para esta revista por três investigadores reconhecidos no campo. E a organização da sua apresentação obedece à linha de pensamento que traçamos anteriormente: o primeiro texto reflete um posicionamento científico assente nas teorias da Comunicação Organizacional, o segundo discute a abordagem da Comunicação Estratégica e o terceiro abre caminho para uma pesquisa mais especializada.

Assim, **João Figueira**, da Universidade de Coimbra (Portugal), escreveu o artigo *A Vida é Bela: processos de institucionalização e construção de sentido através dos media*, que discute o processo de institucionalização das organizações contemporâneas por via dos órgãos de comunicação social. Trata-se de uma reflexão que parte da análise do caso da empresa portuguesa *A Vida é Bela*, que - entre 2005 e 2012 - foi tema em 4 558 peças publicadas em todo o espaço mediático português. Os resultados do estudo mostram como uma organização pode afirmar publicamente o seu nome a partir do desenvolvimento de uma estratégia de construção de sentido que tem nos *media* o seu público principal. O autor conclui que, atualmente, a comunicação através dos *media* representa a principal forma institucional de agir, exigindo que as organizações dominem as rotinas e a cultura dos *media*.

**Victoria Carrillo**, da Universidade da Extremadura (Espanha), escreve sobre a *Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das Organizações da atualidade*. Neste trabalho, a autora procura clarificar o conceito de Comunicação Estratégica, reconhecendo a sua crescente importância como campo científico e de atuação profissional. Para o efeito convoca diferentes autores que se têm aventurado numa definição e teorização no campo. E conclui que a função de comunicação deveria fazer parte das competências de gestão sénior e que deveria estar alinhada com os objetivos de longo prazo da empresa e dos seus *stakeholders*.

**Gisela Gonçalves**, da Universidade da Beira Interior (Portugal), apresenta-nos o artigo *Relações Públicas Políticas: raízes, desafios e aplicações*. Aqui discutem-se as Relações Públicas aplicadas ao campo político enquanto um universo de estudo emergente (se comparado com as Relações Públicas Empresariais), mas com grande potencial de desenvolvimento. Com esse propósito, a autora desenvolveu uma reflexão sobre o tema através do estudo das suas raízes conceptuais e dos desafios colocados à sua prática pelos novos *media*. Tomando como referências de enquadramento a teoria da gestão das relações e o ideal da comunicação simétrica e dialógica, este trabalho apresenta caminhos possíveis para a investigação aplicada no campo das Relações Públicas Políticas.

Na segunda parte da publicação apresentam-se **Reflexões sobre a Comunicação Aplicada**, que constitui a linha de pensamento comum aos seis textos selecionados através do processo de *blind-review* a que foram sujeitos. Em todos os casos estamos perante esforços de aproximação a campos especializados da comunicação nas organizações e neles encontramos a análise científica aplicada.

**Maria Eugênia Porém, Aline Mariano Macedo e Roseane Andrelo**, da Universidade Estadual Paulista (Brasil), são as autoras do primeiro artigo, intitulado *Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do “Radar da Inovação”*. Trata-se de um estudo que procura perceber o papel da comunicação no processo de inovação das empresa de pequena dimensão. Para o efeito, as investigadoras desenvolveram um instrumento de diagnóstico, que denominaram de “Radar da Inovação”, com base numa pesquisa empírica aplicada a uma empresa do estado de São Paulo. O diagnóstico, que avalia a maturidade e o grau de inovação em micro e pequenas empresas, veio destacar a influência da comunicação organizacional na promoção dessa inovação.

**Marcio Simeone Henriques e Daniel Reis Silva**, da Universidade Federal de Minas Gerais (Brasil), analisaram a *Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil*. Neste trabalho, reflete-se acerca da relevância da vigilância civil sobre práticas de comunicação abusivas apresentadas por organizações privadas. Os autores sugerem que tais práticas, influenciadoras da opinião pública, criam categorias de comunicação muitas vezes difusas e cujo reconhecimento é difícil. O trabalho explora especificamente a prática do *astroturfing*, entendida como uma manifestação de um público simulado, e reflete sobre os seus limites éticos.

**Danusa Santana Andrade**, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Brasil) escreveu o texto *A comunicação governamental da presidente Dilma Rousseff: uma análise de conteúdo do portal da presidência da república*. Este estudo apresenta, assim, uma análise de conteúdo das estratégias de comunicação governamental da presidência da República do Brasil, delineando um perfil da administração de Dilma Rousseff. As conclusões sugerem que a gestão da presidente Dilma, por meio do portal *online*, privilegiou o uso das estratégias de comunicação governamental em detrimento da utilização das orientações de marketing político. A pesquisa discute os modos públicos de comunicação das instituições com a sociedade.

**Éllida Neiva Guedes, Marcelo da Silva e Protásio César dos Santos**, da Universidade Federal do Maranhão (Brasil), discutem os *Esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos na contemporaneidade: mediações e tecnologia*. Aqui os autores debatem a necessidade de alinhamento dos esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos duradouros entre uma organização e seus públicos, frente à efemeridade da sociedade contemporânea. A abordagem ao tema é feita pelas mãos das teorias das Relações Públicas, através do que evidenciam a importância da integração das várias competências dos profissionais de comunicação face ao contexto social e tecnológico em que vivemos. E sugerem que essa integração permite a construção de processos

relacionais sustentados e duradouros, enquanto necessidades primeiras das organizações da atualidade.

**Kathy Matilla, Guillem Marca-Francés e Andréa Oliveira**, das Universidades Ramon Llull, Vic e Girona (Espanha) respetivamente, escreveram sobre as *Tipologias de Auditorias usadas pelos Diretores e pelas Agências de Comunicação e Relações Públicas: análise comparativa, Espanha - ECM*. Trata-se de um estudo comparativo, levado a cabo em Espanha, com o propósito de examinar os modelos de auditoria usados pelos diretores de comunicação das maiores empresas do país e pelas agências de relações públicas (sócios da Dircom), por comparação com as metodologias usadas pelos seus pares em outros países europeus (através dos dados do European Communication Monitor). Os resultados assinalam a tendência para a orientação instrumental (tática) da prática profissional espanhola, o que se infere pelo uso prevalente de auditorias claramente associadas ao controle de resultados.

**Helena Pires**, da Universidade do Minho (Portugal), é autora do artigo *A paisagem urbana e a publicidade de moda: o caso da marca DKNY*, que examina o investimento em comunicação estratégica das indústrias de *design* de moda, enquanto veículos de promoção do valor marca. A sua análise parte do estudo do modo como a paisagem urbana é construída na publicidade de moda, através da identificação dos principais referentes paisagísticos representados e procurando a sua associação aos mais diversos universos culturais e artísticos (como a literatura, a fotografia ou o cinema). Discute-se aqui a publicidade *outdoor* através do caso da marca de moda Donna Karan New York - DKNY, entendido como paradigmático do tema em estudo.

Na secção **Vária**, **Moisés de Lemos Martins**, da Universidade do Minho (Portugal) apresenta um texto “em memória de José Augusto Mourão” (1948-2011), professor da Universidade Nova de Lisboa. No artigo *No fulgor frágil da existência, a sedução do visível e a paixão do invisível* ficamos a conhecer a trajetória pessoal, intelectual e académica deste semiólogo, teólogo, poeta, músico, crítico literário e ensaísta português.

A publicação termina com a apresentação de uma recensão crítica da autoria de **Celma Padamo**, do Instituto Superior de Novas Profissões (Portugal), sobre a obra *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* de Joep Cornelissen (2014 – 4ª edição). Trata-se de um livro que explora a visão do campo da Comunicação Corporativa (fortemente influenciado pelas teorias da Gestão e da Economia e que usa o termo “corporação”, a partir da tradição Americana, para significar uma organização na forma de empresa) para analisar a atividade comunicacional das empresas e a investigação realizada na academia. Esta quarta edição, que revisita os assuntos clássicos desta tradição de investigação (como a identidade, a reputação ou a estratégia) e atualiza os seus estudos de caso, surge edificada no pressuposto da relação entre a comunicação e o impacto da globalização nas organizações. Nessa medida, apresenta um novo capítulo sobre os *media* sociais, a cidadania organizacional, a governança transnacional e as normas emergentes no campo da responsabilidade social empresarial. São também mais desenvolvidas, em relação às edições anteriores, os temas das relações com os *media*, comunicação interna e liderança. E as questões analisadas são apresentadas como contributos positivos para o acervo do estudo da comunicação organizacional e estratégica,

pelo seu carácter multidisciplinar e até pela sua dimensão emocional, indissociável dos fenómenos humanos.

## REFERÊNCIAS

- Argenti, P., Howells, R.A. & Beck, K.A. (2005) 'The Strategic Communication Imperative', *MIT Sloan Management Review*, 46 (3): 83 – 89.
- Corman, S.R. & Poole, M.S. (2000) *Perspectives on Organizational Communication*, Texas: Guilford Publications.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007) 'Defining Strategic Communication', *International Journal of Strategic Communication*, 1(1): 3–35.
- Popper, K. R. (1965) *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*, New York: Basic Books.
- Schoeneborn, D., Blaschlke, S., Cooren, F., McPhee, R.D., Seidl, D. & Taylor, J. (2014) 'The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and systematic comparison', *Management Communication Quarterly*, 28: 285 – 316.
- Taylor, J. (1993) *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, Norwood, NJ: Ablex
- Weick, Karl (1979) *The Social Psychology of Organizing*, London: Random House.
- Weick, Karl (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

## ORGANISATIONAL AND STRATEGIC COMMUNICATION: EDITORIAL INTRODUCTION

Teresa Ruão & Margarida Kunsch

CECS - University of Minho, Portugal / University of São Paulo, Brazil

The study of communication in organisations – in a broad sense, and without source scientific field restrictions (which included traditional research into Organisational Communication, Public Relations, Institutional Communication, Internal Communication, Advertising, Promotion or Corporate Communication, among others) – seeks to offer an understanding of the processes, scenarios and challenges of communicating and organising in the context of a global society. It is therefore a broad area with multiple perspectives. And communication researchers have dedicated themselves to developing concepts and theories that assist a better understanding of this social environment, as research tools and instruments to support organisational practices.

The perspective of this phenomenon from the field of Communication studies is, however, very peculiar and rich. Their strongest differentiator is maybe owed to Karl Weick, who argued that organising is essentially a communication phenomenon, by stating that «the communication activity is the organization» (Weick, 1995: 75). Weick (1979) recalled that human beings continuously reconstruct reality through meaning attribution mechanisms that rationalise the sense of their actions. Building upon this principle, the author argued that communication is core to human life and, in particular, to organisations, because it is the core process of *organising*. Communication would thus be *organisation*. Weick thus challenged the communication metaphor as *container* of information flows (a classic idea of Organisational Communication studies), suggesting that research in the field should focus on the transversal role apparently played by communication in creating organisational systems with a single social order.

This proposal eventually resulted in a theoretical and research trend in Organisational Communication based on the key idea of the communicative nature of organisations, which was encapsulated in the famous declaration about the '*communicative constitution of organisations*' and the corresponding abbreviation, 'CCO'. Researchers into Organisational Communication have since appeared to be increasingly interested in extending and resizing the CCO perspective, whose theoretical framework has been developed by three different schools of thought: the Montreal School of Organizational Communication (Cooren, Taylor or Van Every), the Four-Flows Model (McPhee and Zaugg, among others; based on Giddens's structuration Theory), and Luhmann's Theory of Social Systems (Schoeneborn *et al.*, 2014). Notwithstanding their diverging opinions, those who proposed this perspective agree that organisations are created and developed by the communication practices – an idea supported by the assumption that reality is a socially constructed phenomenon. They therefore bring Communication studies closer to Organisational studies, resorting to a holistic, integrated and enriching perspective.

Hence, CCO has been asserting itself as the benchmark theoretical framework in the field, structuring the epistemological, ontological and methodological dimensions of research into communication in organisations. Moreover, it is assumed that, in all these dimensions, organisations exist through communication and build themselves through the interaction relationships that take place inside, as well as in their relationship with the outside.

In this regard, we recall also another differentiating idea of organisations, from the perspective of Communication Sciences: the assumption that organisational relationships are far from taking place in ordered and rational environments. As Weick stated, organisations are stable and rational structures only when viewed retrospectively. And current organisational environments are so turbulent and globalised that instrumental, rational or efficient communication becomes an unattainable myth. To that extent, the view of Organisational Communication has evolved to frame as well the winds of change of organisations, in the workplace, in markets, and in society at large, operated in recent years.

This understanding lies, in fact, at the centre of Organisational Communication research, which has been developing its very own map of reality. Researchers in the field consider that organisations are complex social communities, which can be investigated and explained by means of a communicative framework; since communication is part of the organisation process, it is its very substance that fuels this process, as their practices give rise to complex and diverse systems of meaning. Thus, their research has challenged the economic concepts prevailing in the social and business world, drawing attention to alternative structures, political issues, gender matters, cultural practices or peculiarities of collective behaviour. And this concern about the organisation itself is that which distinguishes, essentially, the Organisational Communication from marketing, management or business proposals.

‘...an organisation is a communication system that allows large communities of human beings to interact and work, having a sufficiently shared understanding that they can deploy their business by setting up, at least apparently, a coherent community of interests’ (Taylor, 1993: 104).

Organisations are therefore understood by Organisational Communication theorists as groups of people working collectively towards a common goal, by developing specialised activities. It is the crucial task of communication to coordinate the overall organisation’s capabilities. Hence, James Taylor’s statement that communication is the ‘glue of the organisation’, as it enables achieving coordination with a minimum effort and a minimal cost control. This accounts for the understanding that a productive organisation is an entity with a ‘good’ communication system, whereas an unproductive organisation appears to stem from a ‘poor’ communication system.

Building upon this proposal for interpreting reality, which was deployed by Organisational Communication, other trends have asserted themselves in the meantime, in the context of communication studies in companies and institutions. We refer to Strategic Communication, an approach that emerges from the competitive environment that

surrounds current organisations. In fact, contemporary organisations seem compelled to deal with a multitude of different publics, fragmented audiences and contact platforms that cross the traditional boundaries of the marketing work (focused on the product or brand). Therefore, communication departments have taken on the role of global communication planners of the organisation, including the institutional and commercial dimensions. In this context, they deploy holistic, controlled and *hyper-imagined* communication strategies, in which the campaign intention is minutely planned and programmed. Moreover, this framework is a new challenge to Communication Sciences studies.

The field has responded to this challenge by resorting to the growing interest for the analysis of the strategic dimension of communication in organisations. As a result, a new approach to Organisational Communication, called Strategic Communication, has asserted itself, which studies the intentional use of communication by an organisation in order to achieve its objectives (Hallahan *et al.*, 2007). Or, in the words of Argenti *et al.* (2005: 83), an area that analyses ‘communication aligned to the overall corporate strategy in order to achieve its strategic positioning.’

Taking into account the importance taken by this perspective in the academic field of Communication Sciences, in the research developed in postgraduate courses and in the market practices of Public Relations, Corporate and Government Communication, we decided that we should introduce the approach in this publication. In fact, its scientific studies have advanced a lot (with distinctive paths in different countries, obviously), especially in the last two decades, and we think that this will become a strong trend of this field in the coming years

Along with this reading of the future direction of Organisational Communication studies – which are hereby highlighted because they reflect the research area of the present volume –, we must recall that the scientific range dedicated to the understanding of communication in organisations is much wider. It also includes research into *corporate communication, marketing, management or business*, whose contribution to the understanding of the organizational reality is undeniably important.

This wide understanding was, moreover, at the basis of our initiative to dedicate a special issue of the *Communication and Society* journal, of the Communication and Society Research Centre of the University of Minho, to the topic Strategic and Organisational Communication, with the aim of providing an up-to-date perspective of the reflections and discussions in the scope of communication in the organisational environment. It is, therefore, intended to promote the dissemination of scientific production into these topics, the field of Communication Sciences, as in other, adjacent fields. Like Corman and Poole (2000), we believe that disciplinary disagreements can be extremely useful in constructing any scientific field, but when excessive they can also raise boundaries to quality work. Our proposal therefore consists of introducing a multidisciplinary issue that is open to any field of scientific studies that is interested in communication phenomena taking place in companies and institutions.

The result of this initiative is presented in the following pages of this issue. It begins with a first part entitled **New Trends, Permanent Challenges**, which includes a set of



texts written especially for this journal by three renowned researchers in the field. Their presentation is organised following the line of thought described earlier. The first article reflects a scientific positioning based on Organisational Communication theories; the second discusses the Strategic Communication approach, and the third gives way to a more specialised research.

Thus **João Figueira**, from the University of Coimbra (Portugal), wrote the article *A Vida é Bela: Institutionalisation Processes and Construction of Meaning through the Media*, which discusses the process of institutionalisation of contemporary organisations through the media. This reflection builds upon an analysis of the case of the Portuguese company *A Vida é Bela*, which was the topic of 4,558 pieces published in the Portuguese media between 2005 and 2012. The results of this study show how an organisation can publicly assert their name by resorting to the deployment of a meaning construction strategy whose main public is the media. The author concludes that, currently, communication through the media is the main institutional form of action, which requires organisations to master the media routines and culture.

**Victoria Carrillo**, from the University of Extremadura (Spain), writes about *Strategic Communication in the Communications Environment of Today's Organizations*. In this paper, the author seeks to clarify the concept of Strategic Communication, while recognising its growing relevance as a scientific and professional field. To this end, she cites different authors that have contributed a definition and proposed theories in the field. It concludes that the role of communication should be part of the senior management capacities, and moreover that it should be aligned to the long-term objectives of the company and their *stakeholders*.

**Gisela Gonçalves**, from the University of Beira Interior (Portugal), presents the article *Political Public Relations: Grassroots, Challenges and Applications*. This article discusses Public Relations applied to the political arena as an emerging research site (when compared to Corporate Public Relations), albeit one with a great development potential. For that purpose, the author reflected on the subject by studying its conceptual grassroots and the challenges imposed on its practice by the new media. This article, which is theoretically framed by the theory of relationship management and by the ideal of symmetrical and dialogic communication, presents possible paths for applied research in the field of Political Public Relations.

The second part of this issue includes **Impressions on Applied Communication**, which shares the line of thought with the six articles selected for publication during the blind-reviewing process. They all represent an effort to bring the discipline closer to specialised fields of organisational communication, and they all present results of the applied scientific analysis.

**Maria Eugênia Porém**, **Aline Mariano Macedo** and **Roseane Andrelo**, from the State University of São Paulo, Universidade Estadual Paulista (Brazil), are the authors of the first article, entitled *Organizational Communication and Innovation in Micro and Small Businesses: A Study on the application of the 'Innovation Radar'*. This study investigates the role of communication in the innovation process of small businesses. To this end,

the researchers developed a diagnostic tool, which they called 'Innovation Radar', based on empirical research applied to a company in the State of São Paulo. The diagnosis, which assesses the maturity and the degree of innovativeness in micro and small businesses, highlighted the influence of organisational communication on promoting this innovativeness.

**Marcio Simeone Henriques** and **Daniel Reis Silva**, from the Federal University of Minas Gerais (Brazil), analysed the *Public's vulnerability against abusive practices of communication employed by organizations: limitations for civil monitoring*. In this work, they reflect on the relevance of the civil monitoring of abusive communication practices employed by private organisations. The authors suggest that these practices, which influence the public opinion, create communication categories often diffuse and whose recognition is difficult. The work specifically explores the practice of *astroturfing*, which is described as a manifestation of a simulated public, to reflect on their ethical boundaries.

**Danusa Santana Andrade**, from the Federal University of Mato Grosso do Sul (Brazil), authored the article *The Governmental Communication of President Dilma Rousseff: A Content Analysis of the Presidency of the Republic Portal*. This study thus presents a content analysis of governmental communication strategies of the Presidency of the Republic of Brazil, outlining a profile of Dilma Rousseff's administration. Their findings suggest that the administration of President Dilma through the online portal privileged the use of governmental communication strategies to the detriment of political marketing guidelines. This research discusses the public modes of communication of institutions with the society.

**Élida Neiva Guedes**, **Marcelo da Silva** and **Protásio César dos Santos**, from the Federal University of Maranhão (Brazil), discuss the *Communicational efforts for the construction of relationships in contemporary society: mediations and technology*. The authors discuss the need to align communication efforts to building lasting relationships between an organisation and their publics, in face of the ephemeral contemporary society. The approach to this topic resorts to Public Relations theories, which they use to highlight the relevance of integrating the various skills of communication professionals, considering the social and technological environment in which we live. They furthermore suggest that this integration enables the construction of sustained and lasting relational processes as primary needs of contemporary organisations.

**Kathy Matilla**, **Guillem Marca-Francés** and **Andréa Oliveira**, from the Ramon Llull, Vic and Girona Universities (Spain), respectively, wrote about the *Audit Typologies used by Communication and Public Relations Directors and Agencies: a comparative analysis, Spain - ECM*. This article presents a comparative study, conducted in Spain, to investigate the audit models used by communication directors of the largest companies in the country and by public relations agencies (partners of Dircom), compared to the methodologies used by their peers in other European countries (using European Communication Monitor data). The results highlight the trend towards an instrumental (tactical) orientation of the Spanish professional practice, as can be seen by the major use of audits clearly associated with results control.

**Helena Pires**, from the University of Minho (Portugal), is the author of the article *The Urban Landscape and Fashion Advertising: the Case of the DKNY Brand*, which studies the investment of the fashion design industry in strategic communication as promoters of brand value. Her analysis begins with the study of how the urban landscape is constructed in fashion advertising, by identifying the main landscape referents represented, and seeking their association with the various cultural and artistic universes (such as literature, photography or cinema). It discusses outdoor advertising resorting to the case of the fashion brand Donna Karan New York – DKNY, which is considered to be paradigmatic of the research topic.

In **Various** section, **Moisés de Lemos Martins**, from the University of Minho (Portugal) has a text “in memory of José Augusto Mourão” (1948-2011), professor at the Universidade Nova de Lisboa. In the article, named *In the fragile glow of existence, the seduction of the visible and the passion for the invisible*, we get to know the personal, intellectual and academic trajectory of this semiotician, theologian, poet, musician, literary critic and Portuguese essayist.

This issue concludes with a critical review of the work *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, by Joep Cornelissen (2014 – 4th edition), authored by **Celma Padamo**, from the Instituto Superior de Novas Profissões (Portugal). This book explores the perspective of the field of Corporate Communication (strongly influenced by the theories of Management and Economics, and borrowing the term ‘corporation’ from the American tradition to mean an organisation in the form of company) to analyse the corporate communication activity and research conducted in the academia. This fourth edition, which revisits the classical subjects of this research tradition (such as identity, reputation or strategy) and updates its case studies, builds upon the assumption of the relationship between communication and the impact of globalisation on organisations. To that extent, it includes a new chapter on social media, organisational citizenship, transnational governance and emerging standards in the field of corporate social responsibility. The topics of the relationships between organisational communication and the media, internal communication and leadership are also advanced in comparison to earlier editions. Furthermore, the issues discussed are presented as positive contributions to the body of research into organisational and strategic communication, for its multidisciplinary nature and even for their emotional dimension, which is inseparable from the human phenomena.

## REFERENCES

- Argenti, P., Howells, R.A. & Beck, K.A. (2005) ‘The Strategic Communication Imperative’, *MIT Sloan Management Review*, 46 (3): 83 – 89.
- Corman, S.R. & Poole, M.S. (2000) *Perspectives on Organizational Communication*, Texas: Guilford Publications.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Ver i, D. & Sriramesh, K. (2007) ‘Defining Strategic Communication’, *International Journal of Strategic Communication*, 1(1): 3–35.

Popper, K. R. (1965) *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*, New York: Basic Books.

Schoeneborn, D., Blaschlke, S., Cooren, F., McPhee, R.D., Seidl, D. & Taylor, J. (2014) 'The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and systematic comparison', *Management Communication Quarterly*, 28: 285 – 316.

Taylor, J. (1993) *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, Norwood, NJ: Ablex

Weick, Karl (1979) *The Social Psychology of Organizing*, London: Random House.

Weick, Karl (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

I.  
**NOVAS TENDÊNCIAS, DESAFIOS PERMANENTES**  
*NEW TRENDS, PERMANENT CHALLENGES*



# A VIDA É BELA: PROCESSOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE SENTIDO ATRAVÉS DOS MEDIA<sup>1</sup>

João Figueira

jffigueira@sapo.pt

CEIS20 – Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Largo da Porta Férrea, 3004-530 Coimbra, Portugal

---

## RESUMO

A procura e construção de sentido é um dos objetivos centrais na vida das organizações. Atualmente, a comunicação através dos media representa a principal forma institucional de agir. O que exige às Organizações que dominem as rotinas e a cultura dos media. A empresa portuguesa A Vida é Bela, que entre 2005 e 2012 foi tema em 4558 peças publicadas em todo o espaço mediático português, mostra como uma Organização que tenha na comunicação para os media a sua estratégia de construção de sentido, pode afirmar publicamente o seu protagonismo e prestigiar o seu nome.

## PALAVRAS-CHAVE

Comunicação; organizações; media; A Vida é Bela

---

## INTRODUÇÃO

As organizações não vivem num vazio de sentido. Na construção da sua identidade e afirmação elas têm de criar um sentido, isto é, procurar, segundo a expressão de Andrade (2001: 175), “as institucionalizações de sentido”. Estas constituem, assim, um objetivo central na vida das organizações, no quadro dos ambientes complexos em que se inserem e tendo em conta as múltiplas dinâmicas a que estão sujeitas. Atualmente, transformar a comunicação em notícia, “passou a ser a mais eficaz forma institucional de agir” (Chaparro, 2001: 44), na perspetiva em que a construção de sentido de uma organização realizada através do discurso mediático ganha uma expressão e amplitude renovadas.

Propomo-nos, assim, cruzar os domínios da comunicação organizacional com os do jornalismo, uma vez que olhamos para os processos de construção de sentido das organizações, tentando perceber qual o papel dos *media* nesses mesmos processos e porque é que as organizações precisam deles e de que modo os utilizam nos seus processos e estratégias de comunicação.

Nem toda a comunicação tem, no entanto, como alvo os *media*. Porém, eles são, nos nossos dias, o território onde as organizações disputam o seu espaço vital, na medida em que “a mediatização é um fator constitutivo de qualquer processo de

---

<sup>1</sup> Artigo feito com base na pesquisa que realizou no âmbito da Tese de doutoramento - “O acontecimento que quer ser notícia: a construção de sentido das Organizações através dos media. O caso A Vida é Bela” - defendida em julho de 2014, na Universidade de Coimbra.

institucionalização, tendo ganho hoje uma dimensão nunca antes alcançada” (Andrade, 2000: 13).

A empresa portuguesa A Vida é Bela, fundada em 2002, representa um exemplo de uma organização que sempre olhou para os *media* como instrumentos da sua estratégia de institucionalização e construção de sentido. Daí que tenha tido, até perto da data da sua falência, em novembro de 2012, uma atenção especial para com todos os aspetos relacionados com a mediatização dos seus valores, produtos e atividade.

Num estudo que realizamos sobre a construção de sentido daquela empresa por intermédio dos *media*, entre 2005 e 2012, e no qual cruzamos os domínios da comunicação organizacional com os do jornalismo, verificamos a dimensão estratégica dos processos de comunicação de A Vida é Bela especialmente pensados para produzirem efeito junto dos *media* e os respetivos resultados.

Com base no *corpus* realizado pela empresa<sup>2</sup> que ao longo daqueles oito anos monitorizou a mediatização e elaborou os dossiês de *clipping* para A Vida é Bela e os quais totalizam 4 558 peças noticiosas publicadas em todo o espaço mediático português (cuja mediatização, segundo o critério do *Advertising Value Equivalency* representa um valor de 28 milhões de euros), procedemos a uma análise qualitativa e quantitativa de todos os conteúdos, para o que nos apoiamos no suporte informático SPSS<sup>3</sup>. Complementarmente, realizamos ainda uma entrevista ao diretor geral da Central de Informação, Rodrigo Viana de Freitas, que entre o período analisado apoiou toda a estratégia de comunicação de A Vida é Bela e realizou, em nome desta, toda a ligação com os *media*. Consideramos, por outro lado, que as declarações prestadas por António Quina, à imprensa, no âmbito de entrevistas que lhe foram feitas, reforçam a ideia da aposta estratégica da empresa nos seus processos de comunicação para com os *media*: “Por uma questão de justiça é preciso dizer que foi a boa imprensa que me ajudou a fazer a marca” (jornal *i*, 8/12/2012); “Aprendi no Brasil o valor da *mídia* espontânea e isso é o que distingue a minha empresa das outras. Eu nunca deixei de ser um jornalista, simplesmente agora escrevo para mim. [Com esta viagem] tive direito a quase dois minutos de *prime-time* em televisão, mais de 30 segundos com imagens próprias. Quanto é que isto vale?” (*Visão*, 6/1/2011); “O que fazemos [n’A Vida é Bela] é identificar novos equipamentos e novas oportunidades, transformamo-las em experiências e procedemos à sua divulgação através de uma formatação jornalística para adoçar o apetite às pessoas” (*Across-Luxury Travel & Safaris*, 1/10/2008).

Partindo da totalidade dos conteúdos publicados, circunscrevemos a nossa análise à imprensa, por ser a área mais representativa (2 396 peças) e mais diversificada do ponto de vista das opções editoriais e dos órgãos de comunicação: generalistas, especializados (Marketing, Turismo & Viagens, Economia, Feminina) e regionais.

O nosso foco de análise visava saber: a presença de A Vida é Bela no espaço mediático português; presença de A Vida é Bela na imprensa; índice de peças em que a

<sup>2</sup> Referimo-nos à Cision, uma multinacional com sede em Estocolmo e líder mundial na monitorização e avaliação dos meios de comunicação social, cujo apoio foi relevante, porquanto seria praticamente impossível realizar o trabalho em causa sem dispor do *corpus* proporcionado por ela.

<sup>3</sup> *Statistical Package for the Social Sciences*.

empresa surge como tema principal da notícia e também como fonte principal; presença do proprietário de A Vida é Bela nos *media*; índice de notícias favoráveis e desfavoráveis; quais os principais produtos da empresa veiculados pelos media e quais os valores a eles associados; apropriação pelos media do discurso de A Vida é Bela e dos seus princípios ideológicos; as principais estratégias de comunicação da empresa no seu relacionamento com os *media*.

Apenas tivemos em conta as peças de carácter jornalístico, isto é, todos os textos não publicitários, inseridos em espaços editoriais e que se incluem nos seguintes géneros: notícia, entrevista, reportagem e perfil. Dada a expressão residual (inferior a uma dezena de textos) de artigos de opinião escritos por terceiros sobre A Vida é Bela, estes são contabilizados como peças noticiosas.

Do ponto de vista teórico, situamos a nossa perspetiva no pensamento de Deetz (2003, 2010), para quem a comunicação é um elemento constitutivo da vida organizacional, porquanto é ela que lhe dá vida e expressão, ao mesmo tempo que atendemos à ótica de institucionalização de sentido seguida por Andrade (2000, 2001) e à noção de celebridade proposta por Rindova *et al.* (2006).

#### AS ORGANIZAÇÕES COMO CONSTRUÇÕES DISCURSIVAS

Tendo em vista o sucesso da sua ação, as organizações apropriam-se “das habilidades narrativas e argumentativas do jornalismo” (Chaparro, 2001: 44), assimilando as suas rotinas e cultura, de modo a melhor conseguirem afirmar no espaço público mediatizado os seus valores, produtos, a sua imagem e reputação. A comunicação, assim considerada, constitui uma forma de agir e dar sentido à respetiva organização, em que o discurso jornalístico, quanto mais identificado for com os objetivos estratégicos daquela, melhor serve os seus interesses. Sobressai, neste contexto, o papel da linguagem, uma vez que aquilo a que chamamos realidade, eventos ou acontecimentos são impossíveis de transportar em estado puro, dado que são construídos através de narrativas (Mendes, 1995). Daí que o poder dos *media*, de acordo com Esteves (2005), “não pode ser considerado em qualquer circunstância como exclusivo, ou sequer como uma prioridade a nível das estruturas de comunicação e sentidos públicos. Esse lugar é da linguagem — na qual os próprios *media* se fundam” (p. 35), além de que também não há pensamento fora da linguagem (Barthes, 1988), o que significa que é por intermédio dela que a comunicação se materializa.

Quando situamos aqui a ideia da linguagem como poder, pretendemos fazer sobressair a importância decisiva que ela tem, não apenas enquanto elemento e instrumento de uma certa enunciação discursiva, mas também como ela, em função do lugar que o seu autor ocupa — porque “as línguas não falam, só as pessoas” (Ricoeur, 1996: 24) — na escala económica, política, cultural ou social, é apropriada e assumida através das narrativas mediáticas. Ou seja, a construção de sentido que é feita no campo dos *media* noticiosos, a partir da ação estratégica e persuasiva das fontes profissionais das organizações, que se fazem valer dos seus meios e posição para melhor conseguirem



atingir os objetivos a que se propõem, é inteiramente realizada pela linguagem. Daí que as organizações que mais atenção prestam às questões da comunicação tenham um especial cuidado com as narrativas que elas próprias criam, dado que a sua finalidade é produzir efeitos concretos junto do(s) público(s) a que se destinam e querem tocar. Assim se explica que olhemos para as organizações como construções discursivas, no sentido em que Mumby & Mease (2011) entendem que é impossível distinguir o discurso dos membros de uma organização, da organização em si mesma.

Nesta perspetiva, a comunicação já não visa apenas a transmissão de algo, mas sim a formação de um significado, atendendo a que as organizações resultam de escolhas e criações pessoais, logo, subjetivas e, nessa medida, estão histórica e culturalmente situadas (Ruão, 2008).

Na verdade, quando olhamos para uma organização como um sistema em que se contam histórias — *storytelling system*, que constitui, entre outros, o núcleo central dos estudos de Boje (1991, 1995, 2008) —, as abordagens narrativas que a linguística introduziu, não apenas nos estudos das organizações mas também nas ciências sociais (Alvesson & Karreman, 2000; Deetz, 2003), transformaram a análise do discurso numa disciplina que atravessa áreas do conhecimento tão diversificadas como a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia e, claro, a Comunicação (Dijk, 2011). Por outro lado, a atual multiplicidade de abordagens que o próprio discurso proporciona e de que é alvo — interação social, dominação e poder, comunicação, entre outras — conduzem-no à superação da antiga função de análise centrada na linguagem desligada de um contexto social e cultural concreto, para o entender num quadro concetual mais vasto em que a linguagem é suporte de um discurso multimodal de interação e comunicação humana (Dijk, 2011).

Por outras palavras e na esteira do pensamento de Foucault (1996), cujos trabalhos foram determinantes para os passos que se vieram a dar no campo da análise do discurso, a linguagem não pode ser entendida como um método ou teoria independente, mas antes como um meio ou um instrumento através do qual as ciências humanas percebem o mundo. E, nessa medida, constitui também o principal instrumento no processo de construção de sentido.

É isso mesmo, aliás, que nos dizem as pesquisas na perspetiva do discurso, ao sugerirem que as organizações são estruturas precárias que apenas existem através das práticas discursivas dos seus membros (Mumby & Mease, 2011). Tal ideia indica que o discurso é um elemento constitutivo da organização (Deetz, 2003, 2010).

Numa perspetiva teórica, que privilegia o processo de construção de sentidos e significados, ela entende o discurso como expressão textual e de falas, construído no instante da interação que se estabelece e cujo relacionamento inclui também o processo de construção de emoções, identidades, atitudes e signos, entre outros aspetos da realidade organizacional (Jian, Schmisser & Fairhurst, 2008). O discurso, no entanto, como já observamos, implica uma dada intenção, o que nos aproxima da crítica que Fairclough (1989) dirige aos defensores da linguística autónoma, quando a considera uma forma a-social, “an associal way” (p. 7) de estudar a linguagem, por ignorar as relações

existentes entre ela, o poder e a ideologia. Fairclough, como Dijk, situam-se no campo da análise crítica do discurso, o que significa que o contexto é uma dimensão fundamental em que os atores em presença são construídos e constroem os processos discursivos “a partir da sua natureza ideológica” (Pedro, 1997a: 20). O discurso é, pois, tanto um ato comunicativo como uma prática social, no sentido em que o seu exercício influencia e é influenciado pelos contextos em que se realiza (Fairclough, 2003). Nesta perspetiva,

um discurso fornece um conjunto de afirmações possíveis sobre uma dada área, e organiza e dá estrutura ao modo como se deve falar sobre um tópico particular, um objeto, um processo (Kress, 1985, apud Pedro, 1997a: 22).

Existe, portanto, nessa ação discursiva, ou seja, no discurso jornalístico e nas suas interações e relacionamentos com as organizações (enquanto fontes), visões e entendimentos acerca do mundo que estão subjacentes ao que é dito, ao que é publicado. Nesse sentido, um texto jornalístico corresponde sempre a uma opção, na medida em que reflete as escolhas interpessoais do respetivo autor e o modo como ele representa o mundo e o outro. Tais escolhas, “posicionam o produtor textual [neste caso o jornalista] em relação ao conteúdo proposicional, em termos de uma representação social e cognitiva particular da realidade” (Pedro, 1997b: 294), ao mesmo tempo que refletem

estratégias ideológicas que revelam não apenas o posicionamento do autor relativamente à história real — o acontecimento específico que justifica a informação — mas, também, as estratégias que usa para posicionar, de modo particular, os seus leitores (Pedro, 1997b: 294).

Ao terem — ou quando têm — por objetivo a construção de sentido através dos *media*, as organizações apenas conseguem esse seu propósito por intermédio do discurso jornalístico. Donde, têm responsabilidades enquanto promotoras de informação e de acontecimentos e, por outro lado, assumem o caráter de personagens jornalísticas, uma vez transformadas em narrativas. Nesta perspetiva, temos as organizações (jornalísticas) enquanto cenário e palco de um dado acontecimento, projeto, ideia ou conceito, e as organizações que interagem com aquelas e que são — ou desejam ser — responsáveis pela enunciação do discurso jornalístico.

Uma organização, enquanto definidor primário (Hall *et al.*, 1993; Ginneken, 2003) do processo comunicativo e que no quadro das organizações podemos chamar o que Andrade (2000: 11) classifica como “narrador organizacional”, assume, na qualidade de fonte jornalística, um papel determinante, mas que será tanto mais decisivo quanto mais influente ela for e melhor dominar a cultura noticiosa.

#### COMUNICAR PARA E COM OS MEDIA

A introdução do conceito de definidor primário (*primary definer*) é especialmente relevante, pois vem mapear, no quadro do processo noticioso, o sentido da mensagem, daquilo que se diz e deixa dizer, e qual a interpretação que se pretende que seja retirada do respetivo fragmento informativo:

Esta interpretação comanda a ação em todo o tratamento subsequente e impõe os termos de referência que nortearão todas as futuras coberturas ou debates. Os argumentos *contrários* a uma interpretação primária são obrigados a inserirem-se na sua definição, de “o que está em questão” — devem ter como seu ponto principal esta estrutura de interpretação (Hall *et al.*, 1993: 230).

A função do definidor primário desempenha, na realidade, um papel de enorme relevância, como veremos, porquanto ele tem a possibilidade de influenciar a visão e as escolhas do jornalista quanto aos aspetos essenciais e secundários de um dado acontecimento. No quadro da atividade de A Vida é Bela — nosso *case study* — essa função é especialmente visível, dado que a empresa vive, no plano mediático, quase exclusivamente da visão projetada por si e que lhe é mais favorável. Ou seja, uma vez que a sua exposição pública através dos *media* se realiza com a única finalidade de promover os seus produtos e projetos, os quais, por sua vez, remetem para noções de prazer e de bem-estar, fruto das experiências que vende, isso significa que ela, enquanto fonte de informação única das peças em que é protagonista, faz valer os seus valores e a sua visão. Nesta perspetiva, A Vida é Bela consegue ir mais além que os definidores primários, porque não está nunca sujeita ao princípio do contraditório e nunca as afirmações do seu proprietário e principal rosto, António Quina, são postas em causa ou a empresa é confrontada com o que quer que seja. A exceção, ao longo dos oito anos (2005-2012) em que analisamos a sua construção de sentido através dos *media*, situa-se entre outubro e dezembro de 2012, período que antecede a queda e sequente falência da empresa.

Na realidade, a empresa e o seu proprietário, António Quina, souberam utilizar de forma muito eficaz os *media* noticiosos, fornecendo-lhes os conteúdos informativos que eles precisam e a cuja relevância estratégica se refere Chaparro (2001). Porque se “noticiar passou a ser a mais eficaz forma institucional de agir” (Chaparro, 2001: 44), fazendo daí depender, em boa parte, os resultados e o sucesso das organizações, isso significa que estas necessitam cada vez mais — porque a competição é cada vez maior — de saber usar, isto é, influenciar os agendamentos noticiosos para que eles se ocupem dos acontecimentos, projetos e produtos de uma empresa e, com isso, favoreçam a sua imagem pública e a posicionem num plano de destaque.

A construção de sentido através dos *media* noticiosos constitui, assim, hoje, um aspeto crucial na vida das organizações, em especial nas empresas que precisam manter uma constante visibilidade e comunicação com os seus públicos. Daí, o relacionamento estreito que precisam ter com o campo jornalístico, o que implica da parte da empresa uma capacidade não apenas de sedução, mas de iniciativa e de influência para que o seu discurso e os seus valores sejam assimilados, interiorizados e publicamente assumidos pelos *media noticiosos*. Quanto melhor dominar a cultura da produção jornalística mais bem posicionada estará essa organização, empresarial ou outra, para que a sua dimensão comunicativa seja consequente. O próprio António Quina revelou que a sua estratégia de comunicação para os *media* centrava-se na ideia de pegar nos produtos que queria divulgar, procedendo depois “à sua divulgação através da formatação jornalística para

adoçar o apetite às pessoas”<sup>4</sup>. Sem perder de vista o objetivo de também abrir o apetite aos jornalistas. Dois exemplos notórios são a apresentação dos passeios na limousine Hummer, no interior da própria viatura, onde recebeu e passeou, à vez, por Lisboa, com jornalistas dos principais órgãos de comunicação social, e ainda os convites que fez a um grupo de jornalistas para irem ao autódromo espanhol de Jarama andar de Ferrari, a fim de anunciar a introdução dessa experiência para Portugal.

Neste sentido, nem todas as organizações estão ao mesmo nível, ou seja, não possuem todas as mesmas ferramentas e os mesmos recursos para interferirem com proveito próprio, na agenda informativa. Enquanto fontes de informação, também não são iguais perante os *media*. Donde, apenas as mais bem posicionadas e apetrechadas têm essa capacidade de influência e de transformar o seu discurso no discurso jornalístico, promovendo, assim, a sua construção de sentido por intermédio dos *media*. No caso de A Vida é Bela, observemos como, primeiramente, a empresa levou a cabo o seu processo de institucionalização.

#### INSTITUCIONALIZAÇÃO DE A VIDA É BELA

Tudo começa em 2002, quando António Quina funda, com um capital de 60 mil euros, a empresa Maritz Marketing, que tinha como produto central um guia de experiências inesquecíveis chamado A Vida é Bela. O primeiro cliente foi a BP, seguiu-se o Banco *Best*, a *Unicer*, *Renault Gest* e, mais tarde, a *Vodafone*<sup>5</sup>. Todos eles com o mesmo desejo e a mesma exigência: criação de prémios diferentes, inovadores, marcantes. É esse espírito de diferenciação que está na origem das ideias que vão proporcionar a clientes especiais daquelas empresas um voo num *Mig 21*, nos arredores de Moscovo, e um estágio de Fórmula 1 no sul de França. Nasciam, assim, as primeiras experiências, em Portugal, inseridas no conceito de *experience marketing*.

O objetivo, como a própria palavra nos sugere, é provocar uma experiência de produto, serviço ou marca em todo aquele que entra em contacto com ela. Esta nova forma de relacionamento distingue-se do marketing tradicional, em virtude de as experiências estarem centradas — e essa é a sua finalidade — nas vivências que propiciam ao respetivo consumidor (Schmitt, 1999, Andrés *et al.* 2005). Isto é, as experiências substituem “os valores funcionais e proporcionam valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e relacionais” (Andrés *et al.*, 2005: 41). Tais valores, cuja concetualização foi desenvolvida por Schmitt (1999), estão muito focados nas esferas sensorial e emotiva, fazendo dessa particularidade, não a única, mas a mais relevante do *experience marketing*.

Em Portugal, a introdução do conceito fez-se pela porta das ações corporativas ou seja, iniciativas ligadas a empresas e/ou marcas, mas o seu grau de satisfação a que não foi alheia também a circunstância de os *marketeers* terem descoberto um novo filão, depressa levou a que a ideia dos presentes-experiência se alargasse ao comum

<sup>4</sup> Entrevista à revista *Across-Luxury Travel & Safaris*, 1/10/2008, p. 143.

<sup>5</sup> Foram também estas as empresas, revela António Quina, em entrevista, que “nos deram o volume de negócio inicial”, revista *Human* (Martins, A. L., abril 1, 2009: 6). A mesma informação é veiculada por Andrés *et al.* (2005).

dos cidadãos, ao mesmo tempo que novos produtos foram sendo lançados e de que o quadro que seguidamente reproduzimos constitui um exemplo dessa diversidade e da respetiva acessibilidade por parte do cidadão comum.



Figura 1. Diversidade de produtos disponibilizados pela A Vida é Bela<sup>6</sup>

Após o período inicial especialmente centrado na organização de eventos e na criação de experiências sensoriais e emocionais únicas, a empresa alarga o seu leque de ofertas que passam a incluir, entre a vasta gama disponibilizada, jantares gourmet, massagens, passeios e alojamentos especiais; expande-se e uma das suas ideias, A Vida é Bela, rapidamente se impõe, ao ponto de passar a ser ela o bilhete de identidade de toda a empresa.

Em breve, aquele nome torna-se um conceito — ganhou o prémio de produto do ano em 2011 —, transforma-se numa bandeira no mercado dos presentes-experiência e ganha esporas de cidadania, passando a ser tratado de forma indiferenciada na esfera pública, como marca e/ou como empresa. É nessa qualidade que também aqui designamos A Vida é Bela, que em poucos anos passa da equipa inicial formada por cinco desempregados para a casa das dezenas de colaboradores. A expansão definitiva dá-se a partir de 2005<sup>7</sup> quando abre o primeiro espaço comercial no Restelo, em Lisboa, e co-

<sup>6</sup> Extraído de: *A Vida é Bela selling dreams with experience marketing*.

<sup>7</sup> A razão para a nossa pesquisa sobre a empresa se iniciar em 2005 e não na data da sua fundação, tem a ver com o salto qualitativo que ela dá a partir daquele ano, altura em que começa verdadeiramente a sua expansão no mercado e ofensiva no campo mediático.

meça a dispor dos serviços especializados de uma empresa de relações públicas e consultoria em comunicação, chamada Central de Informação. A sua mediatização cresce e o volume de negócios também. A Vida é Bela e os seus presentes-experiência passam de novidade a moda. Em 2006 avança para Espanha, onde abre escritório. Segue-se o Brasil. A faturação cresce todos os anos: 8,8 milhões de euros, em 2008; 11 milhões em 2009; 24 milhões em 2010 e 47 milhões, em 2011. No ano seguinte inicia-se a sua queda, apenas visível na segunda metade do segundo semestre, quando surgem as primeiras notícias de que várias unidades hoteleiras recusam os seus vouchers. Em novembro de 2012, António Quina assume a suspensão da atividade. Um mês depois a DECO contabiliza 1.600 queixas contra a empresa, que, em 2013, vê o Processo Especial de Revitalização (vulgarmente conhecido por plano de recuperação económico e de refinanciamento) ser chumbado pelos principais credores — a Banca. Resultado: 13 milhões de euros de dívida e 1.500 credores.

Porém, como conseguiu esta empresa, que nasceu do nada, isto é, de uma mera ideia — “com uma simples pasta de maquetas, comecei a visitar alguns potenciais clientes” (Andrés *et al.*, 2005: 12) — subir até ao Olimpo para depois cair na Rocha Tarpeia? Que papel teve a comunicação nesse processo? Como se relacionou e utilizou ela os *media*, ou seja, que papel tiveram eles na construção de sentido de A Vida é Bela? Que passos deu ela para se posicionar e consolidar a sua posição no mercado?

Sumariamente, o seu processo de institucionalização, desde o lançamento da empresa até à sua sedimentação no mercado foi, sobretudo, pautado pelos seguintes movimentos: a) inovação na diversidade da oferta (já referida anteriormente); b) custo das experiências acessível à classe média (o preço para conduzir o Ferrari era de 149.90 euros e o passeio em balão era de 74.90 euros, mas o leque de oferta começava nos 15 euros); c) apoio e promoção de parcerias que, simultaneamente, aumentavam a expressão pública de A Vida é Bela como alargavam a sua capacidade de oferta de presentes-experiência; d) intervenção junto do *top management*, em especial das grandes empresas; e) participação em seminários e congressos de marketing e turismo, ao mesmo tempo que o seu proprietário colabora com artigos de opinião em publicações especializadas; f) alargamento dos postos de venda aos centros comerciais do país; g) relacionamento estreito com os *media*, sobretudo a partir de 2005, ano que marca a expansão da empresa e passa a dispor dos serviços especializados de uma agência de comunicação e relações públicas (Central de Informação), ao mesmo tempo que inaugura no Restelo, em Lisboa, a primeira loja de venda ao público, apresentada como a primeira *experience store*; h) forte presença nos *media*.

Estes foram, em suma, os movimentos e meios postos em prática com vista à institucionalização da empresa, com base na diferenciação da marca (e dos produtos), tendo por finalidade a criação de uma reputação, através da distinção de sentido a que se refere Andrade (2000) e convocando para a realização dos seus objetivos os processos de comunicação que, no fundo, “são verdadeiros processos de institucionalização” (Andrade, 2000: 12), no sentido em que a comunicação tem aqui a ambição de “impor um instituído” (Andrade, 2000: 12).

O objetivo de institucionalizar, ou seja,

de tornar algo uma instituição, revela a necessidade muito antiga de os indivíduos e das suas organizações assegurarem a estabilidade de condutas, ganharem um “centro do mundo” (o que, para uma empresa, seria por exemplo ocupar um lugar privilegiado no espaço ou na rede interorganizacional em que se inclui (Andrade, 2000: 9),

o que nos leva a juntar a voz ao mesmo autor, para quem institucionalizar, além de constituir uma “distinção de sentido” (p. 9), é um processo que tende, pelo estatuto que cria, a ganhar uma legitimidade a qual conduz ao que Oliver (1992) classifica como a normalização do instituído.

A noção de sentido, nos termos em que a colocamos, reporta-se ao que as organizações elaboram a partir dos sinais do presente “e nos ambientes sempre porosos em que estão mergulhadas” (Andrade, 2000: 4), tendo em conta que criar sentido é a capacidade de criar um facto, tornar algo visível e sensível (Weick, 1995). No caso de A Vida é Bela, a criação desse algo visível e factível a que se refere Weick (1995) recebeu um importante contributo por parte dos *media*, aos quais a empresa atribuiu um papel estratégico para a sua afirmação em cujo quadro se inscreve o seu processo de construção de celebridade.

#### A CELEBRIDADE ENQUANTO PRODUTO DOS MEDIA

Ao alargar o conceito de celebridade da esfera individual para a análise da esfera coletiva, entendida enquanto marca ou empresa, Rindova *et al.* (2006) sustentam que a elevada atenção pública aliada a uma resposta emocional positiva — aspetos que caracterizam o conceito de celebridade — contribuem para o aumento das oportunidades económicas disponíveis para uma organização. A atenção pública, no contexto em que é aqui empregada, remete para a ideia de construção de celebridade através dos *media*, sem mitigar o papel determinante que as empresas jogam neste importante campo: “Firms contribute to this process by taking nonconforming actions and proactively seeking to manage impressions about themselves” (Rindova *et al.*, 2006: 50).

O termo celebridade pode ser definido em função das consequências que um dado ator provoca ou causa junto de grandes audiências que lhe prestam atenção e para as quais tem um enorme valor (Rein, Kottler & Stoller, 1987), ou como sendo alguém que extrai respostas emocionais positivas do público, porque o ator em causa tem uma valência positiva para a audiência (Trope & Liberman, 2000), “to the extent that he or she helps fulfill various behavioral goals” (Rindova *et al.*, 2006: 51).

No caso de uma celebridade isso implica ir ao encontro das necessidades de fantasia, bisbilhotice, identificação, estatuto, afiliação e afinidades da audiência (Adler & Adler, 1989; Gamson, 1994; O’Guinn, 2000 *apud* Rindova *et al.* 2006: 51). Assim sendo, podemos afirmar que o conceito de celebridade reside, sobretudo, no relacionamento que um determinado ator estabelece com a(s) respetiva(s) audiência(s), em vez de

corresponder a uma dada característica — inata ou outra — que ele ou ela possuam. Rindova *et al.* (2006) entendem, de resto, a celebridade em função da natureza da reação por parte da audiência, seja perante uma pessoa ou uma empresa, o que permite aos autores usar o termo celebridade no contexto em que tais reações foram causadas: “We do so in order to avoid more cumbersome terms, such as individuals or firms that have achieved celebrity, or celebrity individual and celebrity firms” (2006: 51).

Importa, entretanto, sublinhar que, embora alguns atores atraíam a atenção pública através de respostas emocionais negativas, tal escapa ao objeto do presente trabalho, centrado unicamente nas respostas emocionais positivas. Consideramos uma empresa célebre toda aquela que tem uma elevada capacidade de atração por parte da atenção pública e provoca reações emocionais positivas junto das audiências a que se dirige ou são por ela tocadas. No caso das empresas a celebridade está intimamente ligada a objetivos de ordem económica, porquanto é essa a sua razão de ser. Ou seja, se ela não gerar respostas emocionais positivas, é de admitir que a sua performance económica seja, igualmente, limitada:

without the attention of an audience of significant size, a firm’s ability to generate positive emotional responses is likely to have limited economic consequences. Without positive emotional responses, the level of attention a firm commands may be insufficient to influence stakeholder choices (Rindova *et al.*, 2006: 51).

Atualmente, a construção da celebridade é feita no espaço público mediatizado e, por isso, se diz que ela é um produto dos *media*. Daniel Boorstin (1961) foi o primeiro a tocar neste aspeto, ao referir-se à criação dos pseudo-eventos e aos processos que levam à sua noticiabilidade, embora algumas décadas antes Walter Lippman (1922), na sua mais famosa obra, *Public Opinion*, já afluísse a questão, ao salientar a dimensão estratégica da atratividade narrativa, por parte dos jornalistas, que procuravam através dela, isto é, por intermédio dos atores (pessoas ou organizações) que nela participavam, tocar os respetivos públicos.

Para Boorstin (1961), as celebridades são um produto das tecnologias modernas de comunicação que incrementam uma presença individual aos olhos do grande público, tornando-a, segundo a sua expressão, “known for his wellknownness” (p. 47).

Mais recentemente, O’Guinn (2000), Gamson (1994), Reine *et al.* (1987), entre outros, analisam e estudam o mesmo fenómeno, por entenderem, na esteira do pensamento de Gans (1979), Schudson (1978) e Gitlin (1981) que os *media* desempenham um papel relevante e poderoso na construção da agenda pública, logo, atraem e captam a atenção dos públicos para certos atores e para os seus discursos, em particular. É dentro deste quadro de relacionamento e de exposição pública que é, portanto, construída a celebridade, embora, curiosamente, como observam Gamson (1994) e Rindova *et al.*, (2006), não obstante as celebridades desempenharem um papel tão relevante nas sociedades e nos mercados atuais, o tema da celebridade está longe de ser estudado na proporção direta da sua importância.



Do ponto de vista dos estudiosos do marketing, o fenómeno da celebridade resulta do casamento entre o entretenimento e a fama (Reine *et al.*, 1987 apud Rindova *et al.*, 2006) com o objetivo de criar produtos de elevada visibilidade e, desejavelmente, capazes de surpreender ou inovar, como as propostas seguintes de A Vida é Bela, tão sugestivamente comunicadas pelo discurso jornalístico que assume como seu o discurso da empresa:

Porque é cada vez mais difícil encontrar soluções originais para as festas, *offsites* e comemorações empresariais, o guia de experiências dá algumas dicas que não deixarão ninguém indiferente. (...) A Vida é Bela selecionará os melhores chefes, bem como os melhores *workshops* de cozinha mais criativos, e convocará os mais conceituados enólogos para que seja possível preparar um evento *gourmet* adequado à realidade de cada instituição. (...) A Vida é Bela propõe ainda uma Funky Party, numa viagem muito especial. Imagine só: um comboio exclusivamente reservado para a sua empresa, muita animação e música ao sabor dos anos 70 e um jogo que retrata uma animada cena de «O crime do Expresso Oriente»<sup>8</sup> (“A Vida é Bela”, agosto 1, 2008: 86-87).

Ou, ainda, por intermédio das observações que o jornalista coloca no meio da entrevista com António Quina e as quais contribuem para reforçar a sua popularidade e ideia de criativo em contínuo, elementos que fazem parte da sua personalidade enquanto personagem mediática:

Faz uma longa pausa, a maior de toda a conversa. Parece estar à procura das palavras certas, é a primeira vez que dá essa sensação e chega a parecer estranho um tão longo silêncio. Estará já a pensar na reunião que ainda vai ter nessa tarde, antes de jantar? Teve alguma inspiração momentânea? Da sua expressão nada transparece a não ser o esforço de concentração. Quando regressa à conversa, quase meio minuto depois, fá-lo como se a pergunta acabasse de ser feita<sup>9</sup> (“As pessoas ainda acham que sou maluco”, junho 24, 2007: 55).

Mais uma vez, a celebridade é gerada e criada através dos *media*, os quais, no interior de um processo de escolhas e seleção produzem aquilo a que Marc Lits (1996) classifica como personagem mediática e que outros autores, como McCracken (1989) e Reeves (1988), não deixam de acolher nos seus estudos, quando veem justamente essa personagem como sujeito de uma ação que visa provocar respostas emocionais fortes e positivas junto dos públicos ou audiências que é suposto tocarem.

No caso das narrativas mediáticas, em especial no jornalismo, que é o campo que neste trabalho olhamos com privilegiada atenção,

<sup>8</sup> Executive Woman.

<sup>9</sup> Público: Pública.

sabemos que a personagem representa uma pessoa com existência real. Sucede, porém, que, em regra, dessa pessoa apenas conhecemos a personagem que os *media* nos devolvem. O cidadão comum, normalmente, apenas acede às grandes figuras da política ou do espetáculo através de fragmentos de biografia que delas nos veicula o jornalismo (Mesquita, 2003: 133).

Depois da personagem mediática anteriormente construída pelo jornal *Público* (“As pessoas ainda acham que sou maluco”, junho 24, 2007), através da qual o cidadão comum acede a António Quina, uma outra narrativa mostra-nos com outro detalhe o mesmo responsável, na qual subsiste a mesma intenção e finalidade de construir uma imagem favorável:

É contagiante, bem disposto, fala com as mãos e ri com o corpo. Gosta de fazer, de dar a cara, ir ao terreno, experimentar. Acima de tudo, de viver a vida, que considera bela... como o filme que lhe haveria de servir de inspiração para o nome da empresa a que hoje se entrega dia e noite: A Vida e Bela. A primeira grande empresa de experiências no mercado português, que em menos de cinco anos chegou a Espanha e ao Brasil e que António Quina quer transformar numa marca global. Desde que guarda recordações de si mesmo que se lembra de ser como é: sonhador, otimista, enérgico, com alma para o negócio. Recorda um dia em que, com sete anos, vivia então em Milão, a mãe o foi buscar à rua onde vendia bugigangas para juntar dinheiro<sup>10</sup> (“Porque a Vida é Bela”, janeiro 1, 2010: 89).

O processo de construção da celebridade ocorre, assim, dentro de um sistema de produção (de comunicação e de informação) que tende a enfatizar determinadas características e valores. Gamson (1994) e McCracken (1989) realçam, de resto, a este respeito, as mudanças registadas nas narrativas sobre as características das celebridades ao longo do século XX.

A partir dos anos 40, fruto da emergência de uma nova cultura de consumo, designadamente nas sociedades que, algumas décadas depois, conheceremos sob a designação de pós-industriais, os valores do mérito, aptidão ou competência vão sendo paulatinamente substituídos pela crescente personalização em torno da valorização da imagem e do que ela simboliza, seja enquanto estilo de vida a que as audiências aspiram, seja enquanto categoria social, estatuto ou símbolo de sucesso. Quer isto dizer, na opinião de Rindova *et al.* (2006), que o grau de manipulação no processo de produção da celebridade afeta não apenas a sua sustentabilidade e valor, mas também a sua grandeza:

Whereas «celebrity personas» can be entirely fabricated, resulting in «minor», «shortlived», or «flash in the pan», celebrities, individuals with real ability and a unique style become «stars», «superstars», or «cultural icons» (Dyer, 1979 *apud* Rindova *et al.*, 2006: 53 ; Gamson, 1994; McCracken, 1989; O’Guinn, 2000; Reeves, 1988).

<sup>10</sup> Marketeer.

Este fragmento, que sintetiza de forma notável o processo de fabrico mediático da celebridade, não pode deixar de nos remeter para uma extensa reportagem centrada na figura e vida de António Quina publicada no *Expresso* e cujas linhas iniciais aqui transcrevemos:

Puff! A rolha de uma minigarrafa de champanhe francês rebenta no mar. De óculos de mergulho ao peito, fato de neoprene colado ao corpo e garrafa de ar nas costas, António Quina nada com uma mão e beberica o champanhe com a outra, segundos após ter emergido do fundo do oceano. Estamos ao largo da Baía dos Porcos, em Sesimbra. O mar está calmo, num dia de muito sol e céu limpo. António brinda connosco à vida, ao futuro e aos sucessos de amanhã. (...) António Quina, 43 anos, conseguiu aquilo que muitos de nós desejamos, mas nunca conseguimos ou nunca tivemos a coragem de tentar<sup>11</sup> (Mendonça, agosto 7, 2010: 48).

Ao afetar, portanto, o grau ou a grandeza individual da celebridade em causa, a partir da sua exposição mediática e do que os *media* dizem e escrevem sobre ela, isso quer dizer que tal mediatização provoca naturais consequências e benefícios na esfera das oportunidades económicas que lhe passam a ser oferecidas e às quais mais facilmente acede. No caso de António Quina, entre 2005 e 2012, soma 852 presenças em todo o espaço noticioso, entre peças onde, ora é citado como fonte, ora surge como entrevistado ou é alvo de Perfil jornalístico. Os números que apresentamos na tabela seguinte visam mostrar o seu valor-notícia e, conseqüentemente, a sua presença nos *media*, os quais não podem deixar de ser entendidos como um importante contributo para a mediatização da empresa A Vida é Bela. Especialmente, sublinhamos, na medida em que em todas as presenças mediáticas de António Quina é impossível, na esteira do pensamento de Mumby & Mease (2011), desligar o discurso e os valores veiculados pelo narrador organizacional, da organização em si mesma.

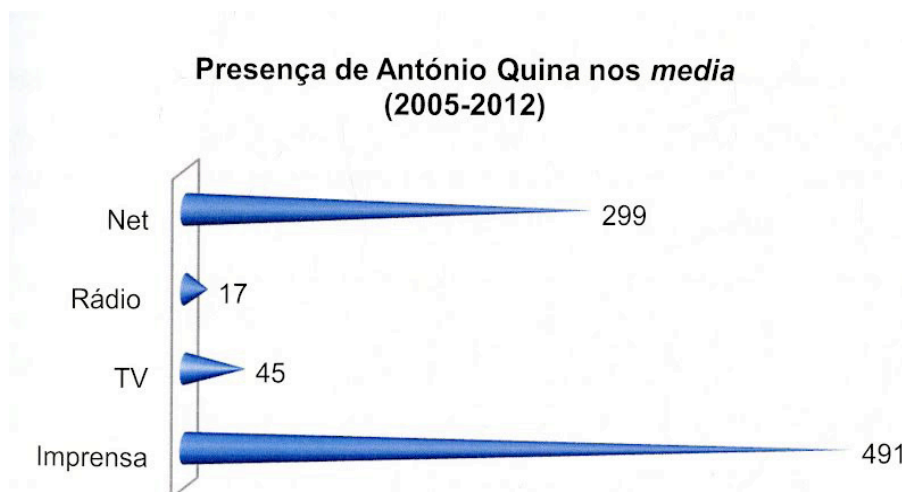


Figura 2. Gráfico sobre a presença de António Quina nos *media* e o seu valor-notícia.

<sup>11</sup> *Expresso: Revista Única*.

Como podemos observar, a Imprensa (com 491 peças publicadas) é o campo jornalístico que mais atenção deu a António Quina, ao concentrar 60% das peças noticiosas, que correspondem praticamente ao dobro das que foram publicadas nos órgãos digitais. A rádio, como iremos ver mais adiante com A Vida é Bela, tem uma expressão quase residual, não indo além dos 17 registos, que se traduzem em dois por cento face ao total das peças editadas.

Tal mediatização em torno de António Quina constituiu um forte e decisivo contributo no seu processo de construção de celebridade enquanto rosto e modelo de uma certa forma de estar e viver a vida, mas nunca a sua ação visou descolar-se da atividade e da marca da sua empresa. Ora, é sabido que quanto mais célebre maiores são as possibilidades de potenciar e rendibilizar as oportunidades em que essa pessoa participa, o que significa que o seu potencial de atratividade (mediático e negocial) é diretamente proporcional aos lucros e benefícios que gera e proporciona a terceiros.

António Quina, presidente de A Vida é Bela, anunciou ontem no Porto, o lançamento de mais três novas marcas: Enjoy Weekbreak e Freepass. Os três novos conceitos vão posicionar-se em segmentos de mercados diferentes, sendo que o Weebreak resulta de uma parceria com a Galileo e destina-se a agências de viagens. A Vida é Bela fechou o ano de 2008 com um volume de vendas de 8,8 milhões de euros, entre Portugal, Espanha e Brasil. Em 2009 a empresa quer faturar 11 milhões de euros<sup>12</sup> (“Empresa “A vida é bela” lança três novas marcas e factura 9 milhões de euros”, maio 15, 2009: 21).

Como escrevíamos anteriormente, António Quina aproveitou sempre e em cada momento a sua exposição mediática para potenciar o nome e a atividade de A Vida é Bela. Não estava nos seus planos fazer do seu nome uma marca, mas antes tirar todo o partido das luzes que se acendiam para ele e do palco que lhe era oferecido para fazer, como se veio a verificar, da sua empresa uma celebridade.

Na linha de raciocínio que vimos desenvolvendo, observa-se que muitas celebridades acabam por transformar os seus nomes em marcas. Ronaldo é CR7<sup>13</sup>, o chef José Avillez vê a sua imagem trabalhada por uma especialista em comunicação e marketing, convertendo-o — a ele e às empresas que gere — também numa marca e o mesmo sucede com figuras como David Beckham, Ferran Adriá e Oprah Winfrey, entre muitas outras.

Tais casos, na linha do entendimento de Hayward *et al.* (2004) são criteriosa e estrategicamente disseminados, uma vez obedecerem a uma informação especialmente cuidada que tem em vista fabricar e dar a conhecer a uma larga escala as características ou façanhas da(s) pessoa(s) em causa. E se é certo que os *media* desempenham um papel central neste processo de disseminação e de criação de mitos coletivos, através, justamente, do elogio e do destaque, por vezes exacerbado, do sucesso e das competências desses indivíduos (Rein *et al.*, 1987), a verdade é que hoje a utilização das redes sociais

<sup>12</sup> Diário Económico.

<sup>13</sup> Segundo a revista *Marketeer* (nº 211, fevereiro de 2014) citando um estudo do IPAM (The Marketing School) o valor da marca Ronaldo, após a conquista, este ano, da Bola de Ouro, “é de 50 milhões de euros” (p. 30).

— designadamente o *twitter*, onde, por exemplo, Cristiano Ronaldo tem 23 milhões de seguidores — pelos próprios ou pelas estruturas que os representam,<sup>14</sup> ampliam e potenciam as capacidade de construção e sedimentação da celebridade, a qual, sublinhe-se, vive e alimenta-se não apenas dos feitos e conquistas, mas também da atratividade das suas identidades (Rindova *et al.*, 2006; Gamson, 1994).

Esta revisão em torno da literatura que estuda o fenómeno da celebridade individual fornece-nos pistas preciosas para percebermos o seu processo de construção ao nível de uma empresa: “The idea that the media socially construct celebrity firms by featuring them in dramatic narratives is consistent with research on celebrity creation at the individual level” (Rindova *et al.*, 2006: 56).

Estas mesmas ideias podem ser detetadas no discurso jornalístico, como o exemplo seguinte, em torno de António Quina e da criação da sua empresa:

Criar uma empresa de experiências, ter duas praias a que chamar suas e receber este jornal a bordo de um catamarã. A vida do criador d’A Vida é Bela não é descansada, mas também não é nada má. (...) Para António «sobreviver amanhã é construir hoje». Para quem não acredita no sucesso, o sucesso só se consegue assim: sem parar<sup>15</sup> (Marques, abril 25, 2009: 6).

Quer através de uma meticulosa estratégia de comunicação baseada em processos de interação entre a empresa e os *media*, quer por intermédio de notas à imprensa e, ainda, recorrendo à criação de acontecimentos com potencial mediático — aquilo a que Boorstin (1961) classifica como pseudo-eventos — A Vida é Bela e o seu proprietário conseguiram uma exposição pública assinalável. O seu fácil — ou deveremos dizer privilegiado? — acesso aos *media*, comprovado nos dados que seguidamente apresentamos, confirma a ideia de que tanto o processo de institucionalização e construção de sentido da empresa como a sua construção de celebridade estão fortemente ligados ao papel e ação dos *media*.

## A MEDIATIZAÇÃO DE A VIDA É BELA

Entre janeiro de 2005 e dezembro de 2012 A Vida é Bela soma 4558 peças noticiosas em todo o espaço mediático português. Excetuando o carácter quase residual das suas presenças em Rádio, a empresa conseguiu um índice de atratividade e de penetração nos *media* notável. Estimativas feitas pela Cision (responsável pela monitorização mediática e cálculo dos seus resultados para a imagem de A Vida é Bela) e pela Central de Informação referem que tal cobertura jornalística equivale a um valor da ordem dos 28 milhões de euros em termos de *Advertising Value Equivalency (AVE)*. Olhando apenas para a imprensa, o valor de *AVE* é de 13 milhões, segundo as mesmas duas fontes que

<sup>14</sup> Cristiano Ronaldo (e José Mourinho, tratado nos media por “the special one”) é representado pela empresa Gestifute, do empresário Jorge Mendes, que é responsável por tudo quando diga respeito à imagem e estratégia de comunicação do jogador.

<sup>15</sup> *Semanário Económico*.

seguiram e apoiaram A Vida é Bela durante aqueles oito anos. Eis dois gráficos e uma tabela que nos dão os números globais da mediatização da empresa:

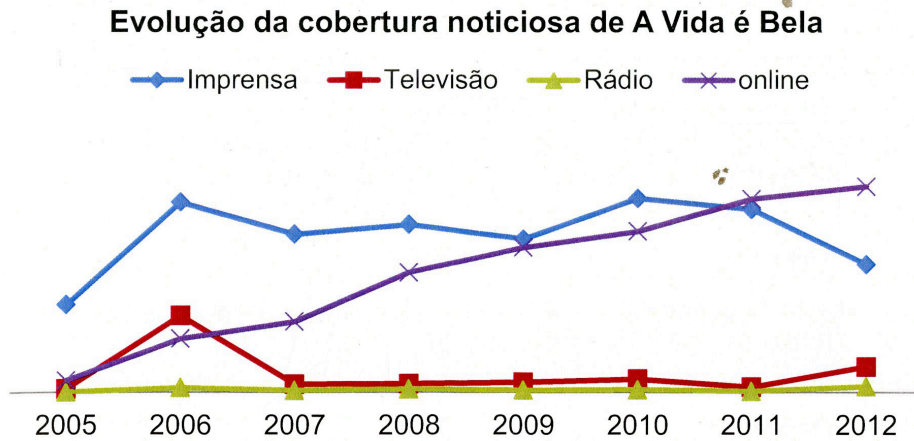


Figura 3. Gráfico da evolução da cobertura noticiosa da empresa (2005-2012)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Imprensa</b>	167	363	302	321	293	371	350	245
<b>Televisão</b>	6	146	15	16	19	25	10	49
<b>Rádio</b>	0	8	3	6	4	5	2	11
<b>Online</b>	22	102	135	229	277	308	370	394

Tabela 1. Evolução da presença de A Vida é Bela nos media (2005-2012)

### A Vida é Bela no espaço mediático

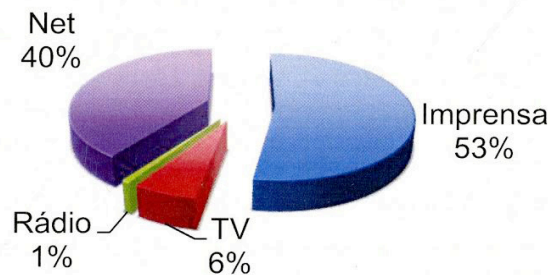


Figura 4. Gráfico em percentagem da mediatização de A Vida é Bela

Observando agora a cobertura noticiosa realizada pela imprensa, nosso campo de análise, reparamos que ao longo do período estudado a Vida é Bela foi objeto de 2396 peças dispersas por dezenas de órgãos de comunicação, que reunimos em seis grandes grupos: Generalista, Feminina, Turismo & Viagens, Económica, *Marketing* e Regional. A maior representatividade da imprensa (2396 peças num total de 4558), aliada a uma grande diversidade editorial explicam a sua escolha para campo de estudo. A figura seguinte mostra a evolução anual das peças publicadas:



Figura 5. Número de peças publicadas por ano, entre 2005-2012.

### Tipologia das peças noticiosas publicadas

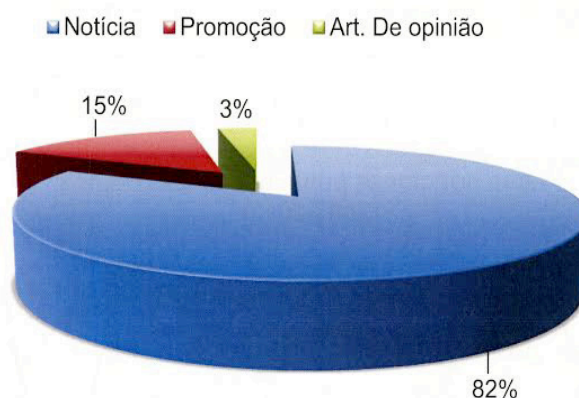


Figura 6. Tipologia das peças publicadas na imprensa.

A Figura 6 mostra-nos a mediatização de A Vida é Bela, mas dividindo-a segundo diferentes tipologias de textos: notícias, promoções e artigos de opinião. A razão

desta divisão justifica-se para percebermos melhor o perfil dos textos publicados. Assim, constatamos que 1969 dos textos (correspondendo a 82%) dizem respeito a peças construídas segundo as convenções jornalísticas e 356 referem-se a textos telegráficos de carácter promocional, acompanhados quase sempre de uma pequena imagem semelhante a uma das que inserimos na Figura 1 do presente artigo. Se a presença deste tipo de conteúdos reforça, por um lado, a imagem pública da capacidade de penetração da empresa nos *media* — e por isso faz sentido ter em conta tais inserções —, por outro lado, entendemos que é adequado estabelecer uma distinção entre as referidas promoções (não obstante surgirem em espaços noticiosos e como informação e nunca como publicidade) e os textos jornalísticos feitos segundo as convenções da profissão. Tal distinção releva, de resto, o protagonismo da empresa e a sua capacidade de acesso aos *media*, uma vez que 18% dos seus conteúdos publicados na imprensa não surgem como uma notícia, entrevista ou reportagem, mas como textos informativos úteis sugeridos pela respetiva revista ou jornal.

Optamos, ainda, por distinguir os textos de opinião da autoria de António Quina que, à sua medida, constituíram, também, uma reforço da imagem da empresa na imprensa, uma vez que a designação de A Vida é Bela surge sempre associada a ele e funciona, até, como marca identificadora para os leitores, acerca do nome e das funções que ele desempenha e onde.

O facto de destacarmos tais situações tem por finalidade oferecer uma noção mais exata e rigorosa acerca do perfil das peças publicadas e mostrar como, através de uma diversidade de dispositivos textuais e estratégias narrativas, A Vida é Bela penetrou na imprensa.

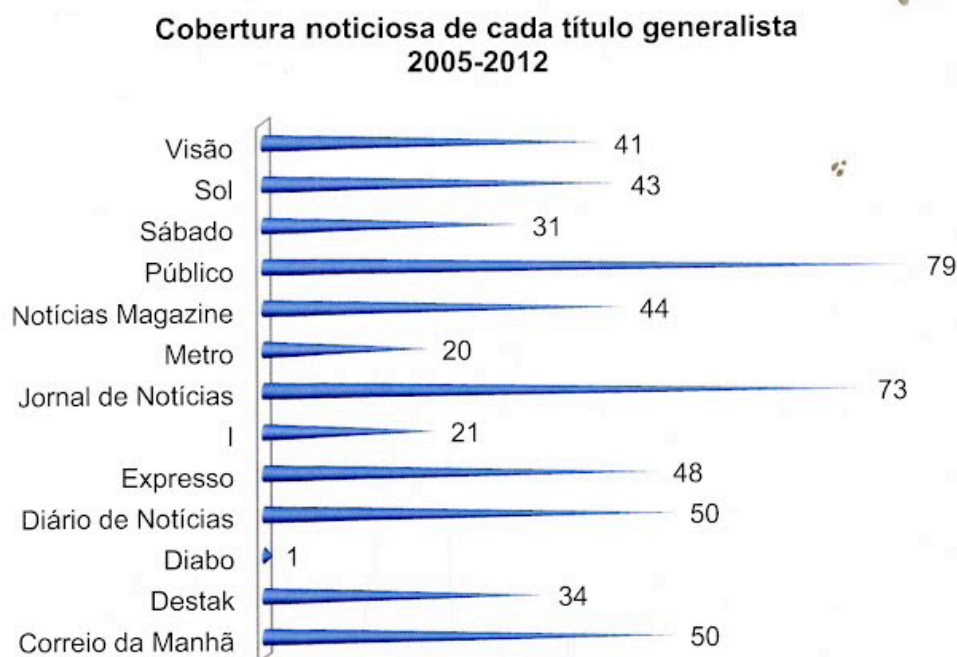


Figura 7. Número de peças publicadas em cada título Generalista (2005-2012).



A imprensa Generalista (554 peças) foi o segmento que mais atenção e espaço deu a A Vida é Bela, ao apresentar quase tantas peças quanto as publicadas, conjuntamente, pelos títulos das áreas Económica (234), Turismo & Viagens (243) e Regional (104). O Marketing (122) e a Feminina (123) completam o quadro. O qual, no entanto, só fica realmente completo com outra observação: o elevado número de peças publicadas no grupo denominado por “Outros”. Tal designação serve para expressar a significativa dispersão de peças publicadas num vasto espectro de títulos. Cada uma dessas publicações — a maioria especializada em determinados nichos, como Animais, Saúde e Bem Estar, Moda, Jardins, entre muitos outros — apresenta um número diminuto de notícias, mas no seu conjunto, representam cerca de 40% dos textos publicados. Este facto, de resto sublinhado na Entrevista que realizamos no âmbito da nossa análise com o diretor geral da Central de Informação, mostra a atenção que esta empresa, como António Quina, davam a todo o espectro mediático, daí resultando a sua capacidade de penetração nos *media*.

No que toca à imprensa Generalista (Figura 7) verifica-se que o jornal *Público* é líder incontestado. De sublinhar, no entanto, a atenção dada pelas *news magazines* (*Visão*, *Sábado* e *Notícias Magazine*), assim como pelo influente *Expresso*. Na análise que fizemos constatamos, ainda, que não obstante o *Público* ter sido o órgão de comunicação que mais escreveu sobre A Vida é Bela, não dedicou uma linha ao período de crise da empresa, quando começaram a surgir notícias sobre a recusa de *vouchers* emitidos por ela, assim como ignorou olímpicamente o seu encerramento de atividade e falência.

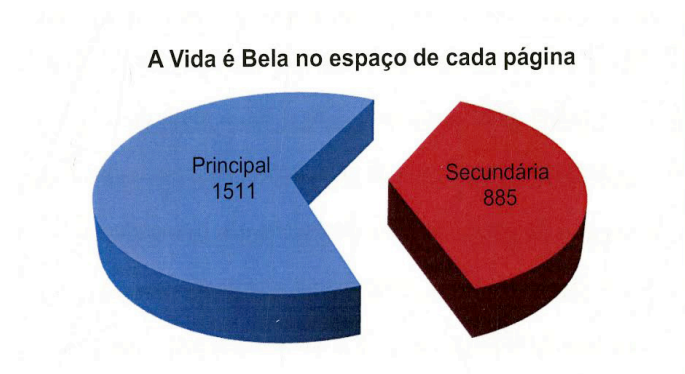


Figura 8. Gráfico sobre o protagonismo de A Vida é Bela no espaço de cada página.

Outro sinal relevante sobre a cobertura noticiosa de A Vida é Bela reside no facto de, num total de 2396 peças, 1511 delas ocuparem o espaço principal da respetiva página. Se a este dado juntarmos a constatação de que A Vida é Bela foi tema principal em 995 notícias, tal facto dá-nos uma ideia mais completa acerca do protagonismo desempenhado por ela. Mais: se às referidas 995 peças retirarmos as 63 notícias desfavoráveis em que A Vida é Bela é o principal tema (mas não foi fonte de informação) ficamos com um total de 932 peças noticiosas em que a empresa é, simultaneamente, assunto principal e fonte exclusiva ou principal da mesma notícia. Verificamos, assim, o papel da empresa enquanto *primary definer*, no sentido em que anteriormente enquadrámos o conceito e que o seu protagonismo, aliado à circunstância de ser fonte exclusiva ou principal em 932 situações, amplamente comprova.

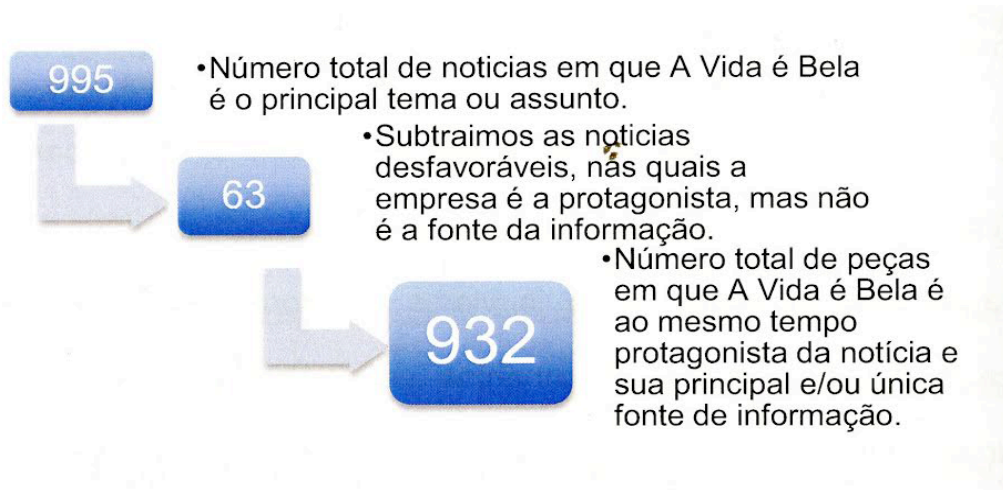


Figura 9. A Vida é Bela como tema e fonte principal

O protagonismo e a sua capacidade para definir o tom e sentido da informação que foi sendo produzida, no quadro do processo de construção de sentido feito pelos media sobre A Vida é Bela é ainda reforçado com os dados do nosso estudo acerca do índice de notícias favoráveis e desfavoráveis. O gráfico seguinte (Figura 10) mostra os resultados desse processo: 63 notícias desfavoráveis em oito anos de atenção mediática e 2396 peças publicadas na imprensa. Mesmo assim, todas elas incidem sobre um pequeno período (outubro-dezembro) de 2012, quando, por força da entrada em cena de uma outra fonte institucional — DECO — os media já não podiam continuar a mitigar a situação de crise da empresa e de críticas contra ela.

Tais dados confirmam o que antes dissemos sobre o papel de A Vida é Bela como definidora da notícia e a apropriação do seu discurso pela imprensa. Os mesmos números realçam, ainda, toda a influência e acesso privilegiado que teve junto dos *media*, os quais se limitaram (quase) sempre a reproduzir o sentido que A Vida é Bela construía através das múltiplas interações que estabeleceu com eles.

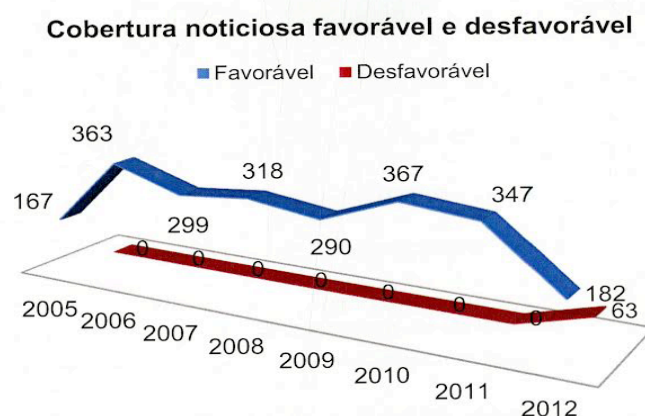


Figura 10. Gráfico sobre a cobertura noticiosa favorável e desfavorável.

Por último, as figuras 11 e 12 apresentam a lista dos principais produtos noticiados e os valores que lhes estão associados. Como a empresa terminou a atividade antes do final de 2012, apenas são tidos em conta os dados até dezembro de 2011.

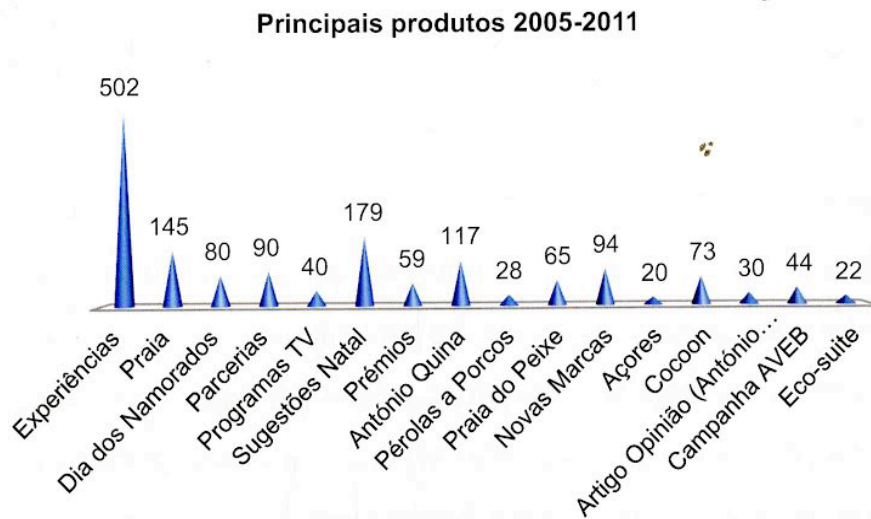


Figura 11. Principais produtos veiculados nas notícias (2005-2011).

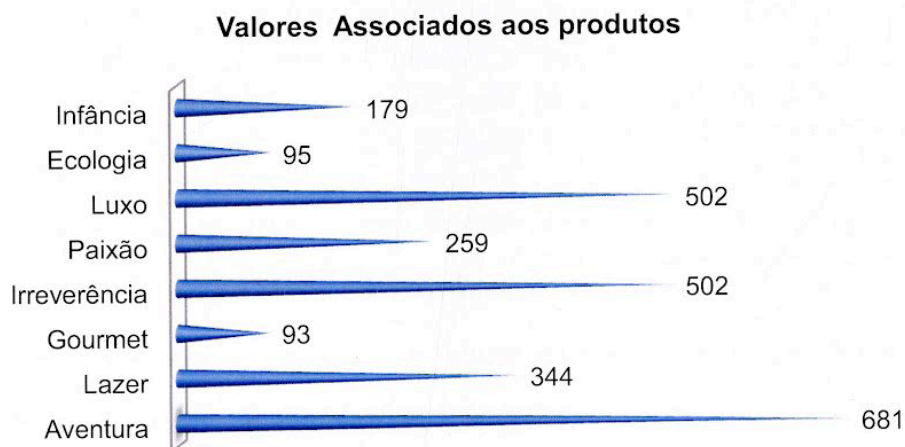


Figura 12. Principais valores associados aos produtos noticiados.

## CONCLUSÃO

Da definição e aplicação inicial de um conjunto de medidas que conduziram à institucionalização de A Vida é Bela, a empresa levou depois a cabo, sobretudo a partir de 2005, um processo de construção de sentido através dos *media*, expresso nos resultados que aqui apresentamos. Na realidade, a elevada mediatização obtida ao longo do período analisado tem um significado que vai para além dos números. Ela contém uma espessura cujo sentido ganha um significado novo e mais consistente quando a empresa consegue que o discurso jornalístico se aproprie do seu próprio discurso e valores.

Por outro lado, confirma-se também a ideia de que os media contribuíram de forma decisiva no processo de construção de sentido e de celebridade de A Vida é Bela, em cujo contexto desempenhou um papel estratégico a ação do proprietário da empresa, António Quina. Nesta perspetiva, constatou-se igualmente que é impossível desligar o discurso de um membro de uma organização, da organização em si mesma, ao mesmo tempo que ganhou um novo élan a noção de que a comunicação é um elemento constitutivo da vida das organizações (Deetz, 2003, 2010). //

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. & Adler, P. (1989) "The Gloried Self: The Aggrandizement and the Construction of Self", *Social Psychological Quarterly*, 52: 299-310.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000) "Varieties of Discourse: On the Study of Organizations Through Discourse Analysis", *Human Relations*, 53(9): 1125-49.
- Andrade, R. F. de (2000) *Institucionalizações e Colapsos de Sentido nas Organizações*, Lisboa: Universidade Lusófona.
- Andrade, R. F. de (2001) *Institucionalizações, Colapsos e Reparações de Sentido nas Organizações*, Tese de Doutoramento, Lisboa: [S. n.].
- Andrés, A., Caetano, J. & Rasquilha, L. (2005) *Gestão de Experience Marketing*, Lisboa: Quimera.
- Barthes, R. (1988) *Lição*, Lisboa: 70.
- Boje, D. M. (1991) "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in a Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 106-126.
- Boje, D. M. (1995) "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Island"", *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035.
- Boje, D. M. (2008) *Storytelling organizations*, Los Angeles: Sage.
- Boorstin, D. J. (1961) *The Image: A Guide to Pseudo-events in America*, New York: Harper & Row.
- Chaparro, M. C. (2001) *A linguagem dos conflitos*, Coimbra: Minerva.
- Deetz, S. (2003) "Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn", *Organization*, 10(3): 421-29.
- Deetz, S. (2010) "Comunicação Organizacional: Fundamentos e Desafios" in Marchiori, M. (Org.) (2010) *Comunicação e Organização: Reflexos, Processos e Práticas*, São Caetano do Sul: Difusão, pp. 83-101.
- Dijk, T. A. V. (2011) "Introduction: the Study of Discourse" in *Discourse Studies: a Multidisciplinary Introduction*, London: Sage, pp. 1-7.
- Esteves, J. P. (2005) *O Espaço Público e os Media: Sobre a Comunicação entre Normatividade e Facticidade*, Lisboa: Colibri.
- Fairclough, N. (1989) *Language and Power*, London: Longman.
- Fairclough, N. (2003) *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*, London: Routledge.
- Foucault, M. (1966) *Les Mots et les Choses: Une Archéologie des Sciences Humaines*, Paris: Gallimard.

- Gamson, J. (1994) *Claims to Fame: Celebrity in Contemporary America, California*: Berkeley University.
- Gans, H. (1979) *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News: NBC Nightly News, Newsweek and Time*, New York: Pantheon Books.
- Ginneken, J. (2003) *Understanding Global News: A Critical Introduction*, London: Sage.
- Gitlin, T. (1981) *The Whole World is Watching*, California: Berkeley University.
- Hall, S., Chritcher, C., Jefferson, T., Clarke, J. & Roberts, B. (1993) "A Produção Social das Notícias: O Mugging nos Media", in Traquina, N. (Org.) (1993) *Jornalismo: Questões, Teorias e "Estórias"*, Lisboa: Veja, pp. 224-48.
- Hayward, M. L. A, Rindova, V. P. & Pollock, T. G. (2004) "Believing One's Own Press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity", *Strategic Management Journal*, 25: 637-55.
- Jian, G., Schmisser, A. M. & Fairhurst, G. T. (2008) "Discourse and Communication: The Progeny of Proteus", *Discourse and Communication Journal*, 2(3): 299-320.
- Lippman, W. (1922) *Public Opinion*, NY: Free Press Paperbacks.
- Lits, M. (1996) *Récit, Média et Société*, Louvain-la-Neuve: Bruylant-Academia.
- McCracken, G. (1989) "Who is the Celebrity Endorser?: Cultural foundations of the Endorsement Process", *Journal of Consumer Research*, 16(3): 310-21.
- Mendes, J. M. R. (1995) "Mudança Vigiada no Discurso da Imprensa", *Revista de Comunicação e Linguagens*, 1.
- Mesquita, M. (2003) *O Quarto Equívoco: O Poder dos Media na Sociedade Contemporânea*, Coimbra: Minerva.
- Mumby, D. K. & Mease, J. (2011) "Organizational Discourse" in Dijk, T. A. V. (Ed.) (2011) *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*, London: Sage, pp. 283-302.
- O'Guinn, T. (2000) "Touching Greatness: The Central Midwest Barry Manilow Fan Club" in Holt, D. & Schor, J. (Eds.) (2000) *The Consumer Society*, New York Press. pp. 155-68.
- Oliver, C. (1992) "The Antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, 13(4): 563-88.
- Pedro, E. R. (1997a) "Análise Crítica do Discurso: Aspectos Teóricos, Metodológicos e Analíticos", in Pedro, E. R. (Org.) (1997a) *Análise Crítica do Discurso*, Lisboa: Caminho, pp. 19-46.
- Pedro, E. R. (1997b) "O Discurso dos e nos Media", in Pedro, E. R. (Org.) (1997b) *Análise Crítica do Discurso*, Lisboa: Caminho, pp. 293-312.
- Rein, I., Kottler, P. & Stoller, M. (1987) *High Visibility*, New York: Dodd, Mead & Company.
- Reeves, J. L. (1988) "Television Stardom: A Ritual of Social Typification" in Carey, J. W. (Ed.) (1988) *Media, Myths and Narratives: Television and the Press*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 140-60.
- Ricoeur, P. (1996) *Teoria da Interpretação*, Lisboa: 70.
- Rindova, V. P., Pollock, T. G. & Hayward, M. L. A. (2006) "Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity", *Academy of Management Review*, 31(1): 50-71.
- Ruão, T. (2008) *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: A Aventura Comunicativa da Formação na Universidade do Minho: 1974-2006*, Tese de Doutoramento.

Schmitt, B. (1999) "Experiential Marketing", *Journal of Marketing Management*, 15(1-3): 53-67.

Schudson, M. (1978) *Discovering the News*, New York: Basic books.

Selznick, P. (1996) "Institutionalism "old" and "new"", *Administrative Science Quarterly*, 41(2, 40<sup>th</sup> Anniversary Issue): 270-77.

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

\*\*\*

Recebido a 31-07-2014

Aceite a 06-10-2014

## **A VIDA É BELA: INSTITUTIONALISATION PROCESSES AND SENSEMAKING THROUGH THE MEDIA<sup>1</sup>**

**João Figueira**

jjfigueira@sapo.pt

CEIS20 – Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX, Faculdade de Letras da  
Universidade de Coimbra, Largo da Porta Férrea, 3004-530 Coimbra, Portugal

---

### **ABSTRACT**

Sense making is the main goal of the Organisation's strategy. Actually, the communication by the media represents one of the key issues in the Organisation's life. That requires to the Organisations that they should be familiar and have some expertise about the media culture and their routines. The Portuguese company A Vida é Bela achieved, between 2005-2012, around 4,558 issues about them in the national media. That public performance shows how an Organisation could play a leading act through the media with the purpose of attracting some prestige to their brand name.

### **KEYWORDS**

Communication; organisations; media; A Vida é Bela

---

### **INTRODUCTION**

Organisations do not live in a meaning vacuum . As they construct and assert their identity, organisations have to create meaning, that is, they have to search, as was argued by Andrade (2001: 175), 'the institutionalisations of meaning.' These are, therefore, a core objective in the life of organisations, in the context of the complex environments in which they operate, and taking into account the multiple dynamics to which they are subject. Currently, turning communication into news 'has become the most effective institutional way of acting' (Chaparro, 2001: 44), since sensemaking of the organisation by resorting to the media discourse gains a renewed expression and breadth.

This research therefore aims to intersect the fields of organisational communication and journalism, by observing the meaning construction processes of organisations in an attempt to understand the role played by the media in those very processes, as well as the reasons why organisations need them and how they use them in their communication strategies and processes.

Not all communication is targeted at the media. However, currently this is the ground where organisations compete for their vital space, to the extent that 'media coverage is an essential element of any process of institutionalisation, having now conquered an unprecedented dimension' (Andrade, 2000: 13).

---

<sup>1</sup> The present article is based on the research conducted within the scope of the PhD thesis 'The event that seeks to become news: the sensemaking of Organizations through the media. The case of A Vida é Bela', defended in July, 2014, at the University of Coimbra.

The Portuguese company A Vida é Bela, founded in 2002, is an example of an organisation that has always seen the media as instruments for their institutionalisation strategy and sensemaking. Therefore, they always paid special attention to all aspects related to the media coverage of their values, products and activity, until the time it went bankrupt, in November 2012.

In a study conducted on the sensemaking through the media made by the company, between 2005 and 2012, in which the field of organisational communication intersected with the field of journalism, we observed the existence of a strategic dimension of the communication processes of A Vida é Bela that were specifically designed to have an impact on the media and achieve the respective results.

Based on the corpus collected by the company<sup>2</sup> that monitored the media coverage and produced the clipping for A Vida é Bela over that period of eight years, and which amounted to 4,558 news items published in the Portuguese media (whose media coverage, according to the criteria set by the *Advertising Value Equivalency*, is worth 28 million Euro), a qualitative and quantitative analysis was conducted of all contents, using the SPSS software<sup>3</sup>. In addition, I also interviewed the general director of Central de Informação, Rodrigo Viana de Freitas, who assisted the implementation of A Vida é Bela's communication strategy during the period researched, and established all communication with the media on their behalf. We believe, moreover, that the statements made by António Quina in his interviews to the press strengthen the assumption of strategic focus of the company in their communication processes with the media: 'To be fair, I must admit that it was the good press that helped me build the brand' (*i* newspaper, 08.12.2012); 'I learnt the value of spontaneous media in Brazil, and that is what differentiates my company from the rest. I never ceased to be a journalist; simply, I now write for myself. [Thanks to this journey] I was entitled to almost two minutes of prime-time television, 30 seconds of which using my own images. How much is this worth?' (*Visão*, 6.1.2011); 'What we do [at A Vida é Bela] is to identify new infrastructures and new opportunities, transform them into experiences and disseminate them by resorting to a news format so as to whet people's appetite' (*Across-Luxury Travel & Safaris*, 1.10.2008).

Based on the total amount of contents that were published, we limited our analysis to the press, as this is the most representative (2,396 pieces) and diverse area, as far as editorial and media decisions are concerned: general, specialised (Marketing, Tourism & Travel, Economics, Women) and regional media.

The focus of the present analysis was aimed at investigating: the presence of A Vida é Bela in the Portuguese media; the presence of A Vida é Bela in the press; a contents list of pieces in which the company is the main subject, as well as pieces in which it is the main source; presence of the owner of A Vida é Bela in the media; list of contents of favourable and adverse news; the main company products covered by the media, and the values associated with them; appropriation, by the media, of the discourse and

<sup>2</sup> We refer to Cision, a multinational based in Stockholm and world leader in media monitoring and evaluation, whose support was crucial, since it would be virtually impossible to conduct the research without the corpus that it provided.

<sup>3</sup> Statistical Package for Social Sciences.



ideological principles of A Vida é Bela; the main communication strategies of the company in their relationship with the media.

Only news pieces were taken into account, i.e. all non-advertising texts included in editorial sections of the following genres: news, interviews, reports and profiles. Given the small amount (less than a dozen texts) of opinion articles written by third parties on A Vida é Bela, they were considered news items.

From a theoretical point of view, this research builds upon the work of Deetz (2003, 2010), for whom communication is a component element of organisational life, since it is the former that gives life and expression to the latter – while at the same time addressing the views of meaning institutionalisation followed by Andrade (2000, 2001) and the concept of celebrity proposed by Rindova *et al.* (2006).

### ORGANISATIONS AS DISCURSIVE CONSTRUCTIONS

With a view to implementing successful activities, organisations appropriate ‘the narrative and argumentative skills of journalism’ (Chaparro, 2001: 44), thereby assimilating their routines and culture, so as to better assert their values, products, image and reputation in the public mediated space. Communication thus envisaged is a way of acting and making sense of the respective organisation, in which the more the journalistic discourse is identified with the strategic objectives of the organisation, the better it serves their interests. In this context, the role of language stands out, since that which we call reality, events or happenings are impossible to carry in pure form as they are built through narratives (Mendes, 1995). Thus, the power of the media, according to Esteves (2005), ‘cannot, under any circumstance, be considered unique, or even a priority in terms of communication structures and public meanings. This place belongs to language – upon which the media are built’ (p. 35). Besides, there is no reasoning outside language (Barthes, 1988), which means that it is through language that communication is materialised.

The understanding of language as power in this context is aimed at highlighting the crucial importance of language, not only as an element and an instrument of a certain discursive enunciation, but also how it is appropriated and taken on through the media narratives, in accordance with the place of its author. This is because ‘languages do not speak, only people do’ (Ricoeur, 1996: 24). That is, the sensemaking in the field of news media, building upon the strategic and persuasive action of the professional sources of organisations (who resort to their means and position to more effectively achieve their objectives), is entirely done by language. Hence, those organisations that pay more attention to communication issues are particularly careful with the narratives that they themselves create, as their purpose is to have a real impact on the target group(s). This explains why organisations are seen as discursive constructions, in the sense of Mumby & Mease’s (2011) understanding that it is impossible to distinguish the discourse of the members of an organisation from the organisation itself.

In this perspective, communication is no longer aimed at transmitting something, but rather at creating meaning, since organisations result from personal choices and

creations – hence subjective – and, as such, they are historically and culturally situated (Ruão, 2008).

Indeed, when organisations are seen as systems where stories are told – the *storytelling system*, which is, among others, the core of Boje's (1991, 1995, 2008) studies – the narrative approaches introduced by linguistics, not only in organisational studies, but also in the social sciences (Alvesson & Kärreman, 2000; Deetz, 2003), transformed discourse analysis into a discipline that encompasses fields of knowledge as diverse as anthropology, sociology, psychology and, of course, communication (Dijk, 2011). On the other hand, the current multiplicity of approaches enabled by discourse itself and to which it is subject – social interaction, domination and power and communication, among others – allows it to overcome the old, traditional analysis centred on language, which was disconnected from a specific social and cultural context, to understand it within a wider conceptual framework in which language operates as the support of a human interaction and communication multimodal discourse (Dijk, 2011).

In other words, and in line with the theories of Foucault (1996), whose works were instrumental to the subsequent development of research in the field of discourse analysis, language cannot be understood as an independent method or theory, but rather as a means or a tool used by human sciences to understand the world. And, to that extent, it is also the main tool used by the process of meaning construction.

This is precisely what research into discourse demonstrates, by suggesting that organisations are precarious structures that exist only through the discursive practices of its members (Mumby & Mease, 2011). This suggests that discourse is a component element of the organisation (Deetz, 2003, 2010).

From a theoretical perspective, this research – which gives precedence to the process of construction of senses and meanings – sees discourse as the expression of text and speech, which is built right when interaction takes place, and whose relationship also includes the process of construction of emotions, identities, attitudes and signs, among other aspects of the organisational reality (Jian, Schmisser & Fairhurst, 2008). However, as was previously observed, discourse presupposes a certain intention, which brings us closer to the criticism made by Fairclough (1989) to those who argued for autonomous linguistics, by considering it as 'an asocial way' (p. 7) of studying language, as it ignored the relationships holding between language, power and ideology. Fairclough, like Dijk, are positioned in the field of critical discourse analysis. This means that the context is a key dimension where the players are built and build the discursive processes 'from its ideological nature' (Pedro, 1997a: 20). Discourse is, therefore, both a communicative act and a social practice, since its implementation influences and is influenced by the contexts in which it takes place (Fairclough, 2003). Therefore,

a discourse provides a set of possible statements about a given area, and organizes and gives structure to the manner in which a particular topic, object, process is to be talked about (Kress, 1985, quoted in Pedro, 1997a: 22).

In this discursive action – that is, in journalistic discourse and in its interactions and relationships with organisations (as sources) – there are, thus, views and understandings

of the world that underlie that which is said, published. In this respect, a journalistic text always corresponds to an option, since it reflects the interpersonal choices of its author and how s/he represents the world and the other. These choices ‘position the textual producer [in this case, the journalist] in relation to the propositional contents, as far as a particular cognitive and social representation of reality’ (Pedro, 1997b: 294) is concerned, while simultaneously reflecting

ideological strategies that reveal, not only the positioning of the author in relation to the real story – the specific event that justifies the information –, but also the strategies that they use to position, in a particular way, their readers (Pedro, 1997b: 294.)

As they are aimed – or when they do – at sensemaking through the media, organisations can only achieve this purpose through journalistic discourse. Consequently, they share responsibility as promoters of information and events and, moreover, they play the role of news characters, once transformed into narratives. Taking this perspective into account, there are (news) organisations that operate as the set and the stage of an event, project, idea or concept, and organisations that interact with the former, and which are – or want to be – responsible for the enunciation of the news discourse.

An organisation, as primary definer (Hall *et al.*, 1993; Ginneken, 2003) of the communication process – to which, in the organisation context, we may call what Andrade (2000: 11) terms ‘organisational narrator’ – plays a decisive role, as news source. However, this role is all the more crucial the more influential it is, and the better it masters the news culture.

#### COMMUNICATING FOR AND WITH THE MEDIA

Introducing the concept of primary definer is especially relevant, as it enables mapping, in the framework of the news process, the message meaning, what it says and allows saying, and the intended interpretation of the corresponding informative excerpt:

This interpretation then ‘commands the field’ in all subsequent treatment and sets the terms of reference within which all further coverage or debate takes place. Arguments *against* a primary interpretation are forced to insert themselves into its definition of ‘what is at issue’ – they must begin from this framework of interpretation (Hall *et al.*, 1993: 230).

The primary definer plays, in fact, a highly relevant role, as we shall see, because it can influence the view and the choices of the journalist in relation to the primary and secondary aspects of a certain event. This role is particularly salient in the case of the activities of A Vida é Bela – the case study researched –, as in the media arena the company lives almost exclusively of the view that it projects itself, and which is more favourable to them. That is, since their public exposure through the media is solely aimed at promoting their products and projects, which, in turn, stimulate notions of pleasure and well-being resulting from the experiences that they sell, the organisation – the sole source of

information of the news pieces in which they feature – communicate their values and their views. In this sense, A Vida É Bela go beyond the primary definers. This is because they are not subject to the adversarial principle, the statements of the company owner – and main actor – António Quina are never questioned, and neither is the company ever challenged. Exception is made to the period between October and December 2012, over the eight years (2005-2012) of meaning construction through the media analysed; this is the period preceding the fall and subsequent bankruptcy of the company.

In fact, the company and the owner, António Quina, knew how to use the news media very effectively, providing them with informative contents that they need, and whose strategic relevance is mentioned by Chaparro (2001). Since ‘making themselves to the news has become the most effective institutional course of action’ (Chaparro, 2001: 44), on which depend, to a great extent, the results and the success of organisations, then these organisations increasingly need to know how to use – because competition is increasing –, that is to influence, the news schedules so that they deal with the events, projects and products of a company and, therefore, promote their public image and highlight them.

The sensemaking through the news media is thus currently a crucial element in the life of organisations, particularly of companies that need to keep a permanent visibility and communication with their audiences. Hence, the close relationship that they need to establish with the news area, which requires from the company, not only an ability to seduce, but also initiative, as well as an ability to influence, so that their discourse and their values are assimilated, internalised and publicly taken by the news media. The better an organisation – business or other – masters the culture of news production, the better positioned they will be to obtain gains from their communicative dimension. António Quina himself revealed that his communication strategy with the media relied on taking the products that he wanted to disseminate and subsequently ‘disseminating them using a news format so as to whet people’s appetite’<sup>4</sup>. Not to forget the aim of whetting also the journalists’ appetite. There are two good examples of this: one is the presentation of the Hummer limousine rides from inside the car, where he welcomed journalists from the major media, and took them in turn on a ride through the city; the other is the invitation that he sent to a group of journalists for a Ferrari drive in the Spanish Jarama race track as a means to introduce that experience in Portugal.

In this sense, not all organisations are at the same level, i.e. not all of them have the same tools and resources to influence the news agenda for their own advantage. Likewise, as sources of information, they are not all equal before the media. Consequently, only the best-positioned and equipped organisations have the ability to influence and transform their own discourse into news discourse, thereby promoting their meaning construction through the media. Let us now look, in the case of A Vida é Bela, at how, firstly, the company deployed their institutionalisation process.

#### **INSTITUTIONALISATION OF A VIDA É BELA**

It all started in 2002, when António Quina founded the 60,000 euros capital company Maritz Marketing, whose core product was a guide of unforgettable experiences

<sup>4</sup> Interview to the magazine *Across-Luxury Travel & Safaris*, 1.10.2008, p. 143.

called A Vida é Bela. The first client was BP, followed by Banco *Best*, *Unicer*, *Renault Gest*, and later *Vodafone*<sup>5</sup>. All of them had the same wishes and the same demands: to create different, innovative, outstanding prizes. It is this spirit of differentiation that lies at the origin of the ideas that would provide those companies' special customers with a flight aboard a *MiG 21*, in the outskirts of Moscow, and a Formula 1 training in southern France. The first experiences were thus born in Portugal, within the scope of *experience marketing*.

The aim, as the word itself suggests, is to provide a product, service or brand experience to all those who get in touch with it. This new form of relationship differs from traditional marketing since the experiences are focused – and that is their purpose – on the life experiences that they offer to the respective consumer (Schmitt, 1999; Andrés *et al.* 2005). I.e. the experiences replace 'the functional values and provide sensorial, emotional, cognitive, behavioural and relational values' (Andrés *et al.*, 2005: 41). These values, whose conceptualisation was developed by Schmitt (1999), are highly focused on the sensory and emotional spheres, thus transforming it into the more relevant feature of *experience marketing*, although not the only one.

In Portugal, this concept was introduced via corporate activities, i.e. events related to companies and / or brands. However, the resulting degree of satisfaction, which was not independent of the fact that marketers have discovered a new lucrative niche, soon led the concept of gift experiences into reaching ordinary citizens, as new products were launched. The table reproduced below is an example of this diversity and respective affordability to ordinary citizens.

Accommodation:			
SPA:			
Adventure:			
Gourmet:			
Personal:			
Multi-activities:			

Figure 1. Diversity of products offered by A Vida é Bela<sup>6</sup>

<sup>5</sup> António Quina also revealed in an interview that these were also the companies that 'accounted for our initial business volume', *Human magazine* (Martins, AL, April 1, 2009: 6). The same information is conveyed by Andrés *et al.* (2005).

<sup>6</sup> From: *A Vida é Bela selling dreams with experience marketing*.

After an initial period especially focused on organising events and creating unique sensory and emotional experiences, the company extended their range of offerings to include, among the wide range available, gourmet dinners, massages, special tours and accommodation. The company expanded, and one of their offers, A Vida é Bela, quickly took over, to such an extent that it became the ID of the entire company.

Soon, this name became a concept: it won the product of the year award in 2011. It became the flagship of the gift experiences market, gained its individuality, and came to be treated indistinctively in the public sphere as trademark and / or as company. It is also as a company that we hereby refer to A Vida é Bela, which in a few years grew from a small team of initially five unemployed people to dozens of employees. The ultimate expansion was from 2005<sup>7</sup> when the company opened their first shop in Restelo, Lisbon, and hired the expert services of a public relations and communication consulting company called Central de Informação. Their media coverage increased, and so did their turnover. A Vida é Bela and their gift experiences ceased to be a novelty and become fashionable. In 2006, the company extended to Spain, where they opened a local office. Brazil then followed. The turnover grew year on year: 8.8 million euros in 2008; 11 million euros in 2009; 24 million euros in 2010; and 47 million euros in 2011. The fall of the company began the following year, which was apparent only in the second half of the second semester, when the first news were circulated that several hotels rejected their vouchers. In November 2012, António Quina declared the suspension of their business activities. A month later, DECO had registered 1,600 complaints against the company, which, in 2013, had their Special Process of Revitalisation (commonly known as economic recovery and refinancing plan) failed by their major creditors – the banks. The outcome was a 13 million euro debt and 1,500 creditors.

But how could this company – which has developed out of nowhere, that is, of a mere idea ('I started paying business visits to some potential clients, simply bringing a models folder with me' (Andrés *et al.*, 2005: 12.) – climb to the Olympus to then fall on the Tarpeian rock? What role did communication play in this process? How did the company relate to and use the media, i.e. what role did the media play in the sensemaking of A Vida é Bela? What steps did the company take to position itself in the market and consolidate its market position?

Briefly, the process of institutionalisation of the company, from the moment it was launched to its market consolidation, was mainly marked by the following steps: a) innovative diverse range of offerings (as mentioned above); b) experiences affordable to the middle class (driving a Ferrari cost 149.90 euro and riding a balloon cost 74.90 euro, but the range of offerings started at 15 euro); c) support and promotion of partnerships that simultaneously increased the public expression of A Vida é Bela and expanded the gift experience offering supply; d) intervention with the top management, especially with large companies; e) participation in marketing and tourism seminars and conferences,

---

<sup>7</sup> The reason why our research into the company starts in 2005, rather than on the date when the company was founded, is that the company took a qualitative leap that year, when it actually started expanding into the market and initiating their aggressive media coverage.

while the company owner contributed opinion articles in specialised periodicals; f) opening of outlets in shopping centres throughout the country; g) close relationship with the media, especially from 2005 onwards, which marks the company's expansion and the date when the company resorted to the specialised services of a communication and public relations agency (Central de Informação), at the same time the first shop, which was introduced as the first experience store, was opened in Restelo, Lisbon; h) strong presence in the media.

These were, in short, the activities and means used for the institutionalisation of the company, based on the brand differentiation (and products), aiming at building a reputation. This was deployed by resorting to the distinction that Andrade (2000) refers to, and by calling upon the communication processes for the achievement of its objectives. These, in fact, 'are true institutionalisation processes' (Andrade, 2000: 12), as communication, in this context, aims at 'enforcing an establishment' (Andrade, 2000: 12).

The aim of institutionalising, i.e.

of making something into an institution, discloses the very old need for individuals and their organizations to ensure the stability of conducts, to gain a place at the 'centre of the world' (which, for a company, equates, for example, with conquering a privileged place in space or in the inter-organisational network to which it belongs) (Andrade, 2000: 9).

Therefore, we are led into agreeing with the author that institutionalising, in addition to being a 'meaning distinction' (p. 9), is a process that tends, due to the status that it creates, to gain a legitimacy that leads to what Oliver (1992) considers the standardisation of the establishment.

The concept of sense, in the terms that we use, refers to that which the organisations draw up from the signs of the present 'and the ever porous environments in which they are immersed' (Andrade, 2000: 4), taking into account that creating meaning consists of the ability to create a fact, to make something visible and sensitive (Weick, 1995). In the case of A Vida é Bela, the creation of something visible and feasible to which Weick (1995) refers received an important contribution from the media. To the latter, the company allocated a strategic role for their assertiveness, within the framework of which its celebrity construction process is inscribed.

#### **CELEBRITY AS A PRODUCT OF THE MEDIA**

By extending the concept of celebrity of the individual sphere into the analysis of the collective sphere, understood as a brand or company, Rindova *et al.* (2006) argue that the strong public attention combined with a positive emotional response – which are aspects that characterise the concept of celebrity – contribute to increased economic opportunities available to an organisation. Public attention, in the context of the present study, refers to the idea of celebrity-building through the media, without mitigating the key role that companies play in this important field: 'Firms contribute to this process by

taking nonconforming actions and proactively seeking to manage impressions about themselves' (Rindova *et al.*, 2006: 50).

The term celebrity can be defined in terms of the consequences that a given actor causes or originates in large audiences, who pay attention to it and for whom it has a huge value (Rein, Kottler & Stoller, 1987). Or alternatively as someone who draws positive emotional answers from the public because the respective actor has a positive valence to the audience (Trope & Liberman, 2000), 'to the extent that he or she helps fulfill various behavioral goals' (Rindova *et al.*, 2006: 51).

In the case of a celebrity, this presupposes meeting the audiences' needs of fantasy, gossip, identification, status, affiliation and affinity (Adler & Adler, 1989; Gamson, 1994; O'Guinn, 2000 *apud* Rindova *et al.* 2006: 51). Therefore, it can be stated that the concept of celebrity lies primarily with the relationship that a particular actor establishes with the respective audience(s), rather than corresponding to a certain characteristic – innate or other – that he or she have. Rindova *et al.* (2006), moreover, envisage celebrity in terms of the nature of the audience's reaction, either before a person or a company. This enables authors to use the term celebrity in the context in which these reactions were caused: 'We do so in order to avoid more cumbersome terms, such as individuals or firms that have achieved celebrity, or celebrity individual and celebrity firms' (2006: 51).

It is, however, important to stress that, although some actors attract public attention through negative emotional responses, this spans beyond the scope of this research, which focuses exclusively on positive emotional responses. This research considers that a famous company is that which has a high capacity to attract public attention and to cause positive emotional reactions from the target or affected audiences. In the case of companies, celebrity is closely associated with economic goals, because that is the reason of their existence. That is, if a company does not generate positive emotional responses, it can be admitted that their economic performance is also limited:

without the attention of an audience of significant size, a firm's ability to generate positive emotional responses is likely to have limited economic consequences. Without positive emotional responses, the level of attention a firm commands may be insufficient to influence stakeholder choices (Rindova *et al.*, 2006: 51).

Currently, the construction of the celebrity takes place in the mediated public space, this being the reason why it is said to be a product of the media. Daniel Boorstin (1961) was the first to approach this topic, when he referred to the creation of pseudo-events and the processes that lead to their newsworthiness – although some decades earlier Walter Lippman (1922), in his most famous work, *Public Opinion*, had already touched upon this, by emphasising the strategic dimension of narrative attractiveness of journalists, who sought to reach the respective audiences through it (i.e. through the actors (individuals or organisations) who participated in it).

According to Boorstin (1961), celebrities are a product of modern communication technologies that strengthen an individual presence in the eyes of the general public, making it, in his own words, 'known for their wellknownness' (p. 47).



More recently, O'Guinn (2000), Gamson (1994), Reine *et al.* (1987), among others, analysed and studied the same phenomenon, as they argue, like Gans (1979), Schudson (1978) and Gitlin (1981), that the media play an important and powerful role in shaping the public agenda. Hence, they attract and draw the attention of the public to certain actors and their discourses in particular. It is within this framework of relationships and public exposure that celebrity is constructed – although, interestingly, as noted by Gamson (1994) and Rindova *et al.* (2006), despite celebrities playing such an important role in contemporary societies and markets, the celebrity topic is far from being studied in direct proportion to its relevance.

From the point of view of marketing scholars, the celebrity phenomenon results from the combination of entertainment and fame (Reine *et al.*, 1987 cited in Rindova *et al.*, 2006) in order to create high visibility products, desirably able to surprise or innovate. This is the case of the following proposals of A Vida é Bela, which were so suggestively communicated by the media discourse that passes off the company discourse as their own:

Since it is increasingly difficult to find original solutions for parties, offsites and business celebrations, the experiences guide provides some hints that will not leave anyone indifferent. (...) A Vida é Bela will select the best chefs, as well as the most creative cooking workshops, and engage the most renowned oenologists, so that you can prepare a gourmet event that is adjusted to the needs of each institution. (...) A Vida é Bela also suggests a Funky Party along a very special journey; can you imagine a train booked exclusively for your company, lots of entertainment and music to the sound of the 70s, and a game that depicts a lively scene of 'Murder on the Orient Express'?<sup>8</sup> ('A Vida é Bela', August 1, 2008: 86-87).

Or even the observations made by the journalist in the middle of the interview with António Quina, which contribute to strengthening his popularity and picturing him as a permanent creative – elements that are part of his personality as media character:

He makes a long pause, the longest in the whole interview. He seems to be looking for the right words; this is the first time that he gives this impression, to the extent that such a long silence seems odd. Is he already thinking about the meeting that he will have in the evening, just before dinner? Did he get some spontaneous inspiration? His expression reveals nothing, apart from his effort to concentrate on something. When he resumed the conversation, almost half a minute later, he acted as if the question had just been asked<sup>9</sup> ('As pessoas ainda acham que sou maluco', June 24, 2007: 55).

Once again, celebrity is generated and created through the media, which, by resorting to a process of choices and selection, produce what Marc Lits (1996) calls media

<sup>8</sup> Executive Woman.

<sup>9</sup> Público: Pública.

character. This was also studied by other researchers, such as McCracken (1989) and Reeves (1988), who describe this character as the subject of an action that aims to stimulate strong and positive emotional responses from their target groups or audiences.

In the case of media narratives, and particularly in journalism – which is the focus of this research:

it is known that the character represents a real life person. It is, however, the case that, usually, all we know about that person is what the media convey. Usually, ordinary people only get to know the most renowned politicians or show business people through biography excerpts conveyed by the media (Mesquita, 2003: 133).

After the media character previously constructed by the newspaper *Público* ('As pessoas ainda acham que sou maluco', June 24, 2007), which allowed ordinary citizens to learn more about António Quina, another narrative depicted the same person with another level of detail, but with the same intention and purpose to construct a favourable image:

His personality is contagious, he is good-humoured, he speaks with his hands and laughs with his body. He likes doing things, taking on his responsibilities, doing fieldwork, and experiencing things. Above all, he enjoys living life, which he considers to be beautiful... just like the film that inspired him to name the company for which he now works night and day: A Vida é Bela – Life is Beautiful. This is the first major experience company in the Portuguese market, which reached Spain and Brazil in less than five years, and which António Quina wants to make a global brand. As long as his memories go, he has always been like this: dreamy, optimistic, and energetic, with a knack for business. He recalls a day when he was seven years old and lived in Milan; his mother fetched him from the street where he sold trinkets to raise money<sup>10</sup> ('Porque a Vida é Bela', January 1, 2010: 89).

The process of celebrity construction thus takes place within a system of production (of communication and information) that tends to emphasise certain characteristics and values. In this respect, Gamson (1994) and McCracken (1989) highlight, additionally, the changes operated in the narratives on the characteristics of celebrities throughout the twentieth century.

As a result of the emergence of a new culture of consumption – particularly in the societies that, a few decades later, came to be known as post-industrial – from the 1940s onwards the values of merit, aptitude and competence were gradually replaced with the increasing customisation of image valorisation and what it stands for, both as a lifestyle to which audiences aspire, and as a social category, status or symbol of success. This means, according to Rindova *et al.* (2006), that the degree of manipulation in the celebrity production process impacts, not only their sustainability and value, but also their greatness:

<sup>10</sup> Marketeer.

Whereas ‘celebrity personas’ can be entirely fabricated, resulting in ‘minor’, ‘shortlived’, or ‘flash in the pan’ celebrities, individuals with real ability and a unique style become ‘stars’, ‘superstars’, or ‘cultural icons’ (Dyer, 1979 cited in Rindova *et al.*, 2006: 53; Gamson, 1994; McCracken, 1989; O’Guinn, 2000; Reeves, 1988).

This excerpt, which synthesises extremely well the celebrity media production process, inevitably refers us to an in-depth article on António Quina’s character and life that was published in *Expresso*, and whose opening lines are quoted below:

Pop! The stopper of a small bottle of French champagne hits the sea. António Quina, carrying his diving goggles at his chest, wearing a tight neoprene suit and carrying an air cylinder on his back, swims with one hand while sipping his champagne from the bottle in the other, only seconds after emerging from the depths of the ocean. We are off Baía dos Porcos, in Sesimbra. The sea is calm, the day is sunny and the sky is clear. We join António on a toast to life, to the future and to future successes. (...) António Quina, 43, achieved what many of us wish, but have never achieved or never had the courage to try<sup>11</sup> (Mendonça, August 7, 2010: 48).

Therefore, by impacting the degree or the individual greatness of the respective celebrity, based on their media exposure and on what the media say and write about them, this media coverage brings along natural consequences and advantages in the sphere of economic opportunities that then come to be offered, and to which they can access more easily. Between 2005 and 2012, António Quina made a total of 852 appearances in the news. This includes pieces where he is cited as the source, where he is interviewed or where he is the subject of a news profile. The figures in the following table aim to show his news value and, consequently, his presence in the media, which are considered an important contribution to the media coverage of the company A Vida é Bela. Especially as, it should be emphasised, in the whole media presence of António Quina it is not possible, as Mumby & Mease (2011) argued, to disconnect the discourse and the values conveyed by the organisational narrator from the organisation itself.

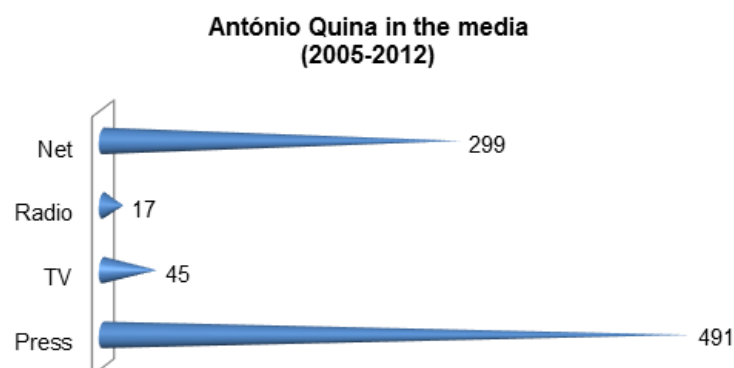


Figure 2. Chart showing the presence of António Quina in the media and its news value.

<sup>11</sup> *Expresso: Revista Única*.

As can be seen, the press (491 published pieces) is the journalistic field that paid more attention to António Quina, with 60% of the overall news items. This corresponds to almost the double of those that were published in digital media. The radio, as we will see later in relation to A Vida é Bela, had a very marginal number of pieces – 17 – i.e. two per cent over the total number of pieces that were edited.

The media coverage of António Quina represented a strong and decisive contribution to his celebrity construction process as the face and role model of a certain way of being and of living life; however, his activities were never intended to be disconnected from the activity and the brand of his company. It is a known fact that the more famous people are, the greatest are their chances of multiplying and maximising the return on the opportunities in which they participate. This means that their (media and business) attractiveness potential is directly proportional to the profits and benefits that are generated and provided to the third parties.

António Quina, president of A Vida é Bela, yesterday announced in Porto the launch of three new brands: Enjoy, Weekbreak and Freepass. The three new concepts will position themselves in different market segments. The Weebreak results from a partnership with Galileo and is aimed for travel agencies. A Vida é Bela closed the year 2008 with a turnover of 8.8 million euro overall, in Portugal, Spain and Brazil. In 2009 the company expects to generate revenues of 11 million euro <sup>12</sup> ('Empresa 'A vida é bela' lança três novas marcas e factura 9 milhões de euros', May 15, 2009: 21).

As was previously mentioned, António Quina has always taken advantage of his media exposure to maximise the name and the activities of A Vida é Bela. Rather than transforming his name into a brand, his plans consisted of taking full advantage of the spotlights and the stage that he was offered to transform his company, as it turned out, into a celebrity.

In this line of thought, it can be stated, several celebrities eventually transform their names into brands. Ronaldo is CR7<sup>13</sup>; the chef José Avilez has his image managed by a communication and marketing expert, thus transforming him – and the companies that he runs – into a brand, too; and the same applies to people like David Beckham, Ferran Adrià, and Oprah Winfrey, among many others.

These cases, in line with the understanding of Hayward *et al.* (2004), are carefully and strategically disseminated, since they follow a particularly well-prepared information model that aims to produce and disseminate at a larger scale the features or achievements of those at stake. And although the media play a core role in this process of dissemination and creation of collective myths, precisely by resorting to often exaggerated appraisal and highlights of the successes and skills of these individuals (Rein *et al.*, 1987), the truth is that nowadays, the use of the social media – namely *Twitter*, where, for example, Cristiano

<sup>12</sup> Diário Económico.

<sup>13</sup> According to the *Marketeer magazine* (no. 211, February 2014), which cited a study by IPAM (The Marketing School), the value of the brand Ronaldo, after he was awarded this year's Golden Ball, 'is 50 million euro' (p. 30).

Ronaldo has 23 million followers – personally or by those who represent them<sup>14</sup>, expand and maximise the construction and consolidation capacities of celebrities, who, it should be noted, live and feed themselves not only on their deeds and achievements, but also on the attractiveness of their identities (Rindova *et al.*, 2006; Gamson, 1994).

This review of the literature that studies the phenomenon of individual celebrity provides us with valuable clues to understand their construction process at the company level: ‘The idea that the media socially construct celebrity firms by featuring them in dramatic narratives is consistent with research on celebrity creation at the individual level’ (Rindova *et al.*, 2006: 56).

These same ideas can be found in the journalistic discourse, as the following example on António Quina and the creation of his company shows:

Creating an experience company, having two beaches he can call his and receiving this newspaper aboard a catamaran. The life of the creator of A Vida é Bela is not restful, but it’s not bad at all, either. (...) For António, ‘surviving tomorrow is building today’. For those who do not believe in success, success can only be achieved this way: non-stop<sup>15</sup> (Marques, April 25, 2009: 6).

Either through a thorough communication strategy based on interaction processes between the company and the media, through press releases, or by creating events with media coverage potential – which Boorstin (1961) terms pseudo-events – A Vida é Bela and their owner achieved a remarkable public exposure. Their easy – or shall we say privileged? – access to the media, which the data presented below demonstrate, confirms the assumption that both the company’s institutionalisation and sensemaking process, and their celebrity construction are strongly associated with the role and action of the media.

### THE MEDIA COVERAGE OF A VIDA É BELA

Between January 2005 and December 2012, A Vida é Bela featured in a total of 4,558 news pieces across the Portuguese media. With the exception of the very small number of radio pieces, the company achieved a remarkable media attractiveness and penetration rate. Estimates by Cision (the company responsible for monitoring the media coverage and calculating their results for the image of A Vida é Bela) and by Central de Informação suggest that such media coverage is worth around 28 million euro in *Advertising Value Equivalency (AVE)*. In the press alone, the AVE value is 13 million euro, according to the two sources that monitored and supported A Vida é Bela throughout those eight years. The two charts and the table below provide the overall figures of the company’s media coverage:

<sup>14</sup> Cristiano Ronaldo (and José Mourinho, who is called ‘the special one’ by the media) is represented by the company Gestifute, owned by businessman Jorge Mendes, who is responsible for all aspects related to the player’s image and communication strategy.

<sup>15</sup> *Semanário Económico*.

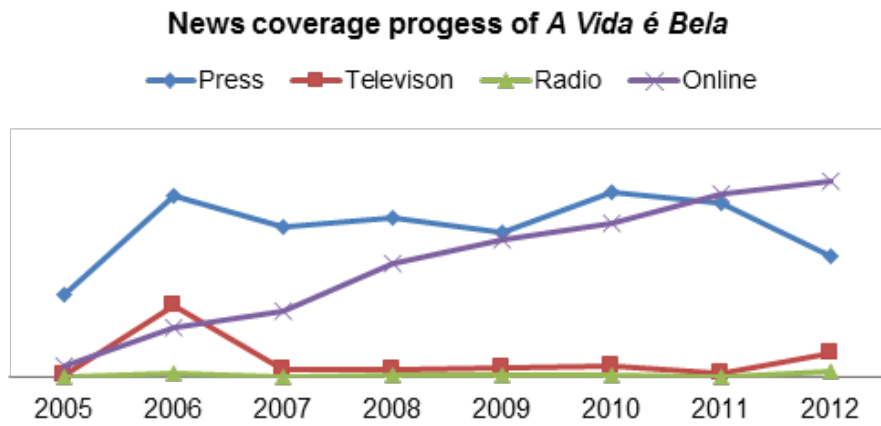


Figure 3. Chart showing the evolution of the company's news coverage (2005-2012).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Press</b>	167	363	302	321	293	371	350	245
<b>Television</b>	6	146	15	16	19	25	10	49
<b>Radio</b>	0	8	3	6	4	5	2	11
<b>Online</b>	22	102	135	229	277	308	370	394

Table 1. Evolution of the presence of A Vida é Bela in the media (2005-2012).

### A Vida é Bela in the media sphere

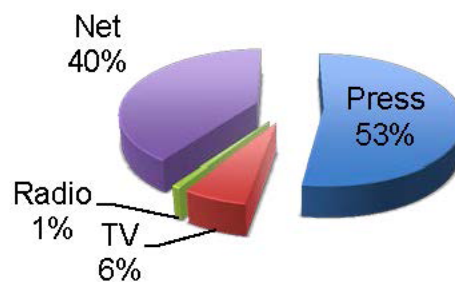


Figure 4. Chart showing the percentage media coverage of A Vida é Bela.

When analysing the press news coverage (the field analysed by the present research), we noticed that A Vida é Bela was the subject of 2,396 pieces scattered over dozens of media over the period studied. These were collected into six major groups: Generalist, Women, Tourism & Travel, Economics, and Marketing and Regional. The representativeness of the press (2,396 out of a total of 4,558 pieces), together with a great

editorial diversity, justifies its choice as our field of study. The following figure shows the year-on-year evolution of the pieces published:

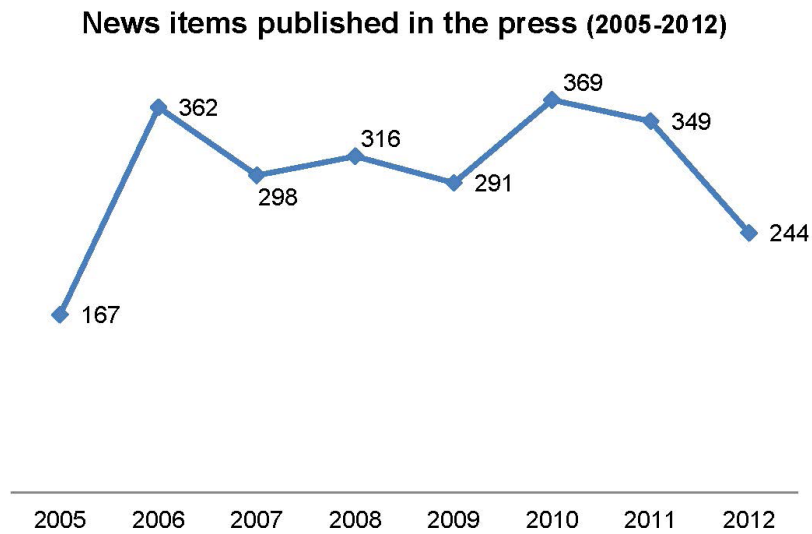


Figure 5. Number of pieces published per year between 2005-2012.

### Typology of published news items

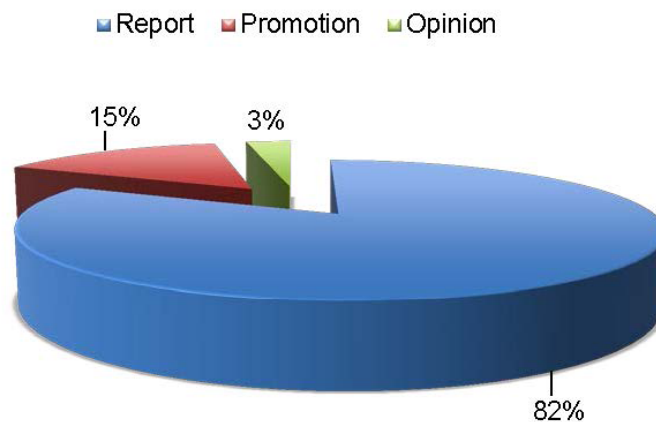


Figure 6. Typology of news categories published in the press

Figure 6. Typology of pieces published in the press.

Figure 6 shows the media coverage of A Vida é Bela divided into different types of texts: news, promotions and opinion articles. This is intended to allow for a better understanding of the profile of the published texts. Thus, we found that 1,969 texts (i.e. 82%) are pieces that were written following journalistic conventions, whereas 356 text are

short, promotional texts, almost always accompanied by a small picture similar to the one illustrated in Figure 1 of this article. Although the existence of this type of contents strengthens, on the one hand, the public image of the company's media penetration capacity – and therefore it is appropriate to take these inserts into account – on the other hand, we believe that a distinction should be made between the afore-mentioned promotions (albeit their being placed in news areas, as information, and not as advertising) and newspaper articles that were written taken professional conventions into consideration. This distinction highlights, moreover, the company's leading role and their ability to access the media, since 18% of the contents found in the press are not published as a news story, interview or in-depth report, but rather as useful information texts suggested by the respective magazine or newspaper.

It was also decided to separate the opinion texts written by António Quina, which, to a certain extent, also contributed to reinforcing the company's image in the press – since the name A Vida é Bela is always associated with him, and even operates as identifying brand for readers, in relation to his name and job role, and his work place.

The fact that these details are highlighted is intended to provide a more exact and accurate picture of the profile of the pieces published, and furthermore to show how A Vida é Bela penetrated the press, by resorting to a variety of textual devices and narrative strategies.

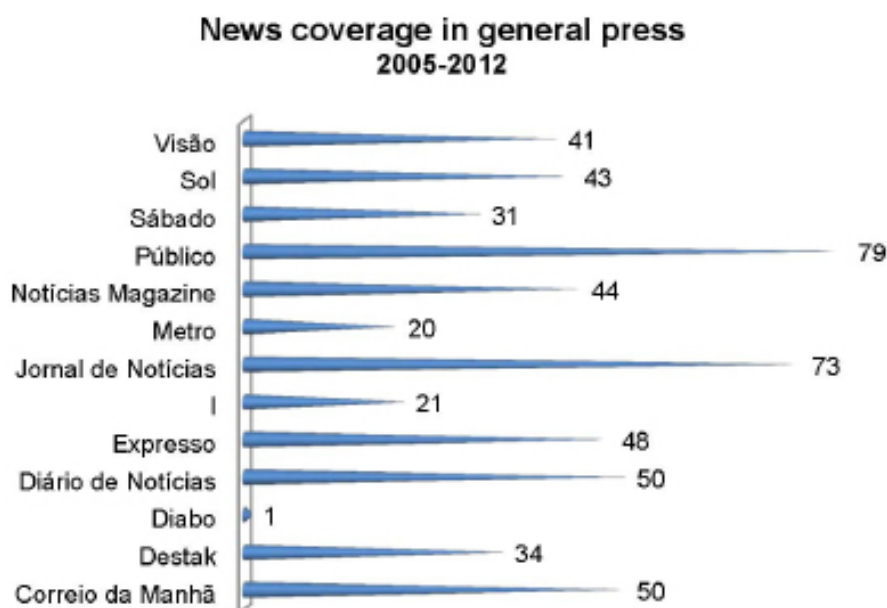


Figure 7. Number of pieces published in each Generalist medium 2005-2012.

The generalist press (554 pieces) was the segment that paid more attention and allocated most space to A Vida é Bela, with almost as many pieces as those published jointly by Economics (234), Tourism & Travel (243) and Regional (104) media. Marketing (122) and Women (123) media complete the picture. This picture, however, is not really



complete until another element is considered: the high number of pieces published in the group referred to as ‘Other’. This naming reflects the considerably high dispersion of pieces published in a wide range of media. Each of these media – most of which are specialised in certain niches, such as Animals, Health and Wellness, Fashion and Garden, among many others – has a small number of news, but overall they represent around 40% of the texts published. This fact, which was moreover stressed in the research interview conducted with the general director of Central de Informação, shows the attention that both the company and António Quina paid to the whole media spectrum, and which resulted in their media penetration capacities.

In the generalist press group (Figure 7), *Público* is the undisputed leader. It is worth stressing, however, the attention paid by the news magazines (*Visão*, *Sábado* and *Notícias Magazine*), as well as by the influential *Expresso*. The present analysis also found that, although *Público* was the medium that wrote the most pieces on A Vida é Bela, it did not publish a single line on the company’s period of crisis, when news emerged about vouchers issued by the company being rejected; likewise, it extraordinarily ignored the business closure and subsequent bankruptcy.

#### A Vida é Bela within the news page

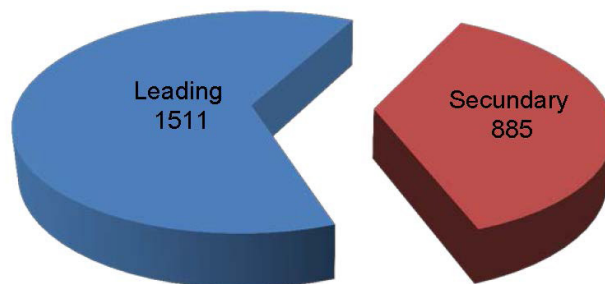


Figure 8. Chart on the leading role of A Vida é Bela within each page.

Another relevant aspect of the news coverage of A Vida é Bela is that of a total of 2,396 pieces, 1,511 are in the main area of the respective page. If we add to this the fact that A Vida é Bela was the main topic of 995 news pieces, we can have a more complete picture of the leading role played by the company. Furthermore, if the 63 unfavourable news pieces where A Vida é Bela features as the main topic (but not the source of information) are subtracted from the afore-mentioned 995 pieces, a total of 932 news items is obtained in which the company is both the main topic and single or main news source. The role of the company as *primary definer*, in the sense in which the concept was previously framed, can thus be observed. This is moreover strongly demonstrated by their leading role, together with the fact that they are the exclusive or main source in 932 cases.

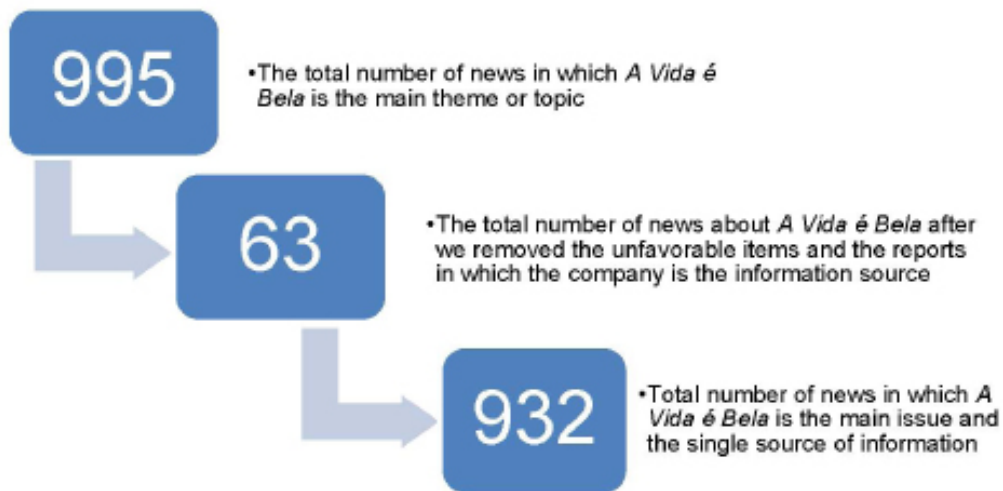


Figure 9. A Vida Bela as main topic and source

The leading role and their ability to set the tone and determine the direction of information that was produced, within the scope of the sensemaking process conducted by the media about A Vida é Bela, is further reinforced by the data of the present research on the rate of favourable and adverse news. The following chart (Figure 10) shows the results of this process – 63 adverse news in eight years of media attention and 2,396 pieces in the press. Notwithstanding, they all relate to a short period (October-December) in 2012, when, due to the appearance of another institutional source in the scene – DECO – the media were no longer able to mitigate the company’s crisis and the criticism against them.

These data confirm our previous assumption that A Vida é Bela played a role as news definer, and that their discourse was appropriated by the media. These figures also underline the company’s influence and privileged access to the media, which (almost) always simply reproduced the sensemaking by A Vida é Bela via the multiple interactions that the company established with them.

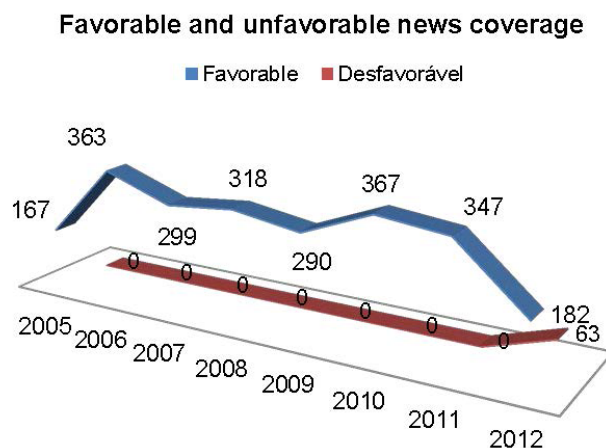


Figure 10. Chart on the favourable and adverse news coverage

Finally, Figures 11 and 12 show the list of top products covered in the news and the corresponding values. As the company closed their activity before the end of 2012, only the data until December 2011 are taken into account.

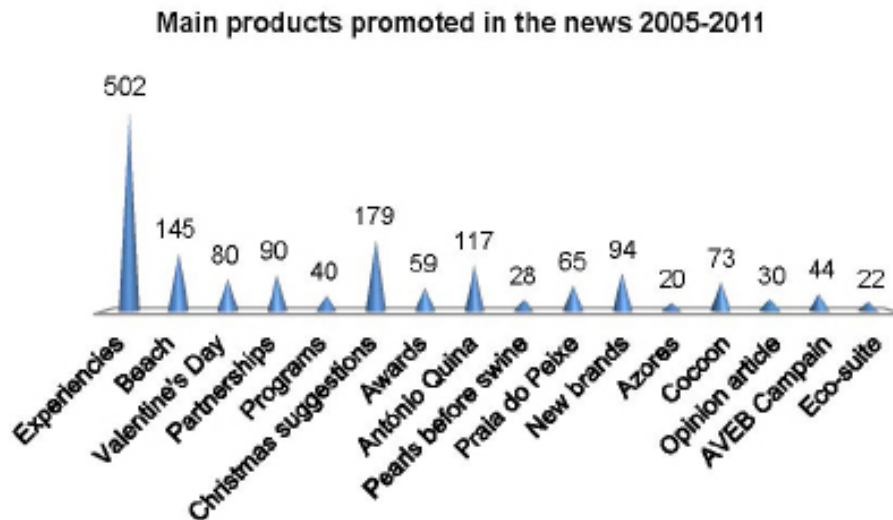


Figure 11. Main products covered in the news (2005-2011)

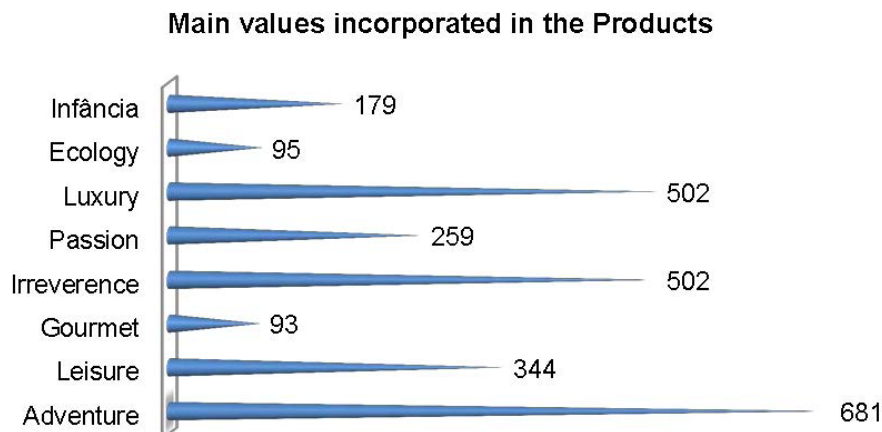


Figure 12. Main values associated with the products covered.

## CONCLUSION

Starting with the initial definition and application of a set of measures that led to the institutionalisation of A Vida é Bela, the company then implemented, especially from 2005 onwards, a process of sensemaking through the media, which is reflected in the data presented in this study. In fact, the meaningfulness of the high media coverage achieved over the period studied spans beyond the figures. This coverage has a thickness whose sense takes on a new and more consistent meaning when the company succeeds in having the journalistic discourse appropriate their own discourse and their own values.

Additionally, the assumption is also confirmed that the media contributed decisively to the process of meaning and celebrity construction of A Vida é Bela; in this context, the action of the company owner, António Quina, played a strategic role. In this context, it was also found that it is impossible to disconnect the discourse of a member of an organisation from the organisation itself. At the same time, the concept that communication is an integral component of organisational life (Deetz 2003, 2010) gained a new élan. //

## REFERENCES

- Adler, P. & Adler, P. (1989) "The Gloried Self: The Aggrandizement and the Construction of Self", *Social Psychological Quarterly*, 52: 299-310.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000) "Varieties of Discourse: On the Study of Organizations Through Discourse Analysis", *Human Relations*, 53(9): 1125-49.
- Andrade, R. F. de (2000) *Institucionalizações e Colapsos de Sentido nas Organizações*, Lisboa: Universidade Lusófona.
- Andrade, R. F. de (2001) *Institucionalizações, Colapsos e Reparações de Sentido nas Organizações*, Tese de Doutoramento, Lisboa: [S. n.].
- Andrés, A., Caetano, J. & Rasquilha, L. (2005) *Gestão de Experience Marketing*, Lisboa: Quimera.
- Barthes, R. (1988) *Lição*, Lisboa: 70.
- Boje, D. M. (1991) "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in a Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 106-126.
- Boje, D. M. (1995) "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Island"", *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035.
- Boje, D. M. (2008) *Storytelling organizations*, Los Angeles: Sage.
- Boorstin, D. J. (1961) *The Image: A Guide to Pseudo-events in America*, New York: Harper & Row.
- Chaparro, M. C. (2001) *A linguagem dos conflitos*, Coimbra: Minerva.
- Deetz, S. (2003) "Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn", *Organization*, 10(3): 421-29.
- Deetz, S. (2010) "Comunicação Organizacional: Fundamentos e Desafios" in Marchiori, M. (Org.) (2010) *Comunicação e Organização: Reflexos, Processos e Práticas*, São Caetano do Sul: Difusão, pp. 83-101.
- Dijk, T. A. V. (2011) "Introduction: the Study of Discourse" in *Discourse Studies: a Multidisciplinary Introduction*, London: Sage, pp. 1-7.
- Esteves, J. P. (2005) *O Espaço Público e os Media: Sobre a Comunicação entre Normatividade e Facticidade*, Lisboa: Colibri.
- Fairclough, N. (1989) *Language and Power*, London: Longman.
- Fairclough, N. (2003) *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*, London: Routledge.
- Foucault, M. (1966) *Les Mots et les Choses: Une Archéologie des Sciences Humaines*, Paris: Gallimard.

- Gamson, J. (1994) *Claims to Fame: Celebrity in Contemporary America*, California: Berkeley University.
- Gans, H. (1979) *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*, New York: Pantheon Books.
- Ginneken, J. (2003) *Understanding Global News: A Critical Introduction*, London: Sage.
- Gitlin, T. (1981) *The Whole World is Watching*, California: Berkeley University.
- Hall, S., Critcher, C., Jefferson, T., Clarke, J. & Roberts, B. (1993) "A Produção Social das Notícias: O Mugging nos Media", in Traquina, N. (Org.) (1993) *Jornalismo: Questões, Teorias e "Estórias"*, Lisboa: Veja, pp. 224-48.
- Hayward, M. L. A, Rindova, V. P. & Pollock, T. G. (2004) "Believing One's Own Press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity", *Strategic Management Journal*, 25: 637-55.
- Jian, G., Schmisser, A. M. & Fairhurst, G. T. (2008) "Discourse and Communication: The Progeny of Proteus", *Discourse and Communication Journal*, 2(3): 299-320.
- Lippman, W. (1922) *Public Opinion*, NY: Free Press Paperbacks.
- Lits, M. (1996) *Récit, Média et Société*, Louvain-la-Neuve: Bruylant-Academia.
- McCracken, G. (1989) "Who is the Celebrity Endorser?: Cultural foundations of the Endorsement Process", *Journal of Consumer Research*, 16(3): 310-21.
- Mendes, J. M. R. (1995) "Mudança Vigiada no Discurso da Imprensa", *Revista de Comunicação e Linguagens*, 1.
- Mesquita, M. (2003) *O Quarto Equívoco: O Poder dos Media na Sociedade Contemporânea*, Coimbra: Minerva.
- Mumby, D. K. & Mease, J. (2011) "Organizational Discourse" in Dijk, T. A. V. (Ed.) (2011) *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*, London: Sage, pp. 283-302.
- O'Guinn, T. (2000) "Touching Greatness: The Central Midwest Barry Manilow Fan Club" in Holt, D. & Schor, J. (Eds.) (2000) *The Consumer Society*, New York Press. pp. 155-68.
- Oliver, C. (1992) "The Antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, 13(4): 563-88.
- Pedro, E. R. (1997a) "Análise Crítica do Discurso: Aspectos Teóricos, Metodológicos e Analíticos", in Pedro, E. R. (Org.) (1997a) *Análise Crítica do Discurso*, Lisboa: Caminho, pp. 19-46.
- Pedro, E. R. (1997b) "O Discurso dos e nos Media", in Pedro, E. R. (Org.) (1997b) *Análise Crítica do Discurso*, Lisboa: Caminho, pp. 293-312.
- Rein, I., Kottler, P. & Stoller, M. (1987) *High Visibility*, New York: Dodd, Mead & Company.
- Reeves, J. L. (1988) "Television Stardom: A Ritual of Social Typification" in Carey, J. W. (Ed.) (1988) *Media, Myths and Narratives: Television and the Press*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 140-60.
- Ricoeur, P. (1996) *Teoria da Interpretação*, Lisboa: 70.
- Rindova, V. P., Pollock, T. G. & Hayward, M. L. A. (2006) "Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity", *Academy of Management Review*, 31(1): 50-71.
- Ruão, T. (2008) *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: A Aventura Comunicativa da Formação na Universidade do Minho: 1974-2006*, Tese de Doutoramento.

Schmitt, B. (1999) "Experiential Marketing", *Journal of Marketing Management*, 15(1-3): 53-67.

Schudson, M. (1978) *Discovering the News*, New York: Basic books.

Selznick, P. (1996) "Institutionalism "old" and "new"", *Administrative Science Quarterly*, 41(2, 40<sup>th</sup> Anniversary Issue): 270-77.

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

\*\*\*

Received: 31-07-2014

Accepted: 06-10-2014

## COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO AMBIENTE COMUNICATIVO DAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

**Maria Victoria Carrillo**

vicduran@unex.es

Universidad de Extremadura (Espanha) Facultad de Ciencias de la Documentación  
y la Comunicación Plaza Ibn Marwan s/n 06001 Badajoz. Espanha

---

### RESUMO

Este artigo procura clarificar o conceito de comunicação estratégica enquanto componente dos novos desafios de comunicação com que se deparam, atualmente, as empresas, (Carrillo *et al.*, 2013). A comunicação estratégica tornou-se uma área de trabalho académica e profissional de crucial importância. A delinear as questões subjacentes a esta área de trabalho teórico e profissional encontra-se um desafio para estudiosos das ciências da comunicação. Uma definição correta do conceito deverá responder à necessidade de incluir a comunicação nas competências essenciais da equipa de gestão sénior, bem como cumprir uma série de objetivos predefinidos, a longo prazo, concebidos tendo em vista a satisfação dos interesses de cada um dos *stakeholders* de uma empresa ou organização.

### PALAVRAS-CHAVE

Comunicação; estratégia; organizações

---

### O PONTO DE PARTIDA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Há apenas alguns anos, quase ninguém falava de comunicação na empresa, no que diz respeito às suas funções individualizadas de gestão e de marketing. Atualmente, em diversas organizações estas duas funções encontram-se nitidamente separadas, e a comunicação organizacional é vista como tendo, em geral, um carácter estratégico que a levou a ocupar o lugar dominante nas posições de topo do organigrama. Esta situação transforma este aspeto estratégico num campo de estudo obrigatório nas ciências da comunicação e numa oportunidade de trabalho para futuros profissionais deste campo.

Autores como Pérez & Massoni (2009) propõem uma panorâmica dos futuros profissionais da estratégia e fornecem algumas orientações tendo em vista a conceção e implementação de estratégias em diferentes áreas da vida: economia, política, sociedade, educação, cultura e comunicação. Porém, acreditamos que os atuais modelos estratégicos não se ajustam adequadamente aos novos contextos sociais e da comunicação. O presente artigo tem, assim, como objetivo abordar o conceito de comunicação estratégica como um novo tema emergente no campo da comunicação em geral, e da comunicação das organizações em particular.

Embora a comunicação estratégica não seja, na prática, realmente diferente daquilo que já vinha sendo feito, representa uma forma de compreender a comunicação distinta da forma como era tradicionalmente vista.

Geralmente, a comunicação estratégica como parte do universo de comunicações de uma organização é vista como estando muito próxima daquilo que se designou

comunicação holística ou integral, ou seja, uma forma de unificar as diferentes ações de comunicação concebidas para ajudar a alcançar as metas estratégicas de uma empresa (Schultz *et al.*, 1994).

Naturalmente, a comunicação não faz parte dos esforços encetados para alcançar as metas estratégicas da empresa, mas antes das metas que dependem ou necessitam de uma relação com os *stakeholders* de uma empresa, de modo a poder acrescentar valor. Este é, sobretudo, o caso da imagem e da reputação, através dos quais poderá concluir-se que a comunicação também contribui para alcançar as metas comerciais da empresa.

A diferença entre a comunicação holística ou integral e a comunicação estratégica reside apenas no facto de cada uma delas realçar um conceito diferente. Enquanto a comunicação holística ou integral baseia-se na inclusão de todas as ações possíveis (incluindo aquilo que tradicionalmente se designa por comunicação externa e interna) para alcançar as metas da empresa, a comunicação estratégica define-se mais na perspetiva das metas a alcançar e das decisões a adotar para o efeito do que numa perspetiva das ações a adotar. Naturalmente, estas decisões implicam a adoção de ações da comunicação holística ou integral, sendo esta, de facto, a relação que as liga.

Em termos genéricos, a comunicação estratégica não é nova. O papel desempenhado pela estratégia é uma condição indispensável à comunicação orientada para as metas, sendo ela própria obrigatória no contexto da comunicação das organizações, independentemente do tipo dessas comunicações.

Pérez (2001), um pioneiro na definição da estratégia no campo da comunicação, defende que a comunicação estratégica é um recurso essencial para uma empresa. Confessou, recentemente, o autor (2012: 8) que: “Para todos aqueles que, como eu, passaram anos a trabalhar nesta área, o aparecimento da comunicação estratégica é, indubitavelmente, uma boa notícia. Contudo, o êxito nunca surge sem contrapartidas, e constato a existência de algumas anomalias na forma como esta expressão está a ser tratada. Como se de um modismo se tratasse, alguns autores usam e abusam do termo”. Por conseguinte, na literatura mais recente surgiram várias referências diretas ou indiretas à comunicação estratégica. Existem, atualmente, documentos que poderão contribuir, como refere Pérez (2012), com um maior ou menor grau de adequação, para o desenvolvimento de um corpus teórico e prático relativamente à definição de comunicação estratégica.

Scheinson & Saroka (2000) referem que, no final dos anos 80 do século XX, iniciaram inadvertidamente o novo movimento que ficaria posteriormente conhecido como comunicação estratégica. Outros estudos terminaram a sua visão de comunicação estratégica e reforçaram a abordagem que os dois autores descreveram. Classificam a sua proposta como tendo sido provocativa porque: “Numa época em que o marketing estava a conquistar exponencialmente um certo ‘vedetismo’, defendia-se que as funções da comunicação ultrapassam as fronteiras do marketing, tendo-se, por isso, sugerido que a comunicação fosse implementada como parte da área da gestão de topo”. Observam os autores que, embora seja verdade que a comunicação empresarial foi, durante muito tempo, considerada sinónimo de publicidade, esta atitude reducionista foi derrubada por autores como Schultz *et al.* (1994), que alertaram para a necessidade de integrar as diferentes técnicas modernas de comunicação no trabalho para alcançar as



metas da organização. Nesta mesma linha, a comunicação estratégica não se limita ao campo dos produtos e das marcas (estas últimas vistas como extensões dos primeiros). A comunicação estratégica deve ser articulada de forma inteligente recorrendo a ações de gestão holística e, como o seu nome indica, colocada em prática através da aplicação de uma lógica eminentemente estratégica a partir da única área da empresa que permite fazê-lo: a da gestão sénior. Em suma, a comunicação estratégica inclui comunicação de marketing, mas não exclusivamente.

Para Garrido (2004), o cerne do conceito de estratégia no atual contexto da comunicação não deixa margem para qualquer solução de êxito junto dos modelos de comunicação tradicionais e da sua adesão aos princípios do passado. O autor refere-se ao reducionismo “marketiniano” como sendo um mero exercício de ações de comunicação isoladas.

Hallahan *et al.* (2007) baseiam, parcialmente, o seu estudo na opinião de um painel composto por editores de um jornal e por académicos da área da comunicação internacional para analisar a natureza do conceito de comunicação estratégica. Concluem que existem seis áreas nas organizações, e não apenas a do marketing, subjacentes ao desenvolvimento do conceito de comunicação estratégica: o próprio marketing, gestão de empresas, relações públicas, tecnologias da comunicação, políticas da comunicação e campanhas de marketing social ou informativo.

Islas (2005) afirma que duas das principais áreas nas quais a comunicação estratégica intervém são as da cultura e da identidade da organização. O autor destaca a relação entre a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis da empresa, afirmando: “O prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica”.

Na sua discussão da comunicação estratégica, Tironi & Carvallo (2011) realçam, ainda, o facto de, no mundo corporativo, as oportunidades atuais se encontrarem no campo da imagem, e não no da produção, o que contribui para sustentar ainda mais a função da comunicação estratégica como estando ao serviço da gestão de recursos intangíveis.

A tabela que se segue apresenta, em forma de síntese, as principais áreas abrangidas pela comunicação estratégica, com base no pressuposto fundamental de que é a forma de comunicação que está ao serviço do cumprimento das metas da organização.

Áreas de comunicação estratégica	
Comunicação estratégica → As metas da organização de acordo com os seus stakeholders	
Gestão de recursos intangíveis -Imagem -Reputação -Marca como recurso intangível -Identidade -Cultura corporativa -Responsabilidade social corporativa	Imagem (Tironi & Carvallo, 2011). Identidade, cultura organizacional, reputação (Islas, 2005). Gestão de empresas e campanhas de marketing social (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Comunicação empresarial	Políticas de comunicação e marketing (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Comunicação externa	Relações públicas, políticas de comunicação (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Comunicação interna	Políticas de comunicação, tecnologias de comunicação (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).

Tabela 1

Fonte: Os autores, com base em Hallahan *et al.*, (2007), Tironi & Carvallo (2011) e Islas (2005)

## O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E A SUA APLICAÇÃO À COMUNICAÇÃO

Não é possível definir comunicação estratégica sem fazer referência ao próprio termo “estratégia”. Este, por sua vez, é complementado por dois conceitos adicionais, que também interessa analisar: “tática” e “plano”.

Embora todos acreditem compreender o significado de “estratégia”, nem sempre sabem como definir o termo corretamente. Matilla (2007:17) admite que: “O conceito de estratégia é um termo definido com frequência de modo livre, ambíguo e, por vezes, confuso. É um termo que é utilizado abusivamente com frequência”.

O termo estratégia, como parte do conceito de “pensamento estratégico”, poderá ser visto como uma forma de combinar os objetivos a alcançar a longo prazo e as decisões a tomar antecipadamente, prevendo cenários futuros e possíveis ameaças do ambiente.

Para ser estratégica, uma decisão deve ter em consideração o modo como as reações de outras pessoas que tentam atingir os seus próprios objetivos têm potencial para influenciar o processo, bem como os efeitos de outros fatores relacionados com o ambiente, como o acaso.

Metaforicamente, a estratégia é o percurso que mapeia *a priori* e que, posteriormente, procura seguir, agindo de modo a que as suas decisões se ajustem aos objetivos definidos à partida. Assim, o primeiro passo na criação de uma estratégia consiste em saber para onde vai; não é lógico começar uma viagem sem saber qual é o destino. O segundo passo consiste em coordenar as suas ações e os recursos disponíveis, procurando posicionar-se favoravelmente face aos seus concorrentes, ou seja, em escolher as opções adequadas ao percurso traçado, de modo a permitir-lhe chegar onde pretende mais rápida e eficientemente do que os seus concorrentes.

O conceito seguinte a clarificar é o de tática. A estratégia utiliza a tática que irá ajudar a definir a forma de atingir os objetivos. A tática é, assim, constituída por decisões que devem ser tomadas antecipadamente, ainda que possivelmente reorientadas e reformuladas ao longo do tempo.

Nesta fase, é essencial incluir o conceito de temporalidade no estudo e na definição de estratégia. A estratégia deve ser pensada a longo prazo. Não é possível delinear uma estratégia a curto prazo, uma vez que, neste caso, não haveria tempo para a desenvolver na forma de táticas. Argenti *et al.* (2005), por exemplo, explicam os motivos pelos quais as empresas que só tomam decisões relativamente à comunicação tática, a curto prazo, sem uma estratégia, têm dificuldade em competir.

Finalmente, a tática desenvolve-se ainda mais na forma de planos de ação. Estes são mais pragmáticos, devendo, por conseguinte, ser implementados num período de tempo ainda mais específico. Uma determinada tática pode conduzir ao desenvolvimento de um ou mais planos de ação, concebidos para serem executados consecutiva ou paralelamente no tempo, mas sempre orientados para o mesmo objetivo a longo prazo. Cada um dos planos pode possuir diferentes objetivos parciais, capazes de serem cumpridos a curto prazo.

Resumindo, a abordagem à comunicação estratégica descrita neste artigo, que diferencia a estratégia da tática e a tática dos planos de ação, segue a linha traçada

por Scheinsohn & Saroka (2000) segundo a qual a comunicação estratégica inclui os seguintes níveis de ação: estratégico, logístico, tático e técnico. Também estes autores discutem a estratégia como concepção de uma ação integradora que nos ajuda a ter uma perspectiva clara do ponto em que nos encontramos e do ponto para onde vamos. Aquilo que a define é o conhecimento dos objetivos a atingir. A estratégia concentra-se mais na exploração da força potencial da organização do que na acumulação e aplicação de recursos.

Diretamente relacionado com o nível estratégico, está o nível logístico. Este consiste em orientar a manutenção de todos os recursos necessários para alcançar os objetivos estratégicos. A logística fornece e distribui estes recursos.

O nível tático diz respeito a tudo aquilo que está relacionado com ações ou meios. A tática constitui a forma de otimizar a utilização de recursos e de identificar o momento certo para a sua implementação. Neste sentido, consideramos ferramentas de comunicação táticas todas as técnicas e meios aceites: publicidade, promoção, eventos, relações de informação com os média, planos de comunicação financeiros, preparação de um manual de identidade corporativa visual, etc.

Finalmente, o nível técnico corresponde a todas as decisões operacionais resultantes da tática. Este artigo, pelo contrário, recorre ao termo “planos de ação”, que serão operacionalizados através de programas de intervenção. Um programa de intervenção consiste num conjunto de ações com uma maior estabilidade ao longo do tempo. Pode ser constituído, por exemplo, por uma única ação específica, como é o caso da realização de uma campanha publicitária. Enquanto uma campanha publicitária procura alcançar objetivos táticos, um programa possui objetivos estratégicos. A tática, porém, necessita de cumprir as metas definidas a curto prazo e contribuir para os objetivos estratégicos a longo prazo de uma forma sinérgica, de modo a que o resultado da aplicação da tática determinada *a priori* seja mais do que apenas a soma dos resultados de cada um deles, isoladamente.

Não podemos esquecer que o objeto de estudo deste artigo é a estratégia na sua relação com a comunicação. Existem algumas diferenças entre a estratégia aplicada à comunicação e a estratégia aplicada a outras áreas da vida, como o contexto militar. Os recursos disponíveis para agir no campo da comunicação baseiam-se na troca de informações e mensagens, e não na interação física, como é o caso de situações de guerra, o que irá obrigar a empresa ou instituição a recorrer à comunicação estratégica para avaliar constantemente as suas relações com os seus *stakeholders*, de modo a assegurar que o estado dessas relações se adequa aos seus objetivos estratégicos, e a certificar-se de que as mensagens emitidas foram devidamente recebidas e decodificadas.

#### **A ESTRATÉGIA NO AMBIENTE DE COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Conforme discutido anteriormente, a estratégia desempenha um papel importante no contexto da gestão da comunicação. É necessário destacar algumas características importantes ao considerar a estratégia aplicada à comunicação das organizações.

Em primeiro lugar, a comunicação estratégica deve ser uma comunicação gerida. Um aspeto importante consiste em compreender que a comunicação não pode ser estratégica se não for gerida. Gerir algo significa intervir, agir sobre os seus elementos para os alterar de modo a obter algum tipo de vantagem. Gerir a comunicação implica utilizar os recursos disponíveis para atingir determinado fim. Nesta perspetiva, poderia dizer-se que a comunicação gerida é comunicação estratégica? De todo. É necessário ter em conta uma pequena, mas importante nuance: a comunicação gerida nem sempre é comunicação estratégica, embora a comunicação estratégica seja sempre comunicação gerida.

Em segundo lugar, a “comunicação estratégica” não é sinónimo de “estratégias de comunicação”. A comunicação estratégica necessita de recorrer a todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os seus objetivos. Cada uma destas formas será delimitada pela sua própria tática e pelos seus próprios planos de ação, constituindo aquilo que é muitas vezes referido como “estratégias de comunicação” parciais. Daí a confusão. Será o somatório de todas as “estratégias de comunicação” parciais que dará origem à sinergia que nos permite falar de “comunicação estratégica”. Decorrente da sinergia, o resultado da comunicação estratégica será muito mais do que a soma das “estratégias de comunicação” parciais que poderá incluir. Por exemplo, a publicidade não deverá ser considerada comunicação estratégica, antes pelo contrário; a comunicação estratégica inclui a publicidade e outras formas de comunicação para alcançar os seus objetivos a longo prazo. Assim, os objetivos parciais a alcançar com a “estratégia de comunicação publicitária” contribuem para a criação de valor e para a satisfação dos objetivos estratégicos definidos pela organização, mas não coincidem com estes, o que irá forçar a empresa a conhecer o peso relativo de cada forma de comunicação, de modo a estimar a possível rentabilidade de cada um deles. A empresa também será obrigada a procurar a coerência entre todas as “estratégias de comunicação parciais”, com vista a uma leitura uniforme das ameaças, fraquezas, oportunidades e forças potenciais.

Em terceiro lugar, a comunicação estratégica encontra-se necessariamente ligada à organização: o termo comunicação estratégica não possui qualquer significado fora do contexto das organizações. O termo organização é, aqui, entendido como sendo a empresa ou instituição, pública ou privada, que trabalha de forma organizada, no mesmo sentido, para atingir determinado objetivo ou cumprir determinada missão e concretizar a sua visão estratégica, de cujo contexto participa. Nesta mesma linha, Hallahan et al. (2007) definem a comunicação estratégica como a comunicação feita deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão. Assim, para Ibarra (2010): “É há muito um dado adquirido que fazer negócios não é apenas uma questão de produção e de vendas. Atualmente, os *stakeholders* de uma empresa dão a conhecer as suas exigências, e têm o poder de responsabilizar a empresa pela satisfação das mesmas”. As organizações devem tornar-se cada vez mais competitivas e continuar atentas às políticas, aos critérios e às normas que lhes são impostos pelo ambiente imediato e pelo mercado internacional, num mundo globalizado.

Hoje em dia, as organizações que procuram projeção a longo prazo sabem que necessitam de estar em constante mutação. Nesse sentido, a organização deve possuir

uma estratégia inovadora e diferenciadora para se posicionar no tempo. Uma determinada empresa só poderá bater a sua concorrência se criar uma diferença que seja capaz de manter uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, segundo Argenti *et al.* (2005), a comunicação estratégica é: “a comunicação ajustada à estratégia global de uma empresa, de modo a destacar e a reforçar o seu posicionamento estratégico”. Assim, o posicionamento estratégico é definido complementarmente ao posicionamento estratégico da empresa. Este último situa a empresa, conforme perspectivado por diversos *stakeholders*, num lugar determinado do seu ambiente empresarial específico face aos seus concorrentes. É, em primeiro lugar, necessário delimitar este posicionamento analítico de modo a determinar, seguidamente, o posicionamento estratégico da empresa, isto é, a situação na qual gostaria de estar relativamente às perceções mentais dos seus *stakeholders*, e com base na qual define as estratégias a seguir e os objetivos a alcançar.

Para o efeito, a empresa também deve estar constantemente dependente do seu ambiente, tais como os requisitos de internacionalização ou os planos internos e os programas nacionais em termos de produtividade, cooperação e relações internacionais. Deve estar dependente do contexto político, cultural e social, do comportamento de outras organizações e do seu posicionamento no mercado, bem como da opinião pública em geral. Neste sentido, pode dizer-se que a comunicação estratégica não possui audiências ou público-alvo, mas antes *stakeholders* ligados à organização através dos seus próprios interesses específicos nos objetivos da empresa.

Ou seja, existe uma diferença, por exemplo, entre o público de uma campanha publicitária (o alvo da campanha publicitária ou do evento) e os grupos de *stakeholders* da organização. O conceito de *stakeholder* pode ser facilmente interpretado de forma errada como as pessoas a quem se dirigem as mensagens ou que foram meramente atingidas por essas mensagens. Os *stakeholders*, pelo contrário, são grupos que partilham algum significado com a organização, estendendo-se para além do público de clientes e consumidores da organização (embora, naturalmente, estes sejam, eles próprios, grupos de *stakeholders*).

Os *stakeholders* mantêm uma relação interativa com a organização (Argenti *et al.*, 2005), podendo entrar em contacto com ela através de diferentes meios e canais e, se assim pretenderem, a qualquer momento, e não apenas através da aquisição de determinado produto. Do mesmo modo, os *stakeholders* também podem recusar participar ativamente, se assim o entenderem. Além disso, diferentes grupos de *stakeholders* poderão ligar-se entre si e criar sinergias com capacidade para influenciar a organização positiva ou negativamente. É, assim, possível que os *stakeholders* optem por participar ou não nas mensagens transmitidas pela organização com base no volume de esforço que querem ou estão dispostos a fazer.

A organização deve estar consciente de que não existem públicos cativos nem meros públicos-alvo, pelo contrário; cada caso deve ser estudado com base no seu próprio mérito, sendo necessário quantificar o nível de participação exigido a cada grupo e estimar a possibilidade real de o conquistar. Os objetivos poderão, então, ser definidos

em conformidade, tendo em consideração o facto de os *stakeholders* estarem mais ou menos envolvidos no ambiente interno da organização a partir do qual será iniciado o processo de comunicação estratégica.

Finalmente, tendo em consideração todos os conceitos e ideias descritos acima, podemos propor a seguinte definição de comunicação estratégica nas organizações: “O esforço de gestão da comunicação a longo prazo exigido a uma organização, no seu ambiente específico, para que a sua relação com os seus *stakeholders* aproveite a sua evolução, no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na perspetiva e na visão da sua estratégia global. Será operacionalizado um mecanismo de ações táticas que se dividirão, elas próprias, em planos de ação de comunicação com um prazo claramente definido, de modo a alcançar os objetivos definidos *a priori*”.

Esta definição inclui, assim, as perspetivas da organização, da participação do sujeito, da gestão e o alcance dos objetivos a longo prazo, para além das táticas parciais necessárias para alcançar estes objetivos, e os planos de ação a curto prazo nos quais se divide o cumprimento desses objetivos.

A comunicação estratégica destina-se, então, a diferenciar a organização: o objetivo básico da gestão dos recursos intangíveis de uma empresa. Poderá, por conseguinte, dizer-se que está ao serviço deste aspeto da gestão. De facto, já é um facto aceite que a comunicação constitui a melhor ferramenta para gerir recursos intangíveis (Villafañe, 2005). O que é necessário compreender é que a própria comunicação “estratégica” é a melhor forma, em geral, de gerir esses recursos.

Para isso, será necessário que as organizações pensem de modo diferente e que tenham o apoio de uma estrutura de comunicação forte e eficaz. É necessário compreender a comunicação como o canal fundamental das organizações que as ligam ao ambiente. Uma gestão adequada da comunicação permitirá à organização conceber, desenvolver, pôr em prática e manter a sua estratégia nos diferentes níveis das suas ações, o que irá ajudar a ajustar as suas estratégias corporativas ao ambiente, garantindo a sua consistência e continuidade, e desenvolvendo uma linha de ação permanente. O resultado será a projeção de uma imagem positiva junto dos *stakeholders* a curto prazo e uma melhoria da sua reputação a longo prazo, sendo este o objetivo último da gestão de recursos intangíveis.

## CONCLUSÕES

Em primeiro lugar, podemos concluir que existe uma dificuldade considerável em definir comunicação estratégica devido à inconsistência polissémica das suas palavras que compõem o termo – “comunicação” e “estratégica” – o que levou diversos autores a fazer uma utilização abusiva do termo, nem sempre no sentido correto. O interesse crescente na comunicação estratégica ao longo dos últimos anos foi reforçado pela prática profissional da comunicação nas organizações, o que ocorreu mais no sentido da integração com a estratégia global da empresa, sob supervisão direta da gestão sénior (Mattelart, 2000), do que sob os auspícios de departamentos como o departamento de marketing ou em forma de modos de comunicação parciais, como a publicidade.

Em segundo lugar, a revisão do conceito de estratégia no contexto da comunicação nas organizações mostrou que a definição de comunicação estratégica deveria destacar determinados aspetos que ainda não tinham sido devidamente considerados:

- A comunicação estratégica tem que ser comunicação gerida. Em particular, nem toda a comunicação é comunicação estratégica, mas toda a comunicação estratégica é comunicação gerida.

- A comunicação estratégica e as estratégias de comunicação são duas coisas diferentes. A “comunicação estratégica” tem que pôr todas as formas de comunicação que se encontram à disposição da organização ao serviço dos seus objetivos, com um resultado que é mais do que a soma das “estratégias de comunicação” parciais.

- A empresa tem que estabelecer uma relação interativa com todos os seus *stakeholders*, e não só com as suas audiências ou públicos-alvo parciais. Os seus *stakeholders* mantêm uma relação com a organização que lhes permite estar em contacto com ela, se assim o entenderem, através dos vários canais e meios. O ideal é começar a gerir esta relação com os *stakeholders* internos da empresa e passar depois para os externos. Este processo irá ajudar a criar uma base sólida para a estratégia a seguir para alcançar determinados objetivos a longo prazo.

O conceito de comunicação estratégica possui claramente um lugar no contexto da comunicação, nas organizações em geral. Mais especificamente, a comunicação estratégica ganha em importância no contexto do modelo de comunicação em espiral discutido em Carrillo & Tato (2005). O que é particularmente digno de nota nesse modelo é que a comunicação estratégica deve ser planeada a longo prazo. A comunicação estratégica encontra-se, realmente, mais próxima das políticas de gestão da organização do que da própria comunicação. As suas bases estão no cerne da organização, que, na presente abordagem organizacional, corresponderia à Gestão de Comunicação e Imagem. Acima de tudo, a comunicação estratégica não pode ser desenvolvida fora da organização, mas nem toda a comunicação realizada dentro da organização pode ser designada comunicação estratégica. //

## REFERÊNCIAS

- Argenti, PA., Howell, RA. & Beck, KA. (2005) “The strategic communication imperative”, *MIT Sloan Management Review*, 46, 3: 82-90.
- Carrillo, MV., García, M., Tato, JL. & Castillo, A. (2013) *Los retos de la comunicación*. México: Pearson.
- Carrillo, MV. & Tato, JL. (2005) “El diseño de la “Comunicación Espiral” al servicio de las organizaciones del siglo XXI”, *Global Media Journal in Spanish*, 2, 4.
- Garrido, FJ. (2004) *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona: Gestión 2000.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Ver i, D. & Sriramesh, K. (2007) “Defining Strategic Communication”, *International Journal of Strategic Communication*, 1, 1: pp. 3-35.
- Ibarra, W. (2010) *Comunicación estratégica*. Disponível em <http://www.comunicacionestrategica.pe/2008/02/que-hace-un-comunicador-estrategico.html>.

- Islas, O. (2005) “De las relaciones públicas a la comunicación estratégica”. *Chasqui*, disponível em <http://chasqui.comunica.org/content/view/44/56/>.
- Mattelart, A. (2000) *La publicidad*, Barcelona: Paidós.
- Pérez, RA. (2001) *Estrategias de Comunicación*, Madrid: Ariel.
- Pérez, RA. (2012) “Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?”, *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*. o, 2, Feb-Aug.
- Pérez, RA. & Massoni, S. (2009) *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*, Madrid: Ariel.
- Scheinsohn, D. & Saroka, RH. (2000) *La huella digital*, Argentina: Fundación OSDE.
- Schultz, DE., Tannenbaum, SI. & Lauterborn, RF. (1994) *The new marketing paradigm. Integrated marketing communications*, Chicago: NTC Business Books.
- Tironi, E. & Carvallo, A. (2011). *Comunicación estratégica*, Chile: Taurus.
- Villafañe (2005) *La buena reputación*, Madrid: Pirámide.

Este trabalho foi desenvolvido com o apoio do Governo da Extremadura e cofinanciado por Fundos Feder da União Europeia (UE).

\*\*\*

Recebido a 31-07-2014

Aceite a 06-10-2014



## STRATEGIC COMMUNICATION IN THE COMMUNICATIONS ENVIRONMENT OF TODAY'S ORGANIZATIONS

**Maria Victoria Carrillo**

vicduran@unex.es

Universidad de Extremadura (Espanha) Facultad de Ciencias de la Documentación  
y la Comunicación Plaza Ibn Marwan s/n 06001 Badajoz. Spain

---

### ABSTRACT

This article seeks to clarify the concept of strategic communication as part of the new communications challenges facing today's firms (Carrillo *et al.*, 2013). Strategic communication has become an academic and professional working field of major importance. Delineating the issues underlying this area of theoretical and professional work is a challenge for scholars of the communication sciences. A correct definition of the concept should respond to the need to include communication as part of senior management's essential competences, and should comply with a number of pre-defined, long-term objectives designed to address the interests of each of the company or organization's stakeholders.

### KEYWORDS

Communication; strategy; organizations

---

### THE STARTING POINT FOR STRATEGIC COMMUNICATION

A few years ago, almost no one was talking about communications in the firm in terms of their individualized management and marketing functions. Now, in many organizations these two functions are clearly separated, and organizational communication is seen as in general having a strategic character that has led to its dominating the top positions in the organigram. This situation makes this strategic aspect an obligatory field of study in the communication sciences, and a job opportunity for future professionals in this field.

Authors such as Pérez & Massoni (2009) offer a vision of future strategy professionals, and provide guidelines for the design and implementation of strategies in different areas of life: economics, politics, society, education, culture, and communication. However, the present author believes that current strategic models do not adequately adapt to the new social and communications contexts. The objective of this article is therefore to address the concept of strategic communication as a newly emerging topic within the overall field of communication in general, and of organizations' communication in particular.

Although strategic communication is not really different in practice from what was already being done before, it does represent a form of understanding communication that is different from how it was most commonly viewed traditionally.

In general, strategic communication as one part of an organization's total communications is understood as being close to what has been called holistic or integral

communication, i.e., a way of uniting the different communication actions designed to help attain the firm's strategic goals (Schultz *et al.*, 1994).

Obviously, communication does not participate in the effort made to attain all the business's strategic goals, but rather in the part of those goals which depend on or need a relationship with the firm's stakeholders so as to be able to add value. This is especially so in terms of image and reputation, and through them will mean that communication will also contribute to the firm's achieving commercial goals.

The difference between holistic or integral communication and strategic communication lies only in the part on which each concept places the greatest emphasis. Holistic or integral communication is based on the inclusion of all possible actions (including both what traditionally are termed external and internal communication) to achieve the firm's goals. Strategic communication is defined rather from a perspective of the goals to be reached and the decisions to be taken to that end than from a perspective of the actions to be taken. Of course, those decisions will involve actions of holistic or integral communication, and indeed this is the nexus linking them.

In general terms, strategic communication is not new. The role played by strategy is a "sine qua non" for goal-driven communication, which itself is obligatory in the context of organizations' communications, regardless of the type of those communications.

Pérez (2001), a pioneer in defining strategy in the field of communication, argues that strategic communication is a vital asset for a firm. That author confessed recently (2012: 8) that: "For those who like me have spent years working in this field, the emergence of strategic communication is undoubtedly good news. However, success never comes alone and I see certain dysfunctions in the way this expression is being handled. As if it was a fad, some authors use and abuse the term". Thus, in the recent literature, there have appeared numerous direct or indirect references to strategic communication. There now exist documents available that can contribute with, as noted by Pérez (2012), a greater or lesser degree of appropriateness to the development of a theoretical and practical corpus concerning the definition of strategic communication.

Scheinson & Saroka (2000) suggest that, in the late eighties, they had inadvertently started the new movement that came to be known as strategic communication. Other studies have completed their vision of strategic communication and strengthened the approach that they described. They describe their proposal as having been provocative because: "In a time when marketing was exponentially gaining a certain 'veddetism', it was being postulated that the functions of communication exceed the boundaries of marketing, and was thereby being implied that communication be installed as part of the terrain of top management." They observe that, while it is true that business communication had for a long time been synonymous with advertising, this reductionist attitude had been overthrown by authors such as Schultz *et al.* (1994) who warned of the need to integrate the different techniques of modern communications in working to meet the organization's goals. In this same line of reasoning, strategic communication is not limited to the field of products and brands (the latter being understood as extensions of the former). Strategic communication must be intelligently articulated through actions of

holistic management, and, as its name suggests, put into practice with the application of an eminently strategic logic from the only territory of the firm that will allow it – that of Senior Management. In sum, strategic communication includes marketing communication, but is not limited to it.

For Garrido (2004), the core of the concept of strategy within today's context of communication leaves no room for any successful solution with the traditional models of communication and their adhesion to the principles of the past. That author refers to “marketinian” reductionism as being the mere exercise of isolated communication actions.

Hallahan *et al.* (2007) base their study in part on the opinion of a panel of journal editors and academics in the field of international communication to examine the nature of the concept of strategic communication. They conclude that there are six areas in organizations, not just that of marketing, which are involved in developing the concept of strategic communication: marketing itself, business management, public relations, communication technologies, communication policies, and social or informative marketing campaigns.

Islas (2005) states that two of the principal areas in which strategic communication intervenes are those of the organization's identity and culture. The author notes the relationship between strategic communication and the management of the firm's intangible assets, saying: “The prestige and reputation of any brand or organization today depend less on advertising effort and more on an integrated approach that necessarily involves strategic communication.”

Also, in discussing strategic communication, Tironi & Carvallo (2011) note that, in the corporate world, today's opportunities are to be found in the field of image, not in that of production. This further confirms the function of strategic communication noted above as being at the service of the management of intangible assets.

By way of synthesis, the following table presents the main areas encompassed by strategic communication, based on the fundamental premise that it is the form of communication which is at the service of fulfilling the organization's goals.

Areas of Strategic Communication	
Strategic communication → The organization's goals according to its stakeholders	
Management of intangible assets -Image -Reputation -Brand as an intangible asset -Identity -Corporate culture -Corporate social responsibility	Image (Tironi & Carvallo, 2011). Identity, organizational culture, reputation (Islas, 2005). Business management and social marketing campaigns (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Business communication	Marketing and communication policies (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
External communication	Public relations, communication policies (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Internal communication	Communication policies, communication technologies (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).

Table 1

Source: The authors, from Hallahan *et al.*, (2007), Tironi & Carvallo (2011), and Islas (2005)

## THE CONCEPT OF STRATEGY AND ITS APPLICATION TO COMMUNICATION

One can not define strategic communication without reference to the term “strategy” itself. This in turn is complemented by another two concepts that are also interesting to analyse – “tactics” and “plan”.

Although everyone believes they understand what “strategy” means, they do not always know how to define it correctly. Matilla (2007: 17) admits that: “The concept of strategy is a term that is often loosely, ambiguously, and sometimes confusingly defined. And one which is frequently abused”.

The term strategy as part of the concept of “strategic thinking” could be regarded as a way of combining the goals to be achieved in the long term with the decisions to be made in advance, anticipating future scenarios and possible threats from the environment.

To be strategic, a decision must consider how the reactions of other subjects trying to fulfil their own purposes have the potential to influence the process. It has also to take into account the effects of other factors which have to do with the environment, such as chance.

Metaphorically, strategy is the path you map out a priori and then try to follow, acting so that your decisions adapt to the goal you set out at the start. Hence, the first step in creating a strategy is knowing where you are going. It is not logical to start out on a journey without knowing what your destination is. The second step will be to coordinate your actions and available resources to try to position yourself advantageously vis-à-vis your opponents, i.e., to choose the right options for the path chosen to allow you to get where you wanted in less time and more efficiently than your competitors.

The next concept to clarify is that of tactics. Strategy makes use of tactics that will help define how the goal is to be reached. Tactics are therefore decisions that must be made in advance, but possibly reoriented and reformulated over time.

At this point, it is essential to include the concept of temporality in the study and definition of strategy. Strategy must be thought out for the long term. It is impossible to establish a short-term strategy, since there would be no time to develop it in the form of tactics. Argenti *et al.* (2005), for instance, explain why firms which only make decisions concerning tactical, short-term communication without a strategy have difficulty competing.

Finally, tactics are further developed in the form of action plans. These are more pragmatic, and must therefore be established in an even more specific time frame. A given tactic may lead to the development of one or more action plans, designed to run consecutively or parallel in time, but always directed towards the same long-term goal. Each plan may have different partial objectives capable of being met in the short term.

To summarize, the approach to strategic communication described in this article, which differentiates strategy from tactics and tactics from action plans, follows the line laid out by Scheinsohn & Saroka (2000) in which strategic communication includes the following levels of action: strategic, logistic, tactical, and technical. Those authors too speak of strategy as the conception of an integrative action that helps me to have a clear vision of where I am and where I am going. Its defining feature is knowledge of the goals to be attained. Strategy focuses more on the exploitation of the organization's potential strength rather than on the accumulation and application of resources.

Directly related to the strategic level is the logistic level. This consists in guiding the maintenance of all the resources required to achieve the strategic goals. The logistics provides and allocates those resources.

The tactical level refers to everything that has to do with actions or means. Tactics is the form of optimizing the use of resources and detecting the right time for their implementation. In this sense, we shall consider as tactical tools of communication all of the accepted techniques and means: advertising, promotion, events, informative relations with the media, financial communications plan, preparation of a visual corporate identity manual, etc.

Finally, the technical level refers to all the operational decisions resulting from the tactics. This article will instead use the term “action plans” which will be put into practice by means of intervention programs. An intervention program is a set of actions with greater stability over time. It may consist, for example, of a single specific action, such as conducting an advertising campaign. While an advertising campaign would pursue tactical goals, a program would have strategic purposes. The tactics, however, will have to meet the short-term goal and contribute to the long-term strategic purpose synergistically, so that the result of applying tactics defined a priori is far more than just the sum of the results of each one of them in isolation.

One has to keep in mind that it is strategy linked to communication which is being considered here. There are differences in strategy applied to communication and strategy applied to other areas of life, such as the military context. The resources available to act in the field of communication are based on the exchange of information and messages, not on physical interaction as in the case of war. This will force the firm or institution exercising strategic communication to constantly be evaluating its relationships with its stakeholders to ensure that the state of those relationships conforms to its strategic goals, and to check that the messages emitted have been appropriately received and decoded.

#### **STRATEGY IN ORGANIZATIONS' COMMUNICATIONS ENVIRONMENT**

In line with the discussion above, strategy has an important role to play in the context of communications management. Some important features need to be remarked on when considering strategy applied to organizations' communications.

First, strategic communication must be managed communication. The important thing is to understand that communication can not be strategic if it is not managed. Managing something is intervening in it, is acting on its elements to change them for some benefit. Managing communication is a case of using the resources available to some end. From this point of view, can it be said that managed communication is strategic communication? Absolutely not. There is a small but important nuance: managed communication is not always strategic communication, although strategic communication is always managed communication.

Second, “strategic communication” is not the same as “communication strategies”. Strategic communication needs to use all the forms of communication available in

the service of its goals. Each of these forms will be delimited by its own tactics and action plans to constitute what is often referred to as partial “communication strategies”. Hence the confusion. It will be the sum of all the partial “communication strategies” that will give rise to the synergy allowing one to speak of “strategic communication”. Because of the synergy, the result of the strategic communication will be much more than just the sum of the partial “communication strategies” which it may contain. For example, it should not be thought that advertising is strategic communication. Rather, strategic communication will include advertising and other forms of communication to achieve its long-term goals. Thus, the partial objectives to be achieved with the “advertising communication strategy” will contribute to the creation of value and to the fulfilment of the strategic goals set by the organization, but will not be equal to them. This will oblige the firm to gain insight into the relative weight of each form of communication, in order to estimate the profitability that might be obtained with each of them. It will also be obliged to seek coherence among all of the “partial communication strategies” so as to work towards a uniform reading of the threats, weaknesses, opportunities, and potential strengths.

And third, strategic communication is necessarily linked to organization: the term strategic communication has no meaning outside the context of organizations. The term organization is here understood as a public or private firm or institution working in an organized way in the same direction to achieve some goal or mission, and to realize its corporate vision in the context of which it forms a part. In this same vein, Hallahan et al., (2007) define strategic communication as the communication made deliberately by an organization in order to fulfil its mission. Thus, for Ibarra (2010): “It has long been known that doing business is not just a matter of production and sales. Today, the firm’s stakeholders make their demands known, and have the power to hold the firm to satisfying them.” Organizations must become ever more competitive, and remain attentive to the policies, criteria, and standards required of them by their immediate environment and by the international market in a globalized world.

Today, organizations seeking a long-term projection know that they must be in constant change. To that extent, the organization must have an innovative and differentiating strategy to position itself in time. A firm can only outperform its competition if it establishes a difference that it can maintain – a sustainable competitive advantage.

In this line, according to Argenti *et al.* (2005), strategic communication is: “communication aligned with the company’s overall strategy, to spotlight and strengthen its strategic positioning.” Thus, strategic positioning is defined in a complementary manner to the firm’s analytical positioning. This latter situates the firm, as perceived by its various stakeholders, in a particular place within its specific business environment as against its competitors. It is first necessary to delimit this analytical positioning in order subsequently to fix the firm’s strategic positioning, i.e., the situation it would like to be in with respect to the mental perceptions of its stakeholders, and on the basis of which it defines the strategies to follow and the goals to achieve.

To do this, the firm must also be constantly pending on its environment, e.g., on the requirements for internationalization, on its country’s internal plans and programs in

terms of productivity, cooperation, and international relations. It must be pending on the political, cultural, and social context, on the behaviour of other organizations and their positioning in the market, and on public opinion in general. In this sense, one can say that strategic communication has no target audiences or public, but rather stakeholders linked to the organization through their own specific interests in the firm's goals.

To explain the above, there is a difference, for example, between the audience of an advertising campaign (the target to which the advertising campaign or event is directed) and the organization's stakeholder groups. The concept of stakeholder can easily be misinterpreted as the persons to whom the messages are directed or who have merely been reached by those messages. Stakeholders instead are groups who share some meaning with the organization. They extend beyond the organization's public of customers and consumers (although, of course, these are themselves stakeholder groups).

Stakeholders maintain an interactive relationship with the organization (Argenti *et al.*, 2005). They may come into contact with it through different channels and media, and at any time if they wish, not only through the acquisition of a product. Similarly, stakeholders may also at any time reject active participation if they so wish. Moreover, different stakeholder groups can link up and create synergies that may affect the organization positively or negatively. There is thus the possibility that stakeholders will choose to participate or not in the messages that the organization is sending out based on how much effort they want or are willing to make.

The organization should be aware that there are no captive audiences or mere target audiences, but that each case must be studied on its own merits, it being necessary to quantify the level of participation required from each group and to estimate the real possibility of getting it. The goals can then be set accordingly, taking into account whether the stakeholders are more or less involved with the organization's internal environment from where the strategic communication process will begin.

Finally, taking into account all the concepts and ideas described above, one can propose a definition of strategic communication in organizations as follows: "The long-term communication management effort that an organization has to make in its particular environment for its relationship with its stakeholders to benefit its progress to achieving the goals that were set based on the vision and mission of its overall strategy. There will be set in motion a mechanism of tactical actions that will themselves subdivide into communication action plans with a clearly defined timing, so as to achieve the goals set a priori."

This definition thus includes the perspectives of the organization, of the subject's participation, of management, and of the attainment of long-term goals, above the partial tactics required to reach those goals, and the short-term action plans into which the achievement of those goals is split.

Strategic communication then is intended to set the organization apart – the basic objective of an organization's management of its intangible assets. It can therefore be said to be at the service of this aspect of management. Indeed, it was already accepted that communication is the best tool with which to manage intangible assets (Villafañe,

2005). What needs to be realized is that “strategic” communication itself is the best overall way of managing those assets.

Such a realization will require organizations to think differently and to have the support of a strong and effective communication structure. Communication needs to be understood as the fundamental channel that organizations have linking them with the environment. Proper management of communication will allow the organization to design, develop, put into practice, and maintain its strategy at the different levels of its actions. This will help it keep its corporate strategies aligned with the environment, ensuring consistency and continuity, and developing a line of permanent action. A result will be the projection of a positive image to stakeholders in the short term, and an enhancement of its reputations in the long term, this latter being the ultimate goal of the management of intangible assets.

## CONCLUSIONS

Firstly, one can conclude that there is considerable difficulty in defining strategic communication due to the polysemic inconsistency of both of its words – “strategic” and “communication”. This has led many authors to have abused the use of the term, not always in the right direction. The burgeoning interest in strategic communication in recent years has been strengthened by the professional practice of communications in organizations. This has been more in the line of integration with the firm’s overall strategy under the direct supervision of senior management (Mattelart, 2000) than under the auspices of departments such as marketing or in the form of partial modes of communication such as advertising.

Secondly, the review of the concept of strategy in the context of communication in organizations showed that the definition of strategic communication should highlight certain aspects that had as yet not been adequately considered:

- Strategic communication has to be managed communication. In particular, not all communication is strategic communication, but all strategic communication is managed communication.

- Strategic communication and communication strategies are two different things. “Strategic communication” has to put all the forms of communication available to the organization at the service of its goals, with the result being far more than the sum of the partial “communication strategies”.

- The firm must have an interactive relationship with all of its stakeholders, not just with its partial target audiences or publics. Its stakeholders maintain a relationship with the organization which means that they may come into contact with it if they wish through various channels and media. The ideal is to start managing this relationship with the firm’s internal stakeholders, and then go on to the external ones. This will help lay a solid foundation for the strategy to follow to attain certain longer-term goals.

The concept of strategic communication clearly has a place in the context of communication in organizations in general. More particularly, strategic communication gains in importance in the context of the spiral model of communication discussed in Carrillo



& Tato (2005). Especially worthy of note in that model is that strategic communication must be planned long term. Strategic communication is really closer to the organization's management policies than to communication itself. Its foundations lie at the heart of the organization, which in the present organizational approach would be Image and Communication Management. In particular, strategic communication can not be developed outside the organization, but not all communication that is done within the organization can be called strategic communication. //

## REFERENCES

- Argenti, PA., Howell, RA. & Beck, KA. (2005) "The strategic communication imperative", *MIT Sloan Management Review*, 46, 3: 82-90.
- Carrillo, MV., García, M., Tato, JL. & Castillo, A. (2013) *Los retos de la comunicación*. México: Pearson.
- Carrillo, MV. & Tato, JL. (2005) "El diseño de la "Comunicación Espiral" al servicio de las organizaciones del siglo XXI", *Global Media Journal in Spanish*, 2, 4.
- Garrido, FJ. (2004) *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona: Gestión 2000.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Ver i, D. & Sriramesh, K. (2007) "Defining Strategic Communication", *International Journal of Strategic Communication*, 1, 1: pp. 3-35.
- Ibarra, W. (2010) *Comunicación estratégica*. Disponible em <http://www.comunicacionestrategica.pe/2008/02/que-hace-un-comunicador-estrategico.html>.
- Islas, O. (2005) "De las relaciones públicas a la comunicación estratégica". *Chasqui*, disponible em <http://chasqui.comunica.org/content/view/44/56/>.
- Mattelart, A. (2000) *La publicidad*, Barcelona: Paidós.
- Pérez, RA. (2001) *Estrategias de Comunicación*, Madrid: Ariel.
- Pérez, RA. (2012) "Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica "estratégica"?", *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*. 0, 2, Feb-Aug.
- Pérez, RA. & Massoni, S. (2009) *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*, Madrid: Ariel.
- Scheinsohn, D. & Saroka, RH. (2000) *La huella digital*, Argentina: Fundación OSDE.
- Schultz, DE., Tannenbaum, SI. & Lauterborn, RF. (1994) *The new marketing paradigm. Integrated marketing communications*, Chicago: NTC Business Books.
- Tironi, E. & Carvallo, A. (2011). *Comunicación estratégica*, Chile: Taurus.
- Villafañe (2005) *La buena reputación*, Madrid: Pirámide.

This work was carried under the auspices of the Government of Extremadura and with the support of Feder Funds of the European Union (EU).

\*\*\*

Received: 31-07-2014

Accepted: 06-10-2014

---

## **RELAÇÕES PÚBLICAS POLÍTICAS: RAÍZES, DESAFIOS E APLICAÇÕES**

**Gisela Gonçalves**

gisela@ubi.pt

LABCOM - Laboratório de Comunicação e Conteúdos Online, Departamento de Comunicação e Artes, Faculdade de Artes de Letras, Universidade da Beira Interior, Rua Marquês d'Ávila e Bolama, 6200-001 Covilhã, Portugal

---

### **RESUMO**

Quando comparado com as relações públicas empresariais, as relações públicas políticas são ainda um campo de estudo emergente, mas com grande potencial de desenvolvimento. Neste artigo, apresenta-se uma reflexão sobre as relações públicas na esfera política através do estudo das suas raízes conceptuais e de os desafios colocados à sua prática pelos novos media. Enquadrado pela teoria da gestão das relações e pelo ideal da comunicação simétrica e dialógica, este texto apresenta caminhos possíveis para a investigação aplicada no campo das relações públicas políticas.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Relações públicas políticas; gestão das relações; comunicação simétrica; diálogo

---

As fronteiras conceptuais e práticas das relações públicas desde sempre se situaram no confronto com outras disciplinas, como sejam o marketing, a gestão ou o jornalismo. O caso das relações públicas políticas, cujo campo de estudo e ação se centra nas instituições políticas e seus atores, não é por isso diferente. As relações públicas políticas emergem do cruzamento de campos de estudo já bem alicerçados no espectro das ciências sociais, como a comunicação política, o marketing político e as próprias relações públicas. Mas como todas estas disciplinas se focam nas ações e interações que decorrem na esfera política, nem sempre é fácil distinguir os seus domínios de estudo ou circunscrever a sua identidade.

Ao contrário do que se poderia imaginar, poucas pontes se têm construído entre o marketing político e as relações públicas na reflexão sobre estas atividades profissionais. No entanto, são vários os pontos de interesse que partilham. Como Newman e Vercic (2002) realçam, tanto as relações públicas como o marketing político têm um cliente principal, relacionam-se com um ou mais grupos de pessoas, desenvolvem estratégias em volta de temas e baseiam-se na pesquisa de opinião. Além disso, tanto os profissionais de relações públicas como os consultores políticos têm sido criticados nos massa media como “corrosivos para o espírito da democracia” (Newman & Vercic, 2002: 2).

No seio da comunicação política e do marketing político, as relações públicas têm sido maioritariamente reduzidas à gestão das relações com os media (MacNair, 1999). No entanto, se entendidas como gestão da comunicação (Grunig & Hunt, 1984), as relações públicas não podem ser limitadas a uma mera visão instrumental de assessoria

mediática. As relações públicas possibilitam o desenvolvimento da comunicação, tanto ao nível interno, no que concerne à comunicação intrapartidária, como externo, naturalmente através das relações estabelecidas com os jornalistas, mas também, com os militantes, simpatizantes, e cidadãos em geral. Portanto, na esfera política, tal como na esfera empresarial, apesar da importância da assessoria mediática, o contributo das relações públicas para o sucesso das organizações vai muito além desta função essencialmente tática.

À semelhança do que se passa no campo das relações públicas, muitos dos estudos no âmbito da comunicação política e do marketing político centram-se no desenvolvimento de estratégias de comunicação direcionadas para públicos específicos. Os media, como já referido, sobretudo no caso das relações públicas e da comunicação política; os cidadãos, enquanto eleitores, especialmente no caso do marketing político. A grande diferença reside no facto de as relações públicas políticas procurarem “construir e manter relações mutuamente benéficas e a reputação junto dos seus públicos chave para ajudar no apoio à sua missão e alcançarem os seus objectivos” (Strömbäck & Kioussis, 2011: 8).

A ênfase no “paradigma relacional” de relações públicas, como tentaremos demonstrar ao longo deste artigo, abre novos caminhos para a reflexão sobre os processos que envolvem a comunicação das organizações (políticas) na esfera política. A partir de uma breve apresentação das raízes históricas e conceptuais das relações públicas políticas, e depois de se debater as possibilidades dialógicas sublinhadas pelo novo ambiente mediático, na última parte deste artigo, apontam-se direcções possíveis na investigação no campo das relações públicas políticas.

## RAÍZES CONCEPTUAIS

As relações públicas e a política estão interligadas desde a primeira referência ao termo “Public Relations”, em 1807, pelo Presidente dos EUA Thomas Jefferson (Davis, 2007). Cutlip, Center e Broom (2002) explicam que aquilo que hoje apelidamos de relações públicas teve a sua origem no contexto político americano, visível no uso de técnicas que desde sempre fizeram parte do arsenal de campanhas de persuasão da opinião pública a favor dos presidentes americanos (2002: 103).

Edward L. Bernays, conhecido como o “o pai das RP” foi provavelmente o primeiro verdadeiro consultor político, providenciando a fundamentação para as práticas modernas de RP políticas (Blumenthal, 1980: 12-13). Na obra “The Engineering of Consent” (1955), Bernays sugere formas para o Governo e os líderes políticos ganharem o apoio das massas de forma precisa e eficaz. É-lhe atribuída, entre outras, a invenção dos eventos mediáticos e das mensagens indiretas. Isto é, a construção de mensagens onde líderes de opinião ou pessoas comuns endossam produtos ou apoiam políticos, mas em formato jornalístico, não publicitário. Como Larry Tye realça, Bernays olhava para as relações públicas como uma coleção de instrumentos que ajudariam na “criação do consenso público” (Tye, 2002: 96). Um conjunto de técnicas de relacionamento com os media que se mantêm atuais até hoje (por ex., press releases, briefings, reuniões com os jornalistas, ou a criação de eventos mediáticos).

Além disso, Edward Bernays defendia a importância de promover ou manipular ideias, valores, eventos ou pessoas, porque no fundo, ao “cristalizar a opinião pública”<sup>1</sup>, o *Public Relations Counsel* (expressão cunhada por Bernays) contribuiria para um *telos* maior: a ordem social. “The conscious and intelligent manipulation of the organized habits and opinions of the masses is an important element in democratic society”, afirma Bernays (2005: 37) em *Propaganda*, obra escrita em 1928. Previsivelmente, a apologia de mecanismos de manipulação da opinião pública alarmou muitos dos seus contemporâneos para as implicações políticas da manipulação da massa e da propaganda. Muitos o apelidaram de “envenenador profissional da mente pública” ou “jovem Maquiavel dos nossos tempos” (Olasky, 1984: 6). Ora, esta conotação das relações públicas com propaganda e manipulação só viria a ser contrariada com a obra seminal de Grunig e Hunt, *Managing Public Relations* (1984). Obra rapidamente aceita e disseminada como a primeira teoria de relações públicas a propor uma versão ética da disciplina.

Grunig e Hunt definiram as relações públicas como “a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (1984: 5) e identificaram quatro modelos da sua prática moderna. Realce-se que o “paradigma grunigiano” (Gonçalves, 2010) admite que muita da prática de relações públicas é propagandística. Três dos quatro modelos (*press agentry*, *public information* e *two-way asymmetrical model*) continuam associados com a prática de comunicação assimétrica. Esta ocorre quando a organização apenas pretende persuadir os públicos em benefício próprio. Daí a comunicação assimétrica ser considerada “antiética e socialmente irresponsável” (Grunig & White, 1992: 38-42). Só o 4º modelo – *two-way asymmetrical model* – pretende apresentar uma ruptura das relações públicas com a propaganda. Trata-se de um modelo dialógico e participativo onde o objetivo último das relações públicas será equilibrar os interesses da organização e dos seus públicos.

Foi a partir do modelo simétrico que Grunig e a sua equipa construíram a *Teoria da excelência* (Grunig *et al.*, 1992), obra onde identificam os princípios para o sucesso das melhores práticas de relações públicas. No centro desta teoria está o princípio de que as relações públicas devem ser uma função de gestão autónoma e integrada. Além disso, que essa gestão se deve focar no desenvolvimento de relações mutuamente benéficas entre a organização e os públicos. A ideia subjacente é a seguinte: a comunicação simétrica é mais eficaz do que a assimétrica porque ao promover a confiança mútua, a organização está também a angariar o suporte dos públicos para as suas causas. E se existir menos pressão do meio envolvente, essa mesma organização (seja política ou não) poderá prosseguir mais facilmente com as suas políticas e legitimar as suas ações e comportamentos no espaço público.

Apesar de largamente criticado pelo seu perfil normativo e idealista sobre a prática das RP (L’Etang, 2006; Moloney, 2006), não se pode deixar de sublinhar como o paradigma grunigiano trouxe o conceito de “relações” para o centro do debate na estudo da comunicação das organizações. Mas sem dúvida que foram as novas possibilidades de

<sup>1</sup> “Cristalizing public opinion” é o título de uma das obras de Bernays, editada em 1923.

comunicação bidirecional potenciadas pelos “novos media” que conduziram ao aumento exponencial dos estudos de relações públicas guiados por aquela que ficou conhecida como “teoria da gestão das relações” (Ledingham 2000, 2006). Nesta perspectiva relacional, sobressai a tese de que todas as estratégias e táticas desenvolvidas pelas relações públicas são decididas em virtude dos efeitos que podem produzir na relação entre uma organização e os públicos.

## DESAFIOS DIGITAIS

Na atual “ecologia mediática” (Scolari, 2012), a Internet ocupa um lugar central para o desenvolvimento de estratégias de comunicação. As novas tecnologias de comunicação digital, em especial desde a emergência da Web 2.0, tornaram-se um canal essencial à construção de relações entre as organizações e os seus públicos, tanto ao nível empresarial como político.

De acordo com Ledingham e Bruning (2000: xiii), as sementes da teoria relacional foram lançadas em 1984, por M. Ferguson, num artigo que coloca a “relação” no centro da teoria das relações públicas. Esta perspectiva foi rapidamente disseminada em vários manuais, tal como “Effective Public Relations” de Cutlip, Center e Broom (1994: 2), que definiram relações públicas como “a função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente beméficas entre a organização e o vários públicos dos quais depende o seu sucesso ou fracasso”. Mais tarde, Ledingham e Bruning (1998: 62) propõem uma definição preliminar para a relação organização-público como “o estado existente entre uma organização e seus públicos-chave no qual as ações de cada uma das entidades impactam o bem-estar económico, social, político e/ou cultural da outra” Caracterizavam, assim, a relação ideal entre uma organização e o seu público como interdependência mútua positiva.

Para uma melhor compreensão desta interdependência, Ledingham e Bruning (1998) identificaram cinco dimensões que influenciam a percepção dos públicos sobre a sua relação com a organização: confiança, abertura, envolvimento, compromisso e investimento na relação. Os autores descobriram que uma boa percepção destas dimensões está correlacionada com uma disposição mais favorável em relação à organização por parte dos públicos e vice-versa. *Confiança* descreve o sentimento mútuo de quem está na relação e *abertura* significa que se está decidido a comunicar de forma franca. *Envolvimento* mostra que tanto a organização como o público estão comprometidos na promoção de interesses mútuos para manter um relacionamento de longo prazo. *Investimento* “refere-se ao tempo, energia, sentimentos, esforços e outros recursos usados para construir um relacionamento” (Ledingham & Bruning, 1998: 58).

A investigação sobre a gestão de relações viria a aumentar exponencialmente graças ao potencial da internet para o incremento da comunicação dialógica. “Diálogo é qualquer troca negociada de ideias e opiniões”, afirmam Kent e Taylor (1998: 325), autores considerados pioneiros no estudo da Web para criar, adaptar e mudar as relações entre as organizações e os seus públicos. Apontam 5 princípios-guia na construção de

relações dialógicas via websites. Em 1º lugar, as organizações devem usar a Internet para provocar o “*loop* dialógico”. Isto é, os *sites* devem permitir aos públicos questionar as organizações e, mais importante, oferecer às organizações a oportunidade de responder às suas questões, preocupações e problemas (Kent & Taylor: 1998: 326). O 2º princípio centra-se na “utilidade da informação” – os sites devem disponibilizar informações gerais, mesmo quando incluem mensagens direcionadas para públicos mais específicos (como é o caso, por ex., das salas de imprensa on-line). Ao se optar por oferecer informação útil também se consegue “gerar mais visitas ao site”, o 3º princípio dialógico. Daí a importância de atualizar o site e de oferecer conteúdos variados. De acordo com Kent e Taylor (1998), “a utilidade da informação” e a “conservação de visitantes” Quando o objectivo é criar relações, a navegabilidade tem de ser perfeita, incluir apenas links interessantes e evitar publicidade, pois só assim se conseguirá que os internautas acessem a um site com frequência.

Os princípios de Kent e Taylor na gestão dialógica das relação online têm vindo a ser aplicados ao estudo de websites, blogs, páginas do Facebook, Twitter e Wikis (Jo & Kim, 2003; Seltzer & Mitrook, 2007; Park & Reber, 2008; Bortree & Seltzer, 2009; Rybalko & Seltzer, 2010; Hickerson & Thompson, 2009). De acordo com Men & Tsai (2012: 78), existem três estratégias essenciais para construir relações e interações na internet. A primeira estratégia, *abertura ou divulgação*, refere-se à boa vontade das organizações em entrarem na conversação direta ou aberta com os públicos. Para uma plena abertura, as organizações devem providenciar uma descrição completa da organização, da sua história, missão e objectivos; usar *hyperlinks* para direccionar os internautas para o seu website; e, utilizar logos ou outras pistas visuais que providenciem identificações intuitivas. A segunda estratégia, *disseminação de informação*, consiste em contemplar as necessidades, preocupações e interesses dos públicos enquanto se dissemina informação organizacional (por ex., posts com avisos ou notas de imprensa). Essa informação permite que os públicos se relacionem com a organização enquanto parceiros informados. Finalmente, *interatividade e envolvimento*, joga um papel importante no cultivo de relacionamentos, seja através da oferta de espaço para o público contactar a organização (e-mail, chat, fórum) ou ainda, permitindo a partilha de informação on-line (por ex. via facebook).

Estes estudos, tal como a maioria das pesquisas sobre as potencialidades dialógicas e relacionais da prática das relações públicas em ambiente Net, enfatizam a importância do feedback contínuo - o *loop* dialógico, e colocam a ênfase na monitorização das “conversas” online. Além disso, centram-se maioritariamente na esfera empresarial, deixando assim em aberto imensas possibilidades de investigação aplicada à esfera política e governamental.

## APLICAÇÕES PRÁTICAS

Uma aproximação às relações públicas desde a teoria da gestão das relações, que coloque no centro da atenção as possibilidade dialógicas da Internet, é extremamente

interessante para o estudo das organizações que operam na esfera política. Talvez por isso mesmo, Stromback e Kioussis (2011: 8), trouxeram a perspectiva relacional para o centro da sua definição de relações públicas políticas:

As relações públicas políticas são um processo de gestão da comunicação através do qual uma organização ou um actor individual, com fins políticos, procura através da comunicação intencional *influenciar e estabelecer, construir e manter relações benéficas* [ênfase adicionada] e reputações junto dos seus públicos-chave de forma a apoiar a sua missão e a alcançar os seus objectivos.

No entanto, até à data pouco se sabe sobre o papel da Internet para reforçar os esforços de relacionamento numa visão de relações públicas, ao nível da gestão estratégica da comunicação política. Poder-se-á argumentar que a investigação em comunicação política está mais interessada nas estratégias para angariar votos do que em ouvir os eleitores enquanto cidadãos. De facto, desde a campanha presidencial de Obama em 2008, muitos estudos se centraram no poder da internet para os esforços eleitorais, também desde a perspectiva da teoria da gestão das relações (e.g., Levenshus, 2010). Mas mais dificilmente se encontrarão estudos centrados nas ferramentas disponibilizadas na Internet para a construção de relações nos chamados períodos “normais”, isto é, entre campanhas. Em certo sentido, pode-se defender, como Karlson *et al.* (2013) que a teoria da gestão das relações nos alerta para impossibilidade de as organizações políticas (por ex. os partidos políticos) gerirem relações que sobrevivam no tempo, se apenas concentrarem os seus esforços comunicacionais em período eleitorais. Se pensarmos que no campo da comunicação de marca, a lealdade e a confiança são construídas ao longo do tempo, não será então também importante que os atores políticos invistam na criação e manutenção de relações com os cidadãos continuamente? Trata-se sem dúvida de uma linha de investigação ainda por explorar no campo das relações públicas políticas.

Uma outra linha de investigação centrada na gestão das relações e da comunicação dialógica possibilitada pelos “novos media” poderá ser também equacionada a partir da dicotomia grunigiana entre comunicação simétrica e assimétrica. Na verdade, salvo raras exceções (Xifra, 2010), e apesar de ser razoável pressupor que existem diferenças na prática das relações públicas, consoante a organização política e o contexto onde opera, os modelos de relações públicas raramente foram aplicados em estudos de comunicação política. Em períodos eleitorais é natural que os modelos *publicity* e *two-way assymetrical* sejam os mais comuns. Devido à natureza altamente competitiva das campanhas eleitorais, onde o objectivo é convencer o público de que o objecto da campanha (um partido, um candidato) é a melhor escolha, a comunicação é sempre obviamente a favor da notoriedade do emissor e fundamentada na investigação e nas sondagens (McKeown & Plowman, 1999). É verdade que hoje os partidos vivem praticamente em campanha permanente (Blumenthal, 1980), mas não se poderá equacionar a hipótese de que em períodos entre campanhas, o modelo simétrico bidirecional seja mais eficaz? Os pressupostos simétricos parecem-nos aplicáveis à comunicação intrapartidária, nas

negociações entre partidos e no próprio processo de formação de políticas. Mais uma linha de indagação que poderá vir a nortear futuros estudos no campo emergente das relações públicas políticas.

Como já tivemos oportunidade de debater no início deste texto, a perspectiva relacional ajudou a transpor a ideia de relações públicas como sinónimo de propaganda, de manipulação da opinião pública, para a ideia de que as relações públicas permitem estabelecer, construir e manter relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos. Isto não significa, no entanto, que a persuasão é contrária à perspectiva relacional. Afinal, o uso da comunicação para influenciar percepções e comportamentos é inerente às relações públicas e a qualquer processo de comunicação política. Significa sim que de acordo com a perspectiva relacional, o sucesso das relações públicas será medido a partir da qualidade da relação entre a organização e os seus públicos e não apenas pela capacidade de influenciar as suas opiniões. Vários autores definiram diferentes características para caracterizar relações de qualidade: confiança, abertura, satisfação, acesso, envolvimento, compromisso, investimento, controlo mútuo (Ledingham & Bruning, 1998; Grunig & Huang, 2000; Ledingham, 2011). Estes e outros atributos poderão ser estudados empiricamente, oferecendo assim um barómetro do sucesso/insucesso das relações na esfera política.

No âmbito da comunicação política, os partidos políticos podem ser consideradas as organizações políticas mais importantes pois desempenham várias funções que mais nenhuma organização política realiza. Os partidos políticos simplificam as escolhas dos eleitores, mobilizam as pessoas para participar, recrutam e treinam candidatos políticos e líderes, articulam e agregam interesses políticos, e organizam o governo assim como a oposição (Stromback & Kioussis, 2011: 9). A partir da organização partido político muitas serão então as possibilidades relacionais que importaria estudar: relações entre diferentes partidos políticos e os eleitores; relações entre partidos políticos e militantes; relações entre partidos políticos e cidadãos; relações entre partidos políticos e o governo; relações entre governo e oposição, entre outros. Concomitantemente, muitas seriam as estratégias de comunicação e de relacionamento que se poderiam aprofundar empiricamente, sobretudo em ambiente Web 2.0, como a própria investigação no campo das relações públicas empresariais tem vindo a demonstrar.

Deixamos, ao concluir, uma questão em aberto. Em última análise, cumprindo-se todas as possibilidades de investigação aqui sugeridas, não estarão as relações públicas políticas a contribuir para o estudo da própria democracia? //

## REFERÊNCIAS

- Bernays, E. (1923) *Crystallizing Public Opinion*, New York: Boni and Liveright.
- Bernays, E. (1955) *The engineering of consent*, Norman Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Bernays, E. (2005 [1928]) *Propaganda*, New York: Horace Liveright.



- Blumenthal, S. (1980) *The Permanent Campaign*, Boston: Beacon Press.
- Bortree, D. S. & Seltzer, T. (2009) "Dialogic strategies and outcomes: an analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles", *Public Relations Review*, 35 (3): 317-319.
- Cutlip, S. M., Center, A., & Broom, G. (2002) *Effective public relations* (6<sup>th</sup> ed.), New York: Prentice-Hall.
- Davis, A. (2007) *Mastering Public Relations*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gonçalves, G. (2010) *Introdução à teoria das relações públicas*, Porto: Porto Editora.
- Grunig, J. E. & Huang, Y.-H. (2000) "From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes", in J. A. Ledingham e S. D. Bruning (eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 23-53.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) *Managing public relations*, Nova Iorque: Holt, Rinehart e Winston.
- Grunig, L. A. & White, J. (1992) "The effect of worldviews on public relations theory and practice", in James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 31-64.
- Hickerson, C. A. & Thompson, S. R. (2009) "Dialogue through wikis: A pilot exploration of dialogic public relations and wiki websites", *Prism*, 6(1).
- Jo, S., & Kim, Y. (2003) The effect of Web characteristics on relationship building, *Journal of Public Relations Research*, 158(3): 199-223.
- Karlsson, M., Clerwall, C. & Buskvist, U. (2013) "Political public relations on the Net: A relationship management perspective", *Public Relations Journal*, 7 (4).
- Kent, M. L. & Taylor, M. (1998) Building dialogic relationships through the world wide web, *Public Relations Review*, 24 (3): 321-334.
- L'Etang, J. (2006) "Corporate responsibility and public relations ethics" in J. L'Etang & M. Pieczka, *Public Relations. Critical debates and contemporary practice*, Londres: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 405-421.
- Ledingham, J. A. (2000) *Public Relations as relationship management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ledingham, J. A. (2006) "Relationship management: A general theory of public relations" in C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 465-483.
- Ledingham, J. A. (2011) "Political Public Relations and Relationship Management" in J. Stromback & S. Kioussis (Ed.), *Political Public Relations*, New York: Routledge, pp. 235-253.
- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998) "Relationship management and public relations: Dimensions of an organization-public relationship", *Public Relations Review*, 24 (1): 55-65.
- Levenshus, A. (2010) "Online relationship management in a Presidential Campaign: A case study of the Obama campaign's management of its Internet-integrated grassroots efforts", *Journal of Public Relations Research*, 22(3): 313-335.
- McKeown, C. A. & Plowman, K. D. (1999) Reaching publics on the Web during the 1996 presidential campaign, *Journal of Public Relations Research*, 11 (4): 321-347.
- McNair, B. (1999) *An Introduction to Political Communication* (2. ed), Londres e Nova Iorque: Routledge.

- Men, L.R. & Tsai, W. S. (2012) "How companies cultivate relationships with publics on social network sites: evidence from China and the United States" in Sandra Duhé (Ed), *New media and public relations*, New York: Peter Lang Publishing, pp. 75-85.
- Moloney, K. (2006) *Rethinking Public Relations: PR, propaganda and democracy*, Londres: Routledge.
- Newman, B. I. & Vercic, D. (2002) *Communication of politics. Cross-cultural theory building in the practice of public relations and political communication*, Nova Iorque: The Haworth Political Press.
- Olasky, M. N. (1984) "Retrospective: Bernays' doctrine of public opinion", *Public Relations Review*, 10 (3): 3-12.
- Park, H. & Reber, B. H. (2008) "Relationship building and the use of Web sites: How Fortune 500 corporations use their Web sites to build relationships", *Public Relations Review*, 34 (4): 409-411.
- Rybalko, S. & Seltzer, T. (2010) "Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter", *Public Relations Review*, 36(4): 336-341.
- Scolari, C. (2012) "Media ecology: Exploring the metaphor to expand the theory", *Communication Theory*, 22 (2): 204-225.
- Seltzer, T. & Mitrook, M. A. (2007) "The dialogic potential of weblogs in relationship building", *Public Relations Review*, 33(2): 227-229.
- Stromback, J. & Kioussis, S. (2011) *Political public relations. Principles and applications*, New York: Routledge.
- Tye, L. (2002) *The Father of Spin: Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations*, New York: Owl Books.
- Xifra, J. (2010) "Linkages Between Public Relations Models and Communication Managers' Roles in Spanish Political Parties", *Journal of Political Marketing*, 9 (3): 167-185.

\*\*\*

Recebido a 31-07-2014

Aceite a 06-10-2014

## **POLITICAL PUBLIC RELATIONS: ORIGINS, CHALLENGES AND APPLICATIONS**

**Gisela Gonçalves**

gisela@ubi.pt

LABCOM - Laboratório de Comunicação e Conteúdos Online, Departamento de Comunicação e Artes, Faculdade de Artes de Letras, Universidade da Beira Interior, Rua Marquês d'Ávila e Bolama, 6200-001 Covilhã, Portugal

---

### **ABSTRACT**

When compared to corporate public relations, political public relations are still a new field of study, which nonetheless has a great development potential. This article presents a reflection on public relations in the political sphere, by remembering its conceptual grassroots and studying the challenges imposed on its practice by the new media. Grounded in the relationship management theory and in the ideal of symmetrical and dialogic communication, this article, presents possible paths for applied research in the field of political public relations.

### **KEYWORDS**

Political public relations; relationship management; symmetrical communication; dialogue

---

The practical and conceptual borders of public relations have always been in contrast with other disciplines, such as marketing, management or journalism. The case of political public relations, whose field of study and action focuses on political institutions and their actors, is therefore identical. Political public relations result from the intersection of well-established fields of study within the social sciences, such as political communication, political marketing and public relations itself. But as all these disciplines focus on the actions and interactions operating in the political sphere, it is not always easy to identify their fields of study or to ascertain their identity.

Contrary to what would be expected, few bridges have been built between political marketing and public relations in discussing these professional activities. However, they share several interests. As Newman and Vercic (2002) highlight, both public relations and political marketing have a main client, they both relate to one or more groups of people, they both develop strategies around themes, and they are both based on opinion surveys. Additionally, both public relations practitioners and political consultants have been criticised in the media as being 'corruptive for the spirit of democracy' (Newman & Vercic, 2002: 2).

Within political communication and political marketing, public relations have been mostly limited to managing relations with the media (MacNair, 1999). However, if understood as communication management (Grunig & Hunt, 1984), public relations cannot be limited to a mere instrumental view of media relations. Public relations enable the development of communication, both internally, as far as intra-party communication is concerned, and externally, clearly by establishing relationships with journalists, but also

with its members, supporters and the general public. Therefore, in the political as in the business sphere, despite the relevance of media relations, the contribution of public relations to the success of organisations goes far beyond this essentially tactic function.

Similarly to what happens in the field of public relations, many studies conducted in the scope of political communication and political marketing are focused on the development of communication strategies targeted at specific publics. These are the media, as mentioned earlier, particularly in the case of public relations and political communication; and the citizens, as voters, especially in the case of political marketing. The big difference is that political public relations aim to ‘build and maintain beneficial relationships and reputations with its key publics to help support its mission and achieve its goals’) (Strömbäck & Kioussis, 2011: 8).

The emphasis on the ‘relational paradigm’ of public relations, as will be argued throughout this article, opens up new avenues for reflecting on the processes involved in (political) organisational communication in the political sphere. This article begins with a brief presentation of the historical and conceptual foundations of political public relations, which is then followed by a discussion of the dialogic possibilities highlighted by the new media environment. In the last section of this article, some directions for future research into political public relations will be suggested.

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS

Public relations and politics have been intertwined ever since the US President Thomas Jefferson first referred to the term ‘Public Relations’, in 1807 (Davis, 2007). Cutlip, Center and Broom (2002) explain that what we currently call public relations has its origins in the American political context, which is evident in the use of techniques that have always been part of the public opinion persuasion campaigns toolbox in favour of American Presidents (2002: 103).

Edward L. Bernays, known as the ‘father of PR’, was probably the first real political consultant, by providing the foundations for modern political PR practices (Blumenthal, 1980: 12-13). In his work ‘The Engineering of Consent’ (1955), Bernays suggests some ways for the government and political leaders to gain the support of the masses accurately and effectively. He is attributed the invention, among others, of media events and indirect messages. That is, the construction of messages where opinion leaders or ordinary people endorse products or support politicians, but in news, rather than advertising format. As is highlighted by Larry Tye, Bernays viewed public relations as a collection of instruments that would assist the ‘creation of public consent’ (Tye, 2002: 96). This is a set of relationship techniques with the media that remain relevant today (e.g. press releases, briefings, meetings with journalists, or creating media events).

In addition, Edward L. Bernays advocates the relevance of promoting or manipulating ideas, values, events or people, because, in the end, by ‘crystalizing public opinion’, the *Public Relations Counsel* (a phrase coined by Bernays) would contribute to a higher

---

<sup>1</sup> ‘Crystalizing public opinion’ is the title of one of Bernays’ work, published in 1923.

*telos*: the social order. 'The conscious and intelligent manipulation of the organized habits and opinions of the masses is an important element in democratic society', Bernays (2005: 37) argued in his 1928 work, *Propaganda*. Predictably, the support provided to public opinion manipulation mechanisms startled many of his contemporaries by drawing their attention to the political implications of mass manipulation and propaganda. Several people called him the 'professional poisoner of the public mind' or 'Young Machiavelli of Our Time' (Olasky, 1984: 6). This connotation of public relations with propaganda and manipulation was only later countered by the seminal work of Grunig and Hunt, *Managing Public Relations* (1984). This work was quickly accepted and disseminated as the first public relations theory that proposed an ethical version of the discipline.

Grunig and Hunt defined public relations as 'the management of communication between an organization and its public' (1984: 5) and identified four modern practice models. It should be emphasised that the 'Grunigian paradigm' (Gonçalves, 2010) admits that much of public relations practice is propaganda. Three of the four models (*agency*, *public information* and *two-way asymmetrical model*) remain associated with the asymmetrical communication practice. This takes place when the organisation only seeks to persuade the public for their own advantage. This is thus why asymmetrical communication is considered 'unethical and socially irresponsible' (Grunig & White, 1992: 38-42). Only the 4<sup>th</sup> model – *two-way asymmetrical model* – seeks to sever public relations from propaganda. This is a participatory and dialogic model, in which the ultimate aim of public relations is to balance the interests of the organisation and those of their publics.

It was based on the symmetrical model that Grunig and his team built the *Excellence theory* (Grunig *et al.*, 1992), in which they identified the principles underlying the success of public relations good practice. At the core of this theory lies the principle that public relations should be an autonomous and integrated management function, and the principle that such management should be focused on the development of mutually beneficial relationships between the organisation and the publics. The underlying idea is the following: symmetrical communication is more effective than asymmetrical communication because, by promoting mutual trust, the organisation is also fostering the support of their publics for their causes. And if faced with lower pressure from the environment, this organisation (whether political or other) can more easily implement their policies and legitimise their actions and behaviour in the public space.

Although it is widely criticised for its normative and idealistic profile over the Public Relations practice (L'Etang, 2006; Moloney, 2006), the Grunigian paradigm, it should be emphasised, placed the concept of 'relationships' at the centre of the debate in the study of organisational communication. But it was certainly the new two-way communication possibilities enabled by the 'new media' that led to the exponential increase in the number of public relations studies guided by that which was later known as 'relationship management theory' (Ledingham 2000, 2006). In this relational perspective, the thesis stands out that all strategies and tactics developed by public relations are determined based on the effects that they may produce in the relationship between an organisation and the publics.

## DIGITAL CHALLENGES

In the current 'media ecology' (Scolari, 2012), the Internet plays a core role in the development of communication strategies. The new digital communication technologies, especially since the emergence of Web 2.0, have become a crucial channel for building relationships between organisations and their publics, both at the business and political level.

According to Ledingham and Bruning (2000: xiii), the seeds of relational theory were planted in 1984 by M. Ferguson in an article that placed the 'relationship' at the centre of public relations theory. This view was quickly disseminated in various manuals, such as 'Effective Public Relations', by Cutlip, Center and Broom (1994: 2), who defined public relations as 'the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics, on whom their success or failures depend'. Later, Ledingham and Bruning (1998: 62) proposed a preliminary definition for the organisation-public relationship as 'the state that exists between an organization and its key publics in which the actions of either entity impact the economic, social, political and/or cultural well-being of the other entity.' They thus characterised the ideal relationship between an organisation and their public as positive mutual interdependence.

For a better understanding of this interdependence, Ledingham and Bruning (1998) identified five dimensions that influence the perception that the publics have of their relationship with the organisation: trust, openness, involvement, commitment and investment in the relationship. The authors found that a good perception of these dimensions is correlated with a more favourable opinion of the public about the organisation and vice versa. *Trust* describes the mutual feeling of those involved in the relationship, and *openness* means a determination to communicate frankly. *Involvement* shows that both the organisation and the public are engaged in promoting mutual interests to maintain a long-term relationship. *Investment* 'refers to the time, energy, feelings, efforts and other resources given to building the relationship' (Ledingham and Bruning, 1998: 58).

The volume of research into relationship management increased dramatically thanks to the potential of the Internet to maximise dialogic communication. Kent and Taylor – who are considered the pioneers in studying the use of the web to create, adapt and change the relationships between organisations and their publics – state that 'dialogue is any negotiated exchange of ideas and opinions' (1998: 325). They list 5 guiding principles underlying the construction of dialogic relationships through websites. Firstly, organisations should use the Internet to produce the 'dialogic loop'. That is, *websites* should allow their publics to challenge the organisations and, more importantly, provide organisations with an opportunity to answer their questions and address their concerns and problems (Kent & Taylor: 1998: 326). The 2<sup>nd</sup> principle focuses on the 'usefulness of information'; websites should provide general information, even when they include messages targeted at more specific publics (such as online press rooms). Choosing to provide useful information also enables the generation of return visits, which is the 3<sup>rd</sup> dialogic principle. Hence the relevance of keeping the website updated and offering varied content. According to Kent and Taylor (1998), 'the intuitiveness/ease of the interface' and the 'conservation of

visitors' are the remaining guiding principles. When the goal is to create relationships, the browsing experience has to be perfect; it has to include only interesting links and avoid advertising, otherwise Internet users will not access a website frequently.

The principles of Kent and Taylor applied to the dialogic management of online relationships have been applied to the study of websites, blogs, Facebook pages, Twitter and Wikis (John & Kim, 2003; Seltzer & Mitrook, 2007; Park & Reber, 2008; Bortree & Seltzer, 2009; Rybalko & Seltzer, 2010; Hickerson & Thompson, 2009). According to Men & Tsai (2012: 78), there are three essential strategies to building relationships and interactions on the Internet. The first strategy, *openness or disclosure*, corresponds to the willingness of organisations to engage in a direct or open conversation with the publics. For a full openness, organisations must provide a complete description of the organisation, their history, mission and objectives; they must use hyperlinks to forward Internet users to their website; and they must use logos or other visual cues that provide intuitive identification elements. The second strategy, *information dissemination*, consists of addressing the needs, concerns and interests of the publics, while disseminating organisational information (e.g. posts containing warnings or press releases.) This information enables the publics to establish a relationship with the organisation as informed partners. Finally, *interactivity* and *involvement* play an important role in planting relationships, either by offering the public an opportunity to contact the organisation (by e-mail, chat, forum), or allowing them to share information online (e.g. via Facebook).

These studies, like most research on the dialogic and relational potential of public relations practice in an Internet environment, stresses the relevance of continuing feedback -- the dialogic loop -- and emphasises the monitoring of online 'conversations'. Moreover, they focus mainly on the business sphere, thus leaving open vast research possibilities applied to the political and governmental sphere.

## PRACTICAL APPLICATIONS

An approach to public relations from the relationship management theory that places the dialogic possibility of the Internet at the centre is extremely interesting for the study of organisations operating in the political sphere. Perhaps for this reason, Stromback and Kioussis (2011: 8) placed the relational perspective at the centre of their definition of political public relations:

Political public relations is the management process by which an organization or individual actor for political purposes, through purposeful communication and action, seeks to *influence and to establish, build, and maintain beneficial relationships* [emphasis added] and reputations with its key publics to help support its mission and achieve its goals.

However, to date little is known about the role of the Internet in strengthening the relationship efforts from a public relations perspective, at the level of strategic management of political communication. It could be argued that research into political

communication is more interested in strategies to secure votes than to listen to voters as citizens. In fact, since Obama's presidential campaign in 2008, many studies have focused on the power of the Internet to assist election efforts, also from the perspective of the relationship management theory (e.g. Levenshus, 2010). But it is more difficult to find studies focusing on the tools available on the Internet to build relationships in the so-called 'normal' times, i.e. in-between campaigns. In a sense, it can be argued, like Karlson *et al.* (2013), that the relationship management theory draws the attention to the fact that political organisations (e.g. political parties) are unable to manage relationships that resist time if they focus their communication efforts on election periods. If we consider that, in the field of brand communication, loyalty and trust are built over time, then is it not also important that political actors invest in creating and nurturing continuing relationships with citizens? This is certainly a line of research yet to be explored in the field of political public relations.

Another line of research focused on relationship management and dialogic communication enabled by the 'new media' can also be considered, building upon the Grunigian dichotomy between symmetrical and asymmetrical communication. In fact, although it is reasonable to assume that there are differences in the practice of public relations (Xifra, 2010), depending on the political organisation and the context in which it operates, public relations models have rarely been applied to political communication studies (Xifra, 2010, is one exception). During election periods, it is only natural that the *publicity* and *two-way asymmetrical* models are the most common. Due to the highly competitive nature of the electoral campaign, whose aim is to convince the public that the campaign object (a party, a candidate) is the best choice, communication is always clearly in favour of the sender's awareness, and built on research and surveys (McKeown & Plowman, 1999). It is true that parties currently campaign on a permanent basis (Blumenthal, 1980), but can it not be wondered whether the two-way symmetrical model is not more effective in-between campaigns? Symmetrical assumptions seem applicable to intra-party communication, negotiations between parties and the policy building process itself. This is another line of research that may guide several studies in the emerging field of political public relations.

As discussed in the beginning of the article, the relational perspective helped transfer the idea of public relations as a synonym of propaganda, manipulation of public opinion, into the idea that public relations can establish, build and maintain mutually beneficial relationships between the organisation and their publics. This does not mean, however, that persuasion runs against the relational perspective. After all, using communication to influence perceptions and behaviour is inherent to public relations and to any political communication process. It does mean that, according to the relational perspective, the success of public relations will be measured based on the quality of the relationship between the organisation and their publics, and not just on the ability to influence their opinions. Several authors have defined different features to characterise quality relationships: trust, openness, satisfaction, access, involvement, commitment, investment, mutual control (Ledingham & Bruning, 1998; Grunig & Huang, 2000; Ledingham,



2011). These and other attributes can be studied empirically, thus providing a barometer of the success / failure of relationships in the political sphere.

In the context of political communication, political parties can be considered the most important political organisations, as they play various roles, unlike any other political organisation. Political parties facilitate voters' choices, mobilise people to participate, recruit and train political candidates and leaders, articulate and gather political interests, and organise both the government and the opposition (Stromback & Kioussis, 2011: 9). Thus, there are many relational possibilities worth exploring, building upon the political party organisation: relationships between different political parties and their voters; relationships between political parties and their members; relationships between political parties and citizens; relationships between political parties and the government; and relationships between the government and the opposition, among others. At the same time, an empirical in-depth research can be conducted into several relationship and communication strategies, especially in the Web 2.0 environment, as the research in the field of corporate public relations itself has demonstrated.

To conclude, a question remains open. Ultimately, if all research possibilities suggested in this article are conducted, will not political public relations contribute to the study of democracy itself? //

## REFERENCES

- Bernays, E. (1923) *Crystallizing Public Opinion*, New York: Boni and Liveright.
- Bernays, E. (1955) *The engineering of consent*, Norman Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Bernays, E. (2005 [1928]) *Propaganda*, New York: Horace Liveright.
- Blumenthal, S. (1980) *The Permanent Campaign*, Boston: Beacon Press.
- Bortree, D. S. & Seltzer, T. (2009) "Dialogic strategies and outcomes: an analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles", *Public Relations Review*, 35 (3): 317-319.
- Cutlip, S. M., Center, A., & Broom, G. (2002) *Effective public relations* (6<sup>th</sup> ed.), New York: Prentice-Hall.
- Davis, A. (2007) *Mastering Public Relations*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gonçalves, G. (2010) *Introdução à teoria das relações públicas*, Porto: Porto Editora.
- Grunig, J. E. & Huang, Y.-H. (2000) "From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes", in J. A. Ledingham e S. D. Bruning (eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 23-53.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) *Managing public relations*, Nova Iorque: Holt, Rinehart e Winston.
- Grunig, L. A. & White, J. (1992) "The effect of worldviews on public relations theory and practice", in James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 31-64.

- Hickerson, C. A. & Thompson, S. R. (2009) "Dialogue through wikis: A pilot exploration of dialogic public relations and wiki websites", *Prism*, 6(1).
- Jo, S., & Kim, Y. (2003) The effect of Web characteristics on relationship building, *Journal of Public Relations Research*, 158(3): 199-223.
- Karlsson, M., Clerwall, C. & Buskvist, U. (2013) "Political public relations on the Net: A relationship management perspective", *Public Relations Journal*, 7 (4).
- Kent, M. L. & Taylor, M. (1998) Building dialogic relationships through the world wide web, *Public Relations Review*, 24 (3): 321-334.
- L'Etang, J. (2006) "Corporate responsibility and public relations ethics" in J. L'Etang & M. Pieczka, *Public Relations. Critical debates and contemporary practice*, Londres: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 405-421.
- Ledingham, J. A. (2000) *Public Relations as relationship management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ledingham, J. A. (2006) "Relationship management: A general theory of public relations" in C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 465-483.
- Ledingham, J. A. (2011) "Political Public Relations and Relationship Management" in J. Stromback & S. Kiousis (Ed.), *Political Public Relations*, New York: Routledge, pp. 235-253.
- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998) "Relationship management and public relations: Dimensions of an organization-public relationship", *Public Relations Review*, 24 (1): 55-65.
- Levenshus, A. (2010) "Online relationship management in a Presidential Campaign: A case study of the Obama campaign's management of its Internet-integrated grassroots efforts", *Journal of Public Relations Research*, 22(3): 313-335.
- McKeown, C. A. & Plowman, K. D. (1999) Reaching publics on the Web during the 1996 presidential campaign, *Journal of Public Relations Research*, 11 (4): 321-47.
- McNair, B. (1999) *An Introduction to Political Communication* (2. ed), Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Men, L.R. & Tsai, W. S. (2012) "How companies cultivate relationships with publics on social network sites: evidence from China and the United States" in Sandra Duhé (Ed), *New media and public relations*, New York: Peter Lang Publishing, pp. 75-85.
- Moloney, K. (2006) *Rethinking Public Relations: PR, propaganda and democracy*, Londres: Routledge.
- Newman, B. I. & Vercic, D. (2002) *Communication of politics. Cross-cultural theory building in the practice of public relations and political communication*, Nova Iorque: The Haworth Political Press.
- Olasky, M. N. (1984) "Retrospective: Bernays' doctrine of public opinion", *Public Relations Review*, 10 (3): 3-12.
- Park, H. & Reber, B. H. (2008) "Relationship building and the use of Web sites: How Fortune 500 corporations use their Web sites to build relationships", *Public Relations Review*, 34 (4): 409-411.
- Rybalko, S. & Seltzer, T. (2010) "Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter", *Public Relations Review*, 36(4): 336-341.
- Scolari, C. (2012) "Media ecology: Exploring the metaphor to expand the theory", *Communication Theory*, 22 (2): 204-225.
- Seltzer, T. & Mitrook, M. A. (2007) "The dialogic potential of weblogs in relationship building", *Public Relations Review*, 33(2): 227-229.

Stromback, J. & Kioussis, S. (2011) *Political public relations. Principles and applications*, New York: Routledge.

Tye, L. (2002) *The Father of Spin: Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations*, New York: Owl Books.

Xifra, J. (2010) "Linkages Between Public Relations Models and Communication Managers' Roles in Spanish Political Parties", *Journal of Political Marketing*, 9 (3): 167-185.

\*\*\*

Received: 31-07-2014

Accepted: 06-10-2014

II.  
**REFLEXÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO APLICADA**  
***IMPRESSIONS ON APPLIED COMMUNICATION***



## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DO “RADAR DA INOVAÇÃO”**

**Aline Mariano Macedo; Maria Eugênia Porém & Roseane Andrelo**

aline.alibauru@gmail.com; meporem@faac.unesp.br; roseane.andrelo@faac.unesp.br

Universidade Estadual Paulista – UNESP, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação  
– FAAC, Departamento de Comunicação Social, Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo  
Coube, nº 14-01 ; Bairro: Vargem Limpa, 17033-360 - Bauru, SPPABX: (14) 3103-6000

---

### **RESUMO**

Estudo sobre a comunicação organizacional e a capacidade de inovar em empresa de pequeno porte. A questão norteadora busca responder se a comunicação organizacional pode fazer avançar e/ou apoiar a inovação em micro e pequenas empresas. O objetivo central é analisar a relação existente entre a inovação e a comunicação organizacional. Aplicou-se o método estudo de caso e a pesquisa documental para interpretação de instrumento diagnóstico denominado “Radar da Inovação” em uma empresa de pequeno porte, localizada no interior de São Paulo. O diagnóstico é realizado com base em dimensões avaliativas que visam verificar a maturidade e o grau de inovação em micro e pequenas empresas. Por meio da avaliação dessas dimensões foi possível construir quadros analíticos e destacar a influência da comunicação organizacional na promoção da inovação. Os resultados apontam que todas as dimensões do “Radar de Inovação” podem melhorar sua performance por meio da comunicação organizacional.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação organizacional; inovação; micro e pequenas empresas; “Radar da Inovação”

---

### **INTRODUÇÃO**

Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas é o de estar sempre se diferenciando – tanto em meio a um cenário econômico extremamente competitivo, quanto diante de seus consumidores e demais públicos de interesse. Empresas de todo o mundo vêm aprimorando suas gestões, avaliando estratégias e revendo ações de modo a alcançarem vantagens competitivas, incorporando os avanços tecnológicos e comunicacionais.

Entretanto, a incorporação destes avanços por si só não é suficiente para garantir uma boa posição no mercado e, conseqüentemente, torná-la mais competitiva, como também não garante que a mesma acompanhe as exigências do consumidor contemporâneo. É preciso trabalhar estrategicamente no desenvolvimento de diferenciais em diversos âmbitos organizacionais.

A competitividade depende da capacidade de adequação das organizações às oscilações e vulnerabilidades do ambiente no qual estão inseridas. É certo afirmar que a busca por estratégias que viabilizem esta adequação e proporcionem vantagem competitiva perpassa pela capacidade de geração, absorção e implementação de inovações.

Logo, inovação deve ser incorporada ao modelo de gestão da organização e fazer parte de sua cultura organizacional, como competência estruturante de sua rotina organizacional. Significa que a inovação deve ser parte orgânica desta organização que direciona suas atividades, que instrui suas ações e sua missão, mas acima de tudo, constrói significado organizacional compartilhado, dinamizando as rotinas de seus agentes.

Parte-se do pressuposto que uma organização para se tornar inovadora necessita desenvolver a cultura corporativa de inovação, uma vez que segundo Ahmed (1998), inovar é a força motriz da transformação e a cultura é seu principal determinante. Krumholz e Moura (2010) se referem ao desenvolvimento de um ecossistema de inovação em que a cultura é o fundamento que alimenta todas as relações sinérgicas que o formam.

Melhor dizendo, uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais – funcionários, gerentes, corpo diretivo etc – e outros públicos – clientes, fornecedores etc - assimilam, incorporam e percebem a cultura corporativa de inovação; da sua valorização e de o quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-la.

Nesta esfera, destaca-se a comunicação organizacional que desempenha papel central na inovação, embora a complexidade de relações das organizações e dos indivíduos entre si, combinada à crescente demanda competitiva por inovação, lance desafios sobre a forma de pensar e atuar a comunicação organizacional (Cajazeira; Cardoso, 2009).

No entanto, Micro e Pequenas Empresas (MPEs), não obstante a grande contribuição que representam para a economia mundial, ainda encontram dificuldades em ambos os quesitos – inovação e comunicação. Portanto, a questão norteadora que embasa este estudo versa sobre como a comunicação organizacional pode fazer avançar e/ou apoiar a inovação em micro e pequenas empresas.

Para tanto, o artigo tem o objetivo de analisar a relação existente entre a inovação e a comunicação organizacional. Aplicou-se o método estudo de caso e a pesquisa documental para interpretação de instrumento diagnóstico denominado de “Radar da Inovação” em uma empresa de pequeno porte. O “Radar da Inovação” faz parte do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O diagnóstico é realizado com base em dimensões avaliativas que visam verificar a maturidade e ou o grau de inovação em micro e pequenas empresas. Por meio da avaliação dessas dimensões, foi possível construir quadros analíticos e destacar a influência da comunicação organizacional na promoção da inovação.

O artigo tem como base uma análise empírica de uma pequena empresa, localizada na cidade de Bauru, Estado de São Paulo, Brasil. Esta empresa, escolhida como unidade-caso da pesquisa, é atendida pelo Programa ALI e nela foi aplicado o “Radar da Inovação”.

O artigo apresenta, em um primeiro momento, o referencial teórico utilizado para dar embasamento à realização da análise. E, em um segundo momento, a aplicação das metodologias e a apresentação dos quadros analíticos.

## APORTES REFERENCIAIS PARA A ANÁLISE

De acordo com Perles (2007), para que a comunicação humana alcançasse o estágio atual, tanto em volume e formatos, quanto em velocidade, foram necessárias diversas transformações fisiológicas e processos tecnológicos revolucionários. Assim, embora o homem já tivesse desenvolvido meios de se comunicar e expressar suas vontades, foi necessário aprimorar tais mecanismos, ou seja, inovar.

Dessa forma, comunicação e inovação sempre estiveram associadas à evolução humana, ao desenvolvimento das relações sociais, políticas, culturais e econômicas e às organizações e instituições.

No âmbito das organizações, a comunicação passou a ser valorizada como atributo estratégico após as mudanças e evoluções ocorridas na sociedade. Especialmente após a Revolução Industrial, em função da enorme mudança estrutural no modo de produção, no trabalho e nas trocas comerciais, a comunicação passou a ser entendida como importante competência dos processos organizacionais e promotora de diferenciais competitivos.

Com a globalização e a introdução das novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC's), um novo momento passou a ser vivido pelas organizações, uma vez que as mesmas ampliaram seus negócios, atuando globalmente e se relacionando com públicos cada vez mais heterogêneos. Novas características vinculadas à digitalização e à virtualidade de suas atividades meio e fins passaram a fazer parte das suas estratégias, como também de suas preocupações. A competitividade se tornou mais acirrada, na medida em que as organizações passaram a competir em nível global, a ação concorrencial incidiu sobre a configuração do novo cenário econômico e mercadológico contemporâneo.

Conceituado por Toffler (1980) como a Terceira Onda ou a Revolução da Informação, o cenário contemporâneo apresenta desafios e oportunidades:

A Terceira Onda traz consigo um modo de vida genuinamente novo, baseado em fontes de energia diversificadas e renováveis; em métodos de produção que tornam obsoletas as linhas de montagem das fábricas; em novas famílias não-nucleares; numa novel instituição que poderia ser chamada de “cabana eletrônica”; e em escolas e companhias do futuro, radicalmente modificadas (Toffler, 1980: 24).

A Terceira Onda está baseada na evolução tecnológica e da informática: da internet, do ciberespaço, da hipermídia, do mundo digital e de tantas tecnologias criadas e de muitas outras que ainda deverão ser gestadas e desenvolvidas pela humanidade. Também está baseada na globalização: na forma como os países interagem, na aproximação das pessoas, na mundialização de culturas.

Nesse contexto, marcado por novas formas de relacionamento, seja na dimensão econômica, social, cultural ou política, o conhecimento ganha novo status, tornando-se essencial. Não por acaso, as organizações contemporâneas buscam por diferenciais competitivos que estão necessariamente relacionados à geração de conhecimentos novos. Estes, por sua vez, estão inexoravelmente ligados à capacidade de uma organização em inovar.

É certo afirmar que a busca por estratégias que viabilizem esta adequação e proporcionem vantagem competitiva perpassa pelo conhecimento organizacional sistematizado e socializado. Além disso, perpassa pela capacidade de geração, absorção e implementação de inovações. Logo, as inovações podem ser fontes de diferenciais e vantagens competitivas.

No passado, o crescimento da produtividade era determinado pelo investimento em infra-estrutura e em nova capacidade instalada. Hoje, parte importante do crescimento da produtividade das principais economias e também dos países emergentes, é creditada à inovação. Isso é verdade para o Brasil de hoje e será ainda mais no futuro. Na maior parte dos países, os ganhos do maior uso de mão-de-obra e de capital, explicam apenas metade do aumento de produtividade. Maior eficiência, melhores instituições e, especialmente, a inovação, explicam a outra metade (Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010: 8).

Não obstante, Drucker (2001: 47) afirma que a “inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial”.

Embora não se tenha um consenso em torno do conceito de inovação, em linhas gerais podemos entendê-la como a introdução de uma novidade, renovação ou incremento em qualquer atividade, seja ela humana ou empresarial.

A palavra é derivada do termo latino *innovatio* e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Inovação é também usada no contexto de ideias e invenções. Schumpeter (1982) faz uma distinção entre inovação e invenção. Para ele, a invenção pode ser considerada uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou melhorado produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico, somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza. Para este autor, o motor que move o desenvolvimento do capitalismo é a inovação (Schumpeter, 1982).

De acordo com Freeman (1982), inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, de concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.

No Manual de Oslo (OECD, 2005), inovação se refere à melhoria ou implementação de novos produtos ou serviços, processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais. Resumidamente, são quatro tipos de inovação apontados no Manual de Oslo: de produto, de processo, de marketing e organizacionais, este último também chamado de modelo de negócio.

Não obstante, podemos afirmar que a inovação é uma decisão estratégica em que a organização assume para si e compartilha com seus públicos de interesse por meio de processos interativos e de troca de experiências e vivências, particulares e coletivas. Nesta perspectiva, a inovação, antes de tudo, é um processo humano, cultural, social e relacional, uma vez que o esforço de cooperação entre os agentes é elemento central.



Nesta esteira, a inovação deve ser incorporada ao modelo de gestão da organização e fazer parte daquilo que habitualmente no mundo empresarial se conceitua como “DNA” da empresa. Significa que a inovação deve ser parte estratégica da dinâmica organizacional que direciona atividades diversas, que instrui as ações e a missão empresarial, mas acima de tudo, constrói significado organizacional compartilhado, dinamizando as rotinas dos agentes participantes, transformando-os em agentes inovativos. Para tanto, uma organização com disposição a inovar necessita incentivar a comunicação entre seus agentes para que tenham liberdade de expressão e passem a considerar à utilização criativa do conhecimento, por meio de sugestões, ideias e propostas de novos olhares sobre os processos organizacionais. Ou seja, é preciso que a inovação faça parte da cultura organizacional.

Sobre essa questão, Mambrini *et al.* (2011: 32), ao citarem Hargadon e Sutton (2000), complementam que:

A inovação é fomentada pela existência de uma estratégia de criação, por meio do *Knowledge-brokering* ou corretagem de conhecimento, isso significa analisar e transmitir o conhecimento de uma empresa entre seus diferentes setores. Esse processo é cíclico e divide-se em quatro partes: a) capturar boas ideias; b) mantê-las vivas da organização; c) imaginar nova utilização para elas e d) transformar conceitos promissores em serviços, produtos, processos ou modelos de negócio.

Os autores atribuem essas características a uma cultura de inovação em que uma organização conquista o intercâmbio de conhecimento por meio de um ambiente propício para que a cultura organizacional facilite a incorporação do valor do processo de inovação.

Segundo Christensen (2003), qualquer iniciativa de inovação poderá fracassar caso não seja conduzida como prioridade por uma organização pelo fato dos valores organizacionais não permitirem o reconhecimento da sua importância.

Portanto, parte-se do pressuposto de que a comunicação organizacional pode ser um importante elemento indutor da inovação nas organizações, melhor dizendo, uma empresa inovadora depende da forma como os agentes organizacionais e seus públicos de interesse assimilam, incorporam e percebem a inovação; da sua valorização e de quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-la.

Kunsch (2008), ao discorrer sobre comunicação organizacional, contempla uma visão abrangente da comunicação na e das organizações e leva em conta todos aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações. Sua visão reforça “[...] a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e da não-fragmentação dessa comunicação” (Kunsch, 2008: 114). Para a autora, a integração das áreas fundamentais da comunicação organizacional - comunicação interna e administrativa, institucional e mercadológica - deve ser estratégica.

Kunsch (2008) ressalta a importância de compreender a complexidade da comunicação organizacional. Isso evitaria, por exemplo, reduzir o protagonismo da comunicação na realidade organizacional elevando-a para a compreensão como um processo estruturante da realidade organizacional (Caldas, 2010).

Assim, o conceito de comunicação organizacional adotado por uma organização, sua importância na dinâmica organizacional e o seu grau de aplicabilidade estratégica podem interferir na sua forma de promover o processo de inovação, uma vez que a cultura organizacional e, por sua vez, a cultura de inovação, estão ligadas à capacidade efetiva de uma organização comunicá-las.

Segundo Bachmann e Destefani (2008), um aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos e estratégias que incentivem os funcionários a apresentar ideias, sugerir soluções criativas, que devem aflorar a partir de um ambiente proativo, participativo e comunicativo.

A efetividade de tal ambiente, entretanto, pode estar ligada ao valor atribuído por uma organização quanto à sua comunicação organizacional. De acordo com Cajazeira e Cardoso (2009: 2), a “inovação e comunicação existem para gerar resultados, e para isso, é necessário que ambos os processos estejam alinhados para gerar o valor esperado”.

Ademais, vislumbra-se que organizações cuja comunicação organizacional esteja alinhada aos seus princípios e valores e seja considerada parte essencial e constituinte da mesma, tenderiam a criar ambientes para o diálogo permanente, aberto e para o empoderamento de seus agentes, reforçando em cada ação comunicativa o seu interesse para a construção de uma cultura de inovação.

Concordamos com Manucci (2008) que afirma que o conceito de comunicação de uma organização está diretamente relacionado com o seu modelo de gestão que, por sua vez, define o modelo de relações com seus agentes e públicos. Essas relações são o ponto determinante para o desenvolvimento de uma cultura de inovação. Não apenas pela participação dos agentes nas soluções e novas ideias para melhoria e incremento de seus produtos, serviços e processos, mas, sobretudo, no compromisso e engajamento deles e dos seus públicos.

Ao entendermos a inovação como um processo e dependente de uma cultura organizacional capaz de dinamizar as rotinas organizacionais com comportamentos inovativos, devemos considerar a comunicação organizacional como indutora desse processo. Além disso, comportamentos inovativos são incorporados pelos públicos da organização por ações de comunicação voltadas à aprendizagem de seus funcionários e para a percepção do incremento, melhoria, adaptação dos públicos externos. Melhor dizendo, a comunicação organizacional poderá gerar a implementação da inovação em uma empresa e, mais que isso, também será a competência dinamizadora, difusora e disseminadora da inovação junto aos seus outros públicos, especialmente, seus clientes. É um esforço considerável, admitido pela organização como fator determinante para a inovação.

No âmbito da economia nacional, a necessidade de inovar circunda quase que exclusivamente sobre as micro e pequenas empresas (MPEs), uma vez que em “cada cem empresas abertas no país, 99 são MPE’s. Este tipo de negócio ainda é responsável por concentrar 2/3 das vagas no mercado de trabalho e responsáveis por 25% do Produto Interno Bruto (PIB) do país” (SEBRAE, 2013)<sup>1</sup>.

Apesar de não existir no Brasil uma classificação única e consensual para caracterizar as MPEs, para efeito desta pesquisa, as microempresas são aquelas cuja receita operacional bruta anual é menor ou igual a 2,4 milhões de reais, e pequenas empresas aquelas onde receita bruta anual é superior a 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões (BNDES, 2010).

Ademais, é importante considerar que as MPEs estão inseridas em um ambiente complexo, mutável, no qual a penetrabilidade das tecnologias da comunicação e da informação constituem-se em elementos determinantes de um contexto digital que redefine o espaço e o tempo das trocas comunicacionais e informacionais. O efeito dessa nova dimensão resvala em fatores importantes à sobrevivência e perenidade das MPEs brasileiras: maior competitividade, necessidade de internacionalização e de inovação; elementos emergenciais que necessitam ser dinamizados nas estruturas organizacionais dessas empresas.

As MPEs, em 2012, foram responsáveis pela geração de 891,7 mil novos empregos (Azevedo, 2013). Os números revelam a importância das MPEs para a economia brasileira, de tal modo que várias políticas públicas foram criadas para fortalecer o setor. Essa visibilidade política é reforçada por medidas de apoio voltadas ao setor como forma de garantir maior sustentabilidade e incremento aos negócios, porém, isso não garante vantagem competitiva e, tampouco, perenidade e sucesso.

Devido a características bem particulares, as MPEs são desafiadas cotidianamente a tornarem-se mais profissionalizadas, especialmente para apresentarem melhor desempenho e participação mais ativa em um mercado globalizado e competitivo.

Esses desafios encontram barreiras internas e externas, que interferem diretamente no seu desempenho e em sua produtividade, e, conseqüentemente, na possibilidade de tornarem-se mais inovadoras e criativas.

Pensando na situação das MPEs brasileiras e na dificuldade em fazer com que os micro e pequenos empresários desenvolvam recursos para inovar, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), lançaram o Programa Agente Local de Inovação (Programa ALI)<sup>2</sup>. Esse programa visa levar informações e orientações aos empresários de micro e pequenas empresas sobre inovação, especialmente, sobre como inovar em seus setores, diagnosticar as áreas que oferecem oportunidades de inovação, apresentar ferramentas que contribuam com este processo e também gerar capital intelectual por meio da produção, difusão e disseminação de artigos sobre as experiências

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/76-noticias/multissetorial/10110-sala-do-empendedor-vai-simplificar-formalizacao-em-botucatu>. Acessado em 15 out 2013.

<sup>2</sup> Para saber mais sobre o Programa ALI acesse: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>.

vivenciadas em campo, fomentando assim a inovação através da união entre teoria e prática, agregando valor às atividades acadêmicas e ao cenário econômico atual.

Durante o programa, as MPEs recebem atendimento personalizado voltado para a potencialização de suas características mais fortes, para o aproveitamento das oportunidades do mercado, para minimizar suas fraquezas ao eliminar as possíveis ameaças ao negócio. Isso é feito a partir de um diagnóstico aplicado por um Agente ALI<sup>3</sup>. Para realizar tal diagnóstico das MPEs atendidas, o Programa ALI se ampara na aplicação do instrumento “Radar da Inovação”, uma ferramenta diagnóstica de gestão da inovação desenvolvida por Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz da Kellogg School of Management na Northwestern University (Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010: 25-26). O instrumento originalmente apresenta doze dimensões avaliativas, das quais quatro são consideradas âncoras principais de um negócio. São elas: Oferta (O quê?), Clientes (Quem?), Processos (Como?) e Presença (Onde?). Tais informações apresentadas por estas dimensões são capazes de oferecer uma visão global da empresa. Para essas quatro dimensões principais foram acrescentadas dimensões intermediárias, resultando em um radar constituído por doze dimensões (Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010).

Entretanto, o modelo de Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006 apud Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010) aparentemente ignora o ambiente interno das organizações, assim, uma décima terceira dimensão foi desenvolvida para o Programa ALI suprir esta carência, conforme figura 1.



Figura 1 - Modelo “Radar da Inovação” utilizado pelo Programa ALI  
Fonte: SEBRAE (2013)

<sup>3</sup> Os Agentes Locais de Inovação (ALI) são bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) capacitados pelo Sebrae. Todos eles são graduados e possuem formação específica em inovação. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>.

A partir deste instrumento, o Programa ALI aplica o diagnóstico “Radar da Inovação” por meio de um formulário avaliativo, no qual constam perguntas e os conceitos quantitativos (escores) atribuídos em cada dimensão, quais sejam: a) 0 - 1 – ausência de inovação; b) 2 – 3 - inovação incipiente; c) 4 - 5 - inovação presente.

Certamente que quanto maior o escore atribuído às dimensões, mais favorável e pronta a MPE está para inovar. O contrário, no entanto, retrata a necessidade de esforços e mudanças que deverão ser estabelecidos a fim de que a MPE possa inovar e, assim, se tornar mais competitiva.

O resultado da aplicação desse instrumento permite verificar as carências da organização e destacar as áreas que oferecem oportunidades e/ou desafios à inovação.

Importante saber, a partir do resultado da aplicação do “Radar da Inovação”, como a comunicação organizacional poderá fazer avançar as dimensões que apresentam desafios, problemas ou falhas à inovação. A questão que motivou tal investigação versou sobre a possível relação existente entre a comunicação organizacional e a inovação em MPEs.

Na proposta dessa pesquisa, essa relação entre as dimensões do “Radar da Inovação” e a comunicação organizacional torna-se importante critério analítico, na medida em que permite verificar qual a relação entre ambos e, conseqüentemente, identificar a interferência da comunicação organizacional na promoção de inovação em MPEs.

Desta forma, a comunicação organizacional é vista como uma importante competência indutora de inovação nas empresas em geral e nas MPEs em particular. Parte-se do pressuposto de que a comunicação pode fazer avançar a inovação em uma empresa quando a mesma se torna uma competência essencial (*core competence*), capaz de desenvolver habilidades tais que façam com que seu modelo de gestão esteja baseado em inovação. Por competência essencial entende-se “conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa” (Fleury & Oliveira, 2008: 18).

Podemos descrever uma competência essencial como reportórios adquiridos e dominados por pessoas ou empresas, que as fazem se destacar de outras em determinados contextos (Levi-Leboyer, 2002), por isso que uma competência essencial é uma vantagem competitiva para uma empresa, na medida em que se torna um diferencial.

Nesta perspectiva, ao se tornar uma competência essencial em uma empresa, a comunicação organizacional é capaz de transformar seu público interno em agentes autônomos de comunicação. E isso implica em transformá-los em protagonistas dos processos de comunicação, capazes de lidar com os desafios e problemas diários impostos pela rotina comunicativa e organizacional, desenvolvendo formas criativas de resolvê-los e re-significando a realidade organizacional.

Não podemos deixar de mencionar que a comunicação perpassa a organização, sua rotina, seus processos, sua dinâmica. Ela fundamenta seus processos e, segundo Duarte e Monteiro (2009: 334), “é o oxigênio que confere vida às organizações”. Ainda de acordo com os autores, a comunicação:

Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar

práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização (Duarte & Monteiro, 2009: 334).

Desse modo, compreendemos que em um processo de geração de inovação ou de promoção de uma cultura de inovação a comunicação torna-se competência essencial, na medida em que é parte constituinte e dinamizadora da organização.

Há certo consenso na literatura especializada em inovação acerca do fato de que uma organização reduz significativamente sua capacidade de inovar quando não consegue promover e intensificar a comunicação entre seus integrantes, e destes com público externo (Shaw & Perkins, 1993, apud Cajazeira & Cardoso, 2010: 275).

Isso implica em tomadas de decisões ajustadas à mudança de mentalidade interna que valorize a comunicação como fator chave de desempenho corporativo. Significa, portanto, pensar a comunicação complexa de modo que a dinâmica sociocultural, tecnológica, midiática, dos processos simbólicos e constitutivos criem uma rede de significados e significantes que dê sentido aos arranjos organizacionais voltados à inovação.

Portanto, a inovação está vinculada à habilidade de uma empresa em criar e converter o conhecimento em inovação, mediada pela comunicação de trocas potenciais de informação e de experiências que privilegiem o aprendizado contínuo e que estimulem a coparticipação e cocriação de agentes, especialmente seu público interno, para inovarem em suas atividades diárias, propondo novas formas e pensar a empresa, seus desafios e seus produtos, serviços e relações.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Diante do exposto e, para se chegar aos objetivos propostos neste artigo, optou-se pela pesquisa de caráter qualitativa, com fins descritivos/analíticos. A pesquisa descritiva “se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre ela” (Michel, 2009: 44). Além disso, na pesquisa descritiva “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (Andrade, 2001: 124).

Para viabilização da pesquisa descritiva, aplicou-se o método de estudo de caso. Para Michel (2009: 53), “o método estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais. Trata-se de uma técnica utilizada em pesquisas de campo que se caracteriza por ser estudo de uma unidade, ou seja, uma família, uma instituição [...]”.

Nesta pesquisa aplicou-se o estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do setor de otimização de vidro, atendida pelo Programa ALI, do SEBRAE, e localizada na cidade de Bauru, Estado de São Paulo, Brasil.

Como técnica de coleta de dados, foi aplicada a observação indireta por meio da análise documental, “[...] que significa consulta a documentos, registros pertencentes ou não ao objeto de pesquisa estudado, para fins de coletar informações úteis para o entendimento e análise do problema” (Michel, 2009: 65). Neste caso em específico, foi analisado o instrumento avaliativo, do Programa ALI, denominado “Radar da Inovação”.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa documental foi realizada a partir da leitura, interpretação e análise do instrumento “Radar da Inovação” (Figura 2) aplicado à unidade-caso, em março de 2013. Levou-se em consideração o instrumento aplicado em uma empresa de pequeno porte (unidade-caso), o referencial teórico desenvolvido e a descrição sobre cada dimensão do “Radar Inovação”.

Para efeito dessa pesquisa, não interessava saber os motivos pelos quais cada dimensão obteve determinado escore, mas sim relacionar as dimensões, ou seja, os escores obtidos com a comunicação organizacional. Com a aplicação do diagnóstico “Radar da Inovação”, foi possível identificar as dimensões mais carentes da empresa e relacionar tais carências à comunicação, além de compreender como a comunicação organizacional contribuiu para as dimensões com melhores escores. A opção foi propor um intercâmbio das características deste instrumento aplicado na unidade-caso com a comunicação organizacional. Pretendemos revelar, com isso, como a comunicação organizacional está presente e é necessária na promoção da inovação em MPEs.

É importante acrescentar a essa análise que o formato de círculo em que o gráfico “Radar da Inovação” é apresentado tem uma explicação: a integração entre as dimensões. Na visão do Programa ALI, as 13 dimensões são complementares, integradoras e interdependentes. Isso quer dizer que uma dimensão afeta a outra de forma interativa. Isso é possível de ser observado a partir da figura 2 na representação gráfica do instrumento “Radar da Inovação” aplicado na unidade-caso desta pesquisa.



Figura 2 – “Radar da Inovação” aplicado na unidade-caso  
Fonte: SEBRAE (2013)

Na figura 2, é possível observar a aplicação do “Radar da Inovação” realizada pelo programa ALI junto à unidade-caso e destacar os escores obtidos por ela em cada dimensão. No resultado da análise desta pesquisa optou-se por agregar cada dimensão, ao escore obtido e a sua descrição e, depois proceder com a análise, relacionando tais elementos à comunicação organizacional. Dessa forma, a seguir serão apresentados os

quadros de análises. Ao todo desenvolveu-se treze quadros considerando cada dimensão do “Radar da Inovação”.

Dimensão	Escore	Análise
Oferta	2,2	Se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
<b>Análise</b>		Esta dimensão focaliza o esforço de uma empresa em identificar os produtos e serviços que são valorizados pelos clientes, uma vez que devem ser aperfeiçoados e incrementados, pois são fonte permanente de receita para a organização. Na aplicação do “Radar da Inovação”, a dimensão “oferta” apresentou algumas deficiências, como a ausência de lançamentos de novos produtos nos últimos 3 anos do período de desenvolvimento da pesquisa e deficiência em inovar os produtos; busca de informações para aprimorar os produtos e serviços, prezando a sustentabilidade. Na mesma linha, inovar significa diferenciar os produtos e serviços mais valorizados pelos clientes e se tornar, dessa forma, uma organização mais competitiva. Para que uma empresa possa identificar o que é mais valorizado pelos clientes, deverá manter canais de comunicação diretos, indo além do viés mercadológico. Conforme Kunsch (2003: 161), “comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. Nesta esteira, quanto uma empresa dialoga com seus clientes e se abre a ouvi-los, tem a oportunidade de se diferenciar pelo fato de satisfazer suas necessidades com mais eficiência. Isso explica não apenas a necessidade de uma gestão da comunicação integrada para gerar relacionamentos confiáveis e participativos, mas, sobretudo, a oportunidade de que estes relacionamentos potencializem em melhorias e inovação nos seus negócios.

Quadro 1 - Análise da dimensão “Oferta”

Dimensão	Escore	Análise
Plataforma	4	É o nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou a tecnologia que são usados, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. O entendimento é de que a habilidade em usar a mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete uma maior capacidade inovadora.
<b>Análise</b>		Esta dimensão aborda duas questões sobre os recursos físicos da empresa – máquinas, equipamentos, espaço fabril, peças e tecnologias – e o mix de produtos e serviços oferecidos – versões dos produtos, adaptação e personalização dos serviços. Com a aplicação do “Radar da Inovação”, constatou-se que a empresa conseguiu otimizar seus equipamentos na fabricação de alguns produtos do seu mix, envolvendo não apenas os vidros, mas também espelhos. E desenvolveu variações de tamanhos, modelos e projetos personalizados. Essas variáveis impactaram positivamente na análise desta dimensão. Segundo Sawhney, Wolcott, Arroniz (2006), inovações ao longo desta dimensão são negligenciadas, apesar de seu poder de criação de valor ser considerável. Isto porque, muitas vezes as organizações não possuem um plano de investimento, seja tecnológico, de máquinas, equipamentos ou produção e acabam investindo valores em máquinas distintas, para processos e produtos semelhantes, impactando nos custos e despesas internas, como também, causam pouco impacto na inovação (criação de algo novo, mudança ou melhoria) do mix de produtos. Adicionalmente o conceito de criação de valor está intimamente ligado a esta dimensão, porque o investimento e a otimização de tecnologias que impactam no mix de produtos e serviços oferecidos deverão estar relacionados à capacidade de uma empresa em criar valor para o consumidor, do contrário, estes não farão sentido. Podemos considerar uma falha estratégica investir em recursos físicos para inovar sem conhecer o que tem relevância e significado para os consumidores. Conhecemos inúmeros produtos que fracassaram ou não obtiveram o sucesso esperado de mercado. A justificativa encontra-se na incapacidade das empresas de conhecerem seus consumidores – suas expectativas sobre os produtos, suas necessidades e desejos –, em levar em conta o que eles têm a falar. Logo, apesar desta dimensão obter bom escore, podemos relacioná-la com a comunicação organizacional e fazê-la avançar a partir disso. Conhecer o consumidor poderá levar uma empresa a gerar mais valor a ele. Isso pode ser obtido por meio de “pontos de interação” (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Ao interagir com o consumidor para obter dele o conhecimento sobre o que é relevante, uma empresa poderá investir em plataformas físicas com mais assertividade e reverter esse investimento em oportunidade de criar valor em seu mix de produtos. Neste caso, a comunicação organizacional atua como importante “elo” entre a empresa e seus consumidores. Isso porque partimos do conceito de comunicação ancorada “em sua acepção original: “comunicare, tornar comum, ou seja, viabilizar o diálogo e a interação, facilitar o acesso, a compreensão, a participação, o reconhecimento a atenção ao outro” (Duarte & Monteiro, 2009: 336).

Quadro 2 - Análise da dimensão “Plataforma”



Dimensão	Escore	Análise
Marca	4	<p>É entendida como o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes. A inovação nesta dimensão implica, por exemplo, em tirar partido da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.</p>
Análise		<p>Nesta dimensão, a empresa obteve um escore favorável, pois, embora sua marca não seja registrada no instituto de marcas e patentes, a organização busca explorar o uso de seu logo não apenas internamente, nos produtos e serviços oferecidos, mas também desenvolveu parceria no comércio local, onde outra empresa vende e divulga sua imagem e produtos. Apesar disso, a empresa ainda carece de um planejamento de comunicação voltado para uso da sua marca e de sua imagem de forma mais ampla e assertiva. Consideramos que uma marca tem forte conteúdo físico e simbólico e cria a diferenciação de uma empresa perante seus concorrentes. Ou seja, “uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. Assim, ao adquirir o produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca” (Pinho, 1996: 43). Portanto, ela vai muito além da representação de um produto ou serviço, na medida em que nela são expressos valores, atributos tangíveis, intangíveis, psicológicos e emocionais. Não por acaso, a comunicação organizacional, neste aspecto, tem valor para uma organização que estrategicamente busca diferenciar sua marca junto aos seus consumidores. De acordo com Ruão (2004: 19), a imagem da marca “é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos”. Logo, os princípios de comunicação organizacional propostos por Kunsch (2003) estão ligados ao conceito de comunicação integrada que se configura em diferentes modalidades comunicacionais, quais sejam, a comunicação interna e administrativa, mercadológica e institucional, que formam um todo comunicativo, que leva uma organização a direcionar “convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (Kunsch, 2003: 150). Ainda nesta assertiva, Petit (2003: 13) afirma que “a comunicação, para se construir uma imagem homogênea, deve ser um todo, um pacote completo que todos recebem por igual, os mesmos impactos, as mesmas mensagens, pois só assim vai se construindo uma imagem sólida”. Assim, nesta perspectiva, podemos afirmar que a comunicação organizacional influenciará a forma como a imagem e a marca da empresa será percebida pelos seus consumidores. Embora o escore tenha sido positivo nesta dimensão, as manifestações do empresário sobre a divulgação de sua marca e produtos reforçam a postura de individualidade da empresa, demonstrando carência de informações sobre a percepção dos públicos aos seus produtos, serviços e imagem organizacional. Nesta esfera, Kunsch (2003) sinaliza que ainda vivencia-se uma cultura empresarial individualista que privilegia a concentração e o aumento do lucro em detrimento a outras condutas empresariais modernas. Segundo ela, esta é uma mentalidade ortodoxa que tem impedido o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Superá-la vem também a ser um dos grandes desafios para comunicação organizacional, uma vez que a cultura organizacional, muito determinada pela mentalidade do empresário, poderá ser facilitadora de processos mais participativos e interativos.</p>

Quadro 3 - Análise da dimensão “Marca”

Dimensão	Score	Análise
Cientes	2,3	<p>São pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente divergem das abordagens tradicionais, caracterizadas pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais. Inovar nesta dimensão significa, por exemplo, encontrar um novo nicho de mercado para determinados produtos.</p>
Análise		<p>Segundo a descrição desta dimensão, uma das características observadas para inovação é a capacidade de uma organização identificar nichos de novos clientes e/ou atender novas necessidades até então ocultas. O resultado da aplicação do “Radar da Inovação” apresentou a deficiência da empresa em desenvolver e aplicar mecanismos para identificar necessidades dos clientes. Embora a organização tenha percebido dois novos nichos de mercado (laminação e vidros de segurança) e com isso desenvolvido um novo produto (escadas com vidro), ainda precisa avançar no sentido de criar interações com seus clientes a tal ponto que estas se revertam em conhecimento sobre as necessidades e desejos dos mesmos. Não obstante, com a velocidade dos negócios uma organização necessita contar com os clientes de forma cooperativa e interativa para que estes passem a fornecer subsídios para inovação. Considera-se que os clientes, assim como outros públicos de uma organização são fonte de informações que impactam nas suas atividades fins e meio. Logo, estas informações são fundamentais para que a organização entre em sintonia com seu mercado, com seus clientes, em um sistema de retroalimentação de informações, promovido pela comunicação, ela possa melhorar substancialmente suas relações, comerciais e sociais. Neste sentido, reforça-se contribuição da comunicação organizacional como valor imprescindível para que isso ocorra. Adicionalmente, percebemos que para uma empresa identificar novos públicos e atendê-los com excelência deverá passar de uma lógica do emissor para a lógica da integração, da interatividade entre emissor e receptor. Quanto mais uma organização aproxima-se de seus clientes, maior a sua chance de desenvolver uma rede colaborativa e interativa que, certamente, impactará não apenas no reconhecimento da importância de manter relacionamentos efetivos para perenidade dos negócios, como também, na viabilização de novos negócios. Não por acaso, acreditamos que a comunicação organizacional “significa “estar em relação com”. Representa a ação de pôr em comum, de compartilhar as nossas ideias, os nossos sentimentos, as nossas atitudes. Nesse sentido, identifica-se com o processo social básico: a interação. É uma troca de experiências socialmente significativas; é um esforço para a convergência de perspectivas, a reciprocidade de pontos de vista e implica, dessa forma, certo grau de ação conjugada ou cooperação. Para tanto, toda sociedade adota um conjunto de signos e de regras que, por força das convenções tácita e coletivamente aceitas, deixa de ser arbitrário” (Menezes, 1979: 49). Cabe destacar que, em cenários de mudança, impactados pela digitalização, os clientes tendem a influenciar ainda mais as decisões de uma organização. Portanto, o engajamento de clientes com impacto nas atividades organizacionais, corporativas e institucionais, torna-se essencial para uma organização que busca pela inovação. Certamente que engajar requer interação e isso justifica entender a comunicação organizacional como estratégia para que este aspecto avance, flua e permita a interação entre a empresa e seus clientes.</p>

Quadro 4 - Análise da dimensão “Clientes”

Dimensão	Escore	Análise
Soluções	2	<p>É a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente.</p> <p>Nesta dimensão destaca-se a habilidade de uma organização em oferecer soluções criativas e inovação às suas atividades, sejam elas, de amplitude comercial, mercadológica, seja em seus processos, produtos e serviços. Mais que isso, compreende a competência de uma organização em resolver os problemas e desafios diários com ideias inovadoras que abarquem todas as atividades organizacionais. No diagnóstico obtido após a aplicação do “Radar da Inovação”, pode-se observar que a empresa apesar de oferecer algumas soluções em produtos complementares para seus clientes, ainda não consegue aplicar de maneira abrangente e sistemática métodos que possam agregar valor aos seus produtos e serviços. Não obstante, um ambiente organizacional comunicativo e aberto é essencial, uma vez que as soluções são estimuladas internamente, junto ao público interno de uma organização. Criar um ambiente de aprendizagem organizacional é importante, pois a geração de soluções e ideias está ligada à capacidade de uma organização promover e gerenciar o conhecimento novo, o que requer entender a comunicação interna como estratégica para o cultivo de valores cooperativos (Kunsch, 2003). Nesta mesma linha, Kunsch (2003) revela a necessidade de uma mudança de mentalidade empresarial, exclusivamente lucrativa, que ultrapasse a lógica mercantil. É necessário que o enaltecimento do público interno supere a “[...] retórica sem eco no âmbito organizacional” (Kunsch, 2003: 158). A autora critica os investimentos da área de comunicação serem voltados para a comunicação externa. Certamente esse é um hábito especialmente praticado pelas MPEs, pois normalmente possuem capital financeiro escasso e privilegiam a propaganda e a publicidade, esquecendo-se de que o público interno é o principal construtor da sua reputação e o principal divulgador de suas atividades. Além disso, na dimensão “Soluções”, o público interno é determinante na resolução de problemas de forma criativa e inovadora. Kunsch (2003: 159-160) corrobora com esta assertiva, na medida em que afirma “a importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização”. Finalmente, podemos destacar que soluções são apresentadas e representadas pelas práticas e vivências cotidianas do público interno de uma organização. Dessa forma, precisam ser comunicadas para que resvalém em soluções eficazes e, conseqüentemente, na qualidade do produto e serviços prestados pela empresa.</p>

Análise

Quadro 5 - Análise da dimensão “Soluções”

Dimensão	Escore	Análise
Relacionamento	2	Esta dimensão originalmente denominada de “Experiência do cliente”, leva em conta tudo que o consumidor ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos.
Análise		<p>No instrumento do “Radar da Inovação”, esta dimensão possui duas questões: uma versa sobre as facilidades e recursos utilizados para melhorar o relacionamento com clientes (ex: cartão de feliz aniversário, show room atrativo, brindes etc) e, a outra, sobre o uso da informatização, da digitalização e da convergência de mídias digitais (redes sociais, sites, e-mail etc), que estreitem o relacionamento e promovam a interação com os clientes. Sobre este tema a empresa obteve escore mediano, em função de ter desenvolvido apenas um sistema eletrônico de senhas, que julga não funcionar muito bem. Esse sistema permite o controle de atendimento que garante ao cliente a retirada do produto considerando a ordem de chegada à loja. Já no quesito informatização, a empresa não possui nenhuma rede social e o site não é utilizado nem atualizado, bem como o e-mail da empresa não é bem administrado, com respostas rápidas, ágeis e assertivas. Face ao exposto, é possível concluir que, além da empresa não estar acompanhando o avanço da digitalização e da convergência digital, ela não mantém comunicações e interatividade com os seus clientes, fato que a impede de desenvolver e manter relacionamentos estratégicos com eles. A necessidade de ajustamento às novas TICs confere à comunicação organizacional o trabalho de diferenciação entre as organizações através de relacionamentos estratégicos o que leva à busca por uma comunicação excelente. Grunig (2009: 27) afirma que “as organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas”. Isso tem relevância para a empresa pesquisada, uma vez que entender seus públicos é o primeiro passo para manter relacionamento confiável com eles. Chama-nos atenção o fato de que esta dimensão “relacionamento” tem no seu sentido original a “Experiência com o cliente”. Partindo dessa premissa, consideramos que proporcionar experiências ao cliente é o mesmo que proporcionar significado às suas relações, sejam elas comerciais, sociais, culturais ou psicológicas. Dessa forma, a experiência que o consumidor terá com a empresa definirá a qualidade da relação entre ambos. E, a “experiência com o cliente” é uma medida de inovação, uma vez que pode afetar a satisfação do consumidor. Nesta esfera, isso significa colocar o cliente e o relacionamento da empresa com ele como estratégia central dos negócios. Não obstante, “muitas empresas declaram abertamente sua preocupação com o cliente e procuram demonstrar que têm seu foco voltado para o mercado, contudo, ainda não conseguiram atingir o nível ideal no que se refere a proporcionar aos clientes algo mais do que satisfação de necessidades ou atendimento de demandas” (Tischeler <i>et al</i>, 2012: 91). Uma das estratégias modernas para criar, desenvolver e manter “laços” de relacionamento com cliente é utilizar-se dos meios digitais. Melhor dizendo, é desenvolver um conjunto de competências no fazer a comunicação organizacional em ambiências digitais (Corrêa, 2008). Nas palavras de Corrêa (2008), é um processo estratégico, que envolve as possibilidades de relacionamento com os públicos – inclusive os consumidores – por meio da integração, segundo as proposições de Kunsch (2003), um composto comunicacional integrado, incluindo a comunicação digital. Isso não significa restringir a comunicação digital ao uso de um ou outro meio de digital, sejam redes sociais, um site, ou o uso de e-mails, mas, sobretudo, entender a comunicação digital “como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações” (Corrêa, 2008: 173).</p>

Quadro 6 - Análise da dimensão “Relacionamento”

Dimensão	Escore	Análise
Agregação de valor	3	<p>Considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.</p>
Análise		<p>Agregar valor refere-se tanto às oportunidades de gerar receita utilizando recursos que a empresa já possui, quanto as possibilidades de parcerias promissoras com instituições que ofereçam produtos e serviços complementares. Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006) afirmam que capturar valor refere-se ao mecanismo que uma empresa usa para recuperar o valor que ela cria. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir fontes de receita inexploradas; desenvolver sistemas de preços inovadores ou outra forma ampliar sua capacidade de capturar o valor por meio das interações com clientes e parceiros. Sendo assim, a empresa em questão inovou adotando duas maneiras de gerar receita utilizando seus próprios recursos e produtos: presta serviços de laminação para outras empresas, em horários em que as máquinas não estão operando e reaproveita sobras de material na fabricação de prateleiras e kits para banheiro. Por outro lado, no que se refere à capacidade de inovar por meio das interações com os clientes e parceiros, ainda precisa avançar. Portanto, neste aspecto, novas oportunidades geradas a partir desta interação são mínimas. Empresas que agregam valor estão sintonizadas com os clientes, pois agregam valor por meio do grau de conhecimento que se têm sobre o mercado e seus clientes, desenvolvendo com isso uma cadeia de valor que poderá resultar em inovação. Cadeia de valor é criada por meio de interações que a empresa desenvolve via comunicação direcionada à captura de valor. As parcerias com outras empresas ou instituições poderão ajudar na captura de valor, uma vez que ao estabelecer um fluxo contínuo de comunicação entre e com elas, uma empresa poderá gerar maior conhecimento sobre o mercado, concorrentes e seus consumidores. Pode-se criar dessa forma, uma rede de aprendizagem entre a empresa e seus parceiros, sobre ganhos de qualidade que poderão impactar no seu negócio, produtos ou serviços, possibilitando a inovação. Certamente que é necessário que o cliente perceba essa agregação de valor. Nesta esfera, a comunicação organizacional poderá ajudar a empresa a divulgar seu negócio, produto ou serviços que possuem valor agregado. É necessário que fique claro para a empresa que somente se agrega valor se este for percebido como tal pelos seus clientes. O cliente é o ponto crucial na agregação de valor, pois determinará o grau de benefício, de utilidade, de atributos que são importantes e relevantes ou não para eles. Portanto, a comunicação poderá atuar em duas esferas: na captura de valor, ou seja, a capacidade da empresa em interagir com seus clientes e parceiros, gerando conhecimento sobre eles, e disso se extrair informações essenciais para agregar valor, e isso implica em estabelecer canais de comunicação abertos; e na divulgação do valor agregado a ser percebido pelos clientes. Especialmente, nesta questão, a comunicação mercadológica poderá ser utilizada para sustentar o posicionamento da empresa junto aos seus clientes e oferecer a eles a possibilidade de tornar a agregação de valor conhecida.</p>

Quadro 7 - Análise da dimensão "Agregação de valor"

Dimensão	Escore	Análise
Processos	2	São as configurações das atividades usadas na condução das operações interna à empresa. A inovação nesta dimensão pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de respostas ou atendimento (tempo de ciclo) menor.
Análise		<p>Como o “Radar da Inovação” é um instrumento que visa quantidade de ações que leva às mudanças positivas, principalmente às empresas dos setores industriais e de serviços, esta dimensão possui seis indicadores direcionados aos processos organizacionais e fabris. O primeiro indicador aborda a melhoria nos processos internos (estoque, fabricação etc); o segundo versa sobre a implementação de sistemas de gestão (MEG, Manual de Boas Práticas etc); o terceiro refere-se às certificações recebidas; o quarto sobre implementação e uso de softwares de gestão; o quinto aborda às mudanças ambientais e; o sexto sobre gestão dos resíduos da empresa. Diante da complexidade desta dimensão, a análise da empresa identificou que a mesma inovou em apenas dois indicadores: na aquisição de equipamento para otimizar a carga e descarga das chapas de vidros e, na gestão dos resíduos, em que a empresa começou a fabricar kits para banheiro com as sobras, gerando receita para a organização. Para inovar nesta dimensão, uma empresa pode redesenhar seus processos para maior eficiência e qualidade ou tempo de ciclo mais rápido. Porém, para muitas MPEs brasileiras, a inovação nos processos é algo que necessita conscientização das gerências, uma vez que grande parte dos empresários está diretamente envolvida nos processos produtivos e apega-se aos modelos iniciais de trabalho. Vale esclarecer que comunicação organizacional é reconhecida como um processo estruturante do contexto organizacional (Putnam; Phillips; Chapman, 1999 apud Marchiori, 2010), o que significa que é essencial para a estruturação de uma organização (Barbard, 1938 apud Marchiori, 2010). Dessa forma, ao redesenhar processo, a empresa dependerá do valor que ela atribui à comunicação. Por muito tempo, a comunicação foi entendida como uma ferramenta voltada exclusivamente para transmitir mensagens. Certamente que esta forma de compreender a comunicação resvalou nas organizações. E o impacto disso pode ser sentido em inúmeras empresas que simplificam as competências comunicacionais, reduzindo-as a uma relação entre emissor e receptor; mensagem transmitida, os canais e o feedback. Nos estudos mais atuais, a comunicação ultrapassa a lógica funcionalista e pode ser entendida como constitutiva da realidade organizacional (Putnam; Nicotera, 2009 apud Marchiori, 2010), ou seja, ela é um processo estruturante do cotidiano organizacional, atribuindo a ele significados, visões, opiniões etc. Logo, “a visão da comunicação como processo permite maior entendimento dos diferentes comportamentos organizacionais, já que a comunicação permeia e naturalmente constitui estes comportamentos, observando-se a partir dessa premissa a possibilidade de se originarem conhecimento e inovação nesses ambientes” (Marchiori, 2010, p. 2). Dessa reflexão, podemos compreender que a capacidade de mudança organizacional, ou redesenho de processos estão diretamente relacionados à comunicação organizacional e de como o dirigente da empresa pesquisada percebe e valoriza tal competência.</p>

Quadro 8 - Análise da dimensão “Processos”

Dimensão	Score	Análise
Organização	2	<p>Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel e responsabilidade dos colaboradores. A inovação, nesta dimensão, inclui entre outras: alterações no organograma; reorganização para ganhar agilidade ou qualidade; reorganização para dar tratamento diferenciado a segmentos de clientes.</p> <p>A dimensão organização, no “Radar da Inovação”, é demonstrada por quatro indicadores que versam sobre reorganização das atividades para aumentar a competitividade e agilidade (por exemplo, casual day, redivisão de tarefas etc), conquista de parcerias, visão externa (meios de comunicação utilizados com fornecedores e concorrentes) e mudanças para busca de competitividade e mercado (estratégias de vendas). Uma inovação organizacional, nesta dimensão, é vista quando há a implementação de um determinado método organizacional novo na empresa. Esse método pode ser desenvolvido em suas relações externas, nas práticas de negócios ou simplesmente na organização do seu local de trabalho (FINEP, 2004). Adicionalmente, esta dimensão reflete a perspectiva de mudança organizacional, uma vez que a inovação está ligada à capacidade de reorganização de atividades, ou de pessoal para obtenção de melhoria nos resultados; o estabelecimento de algum tipo de parceria ou de participação em algum projeto cooperativo para desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos e busca de novos mercados e se a empresa adotou alguma nova forma de trocar ideia ou informações com os fornecedores e concorrentes (Bachmann; Destefani, 2008). A aplicação do “Radar da Inovação” demonstrou que a empresa está desenvolvendo um plano de carreira e reorganizando suas atividades internas e estabeleceu uma nova parceria para oferecer ao mercado produtos mais completos. No mais, relata que a escassez de mão de obra interfere significativamente na demanda de seus serviços, onde suas estratégias acabam não surtindo efeito. Não por acaso, Kunsch (2003: 61) chama a atenção para a necessidade de adequação ou de mudança pela qual as organizações contemporâneas passam, pois “[...] como sistemas abertos, as organizações se relacionam com o ambiente e estão sujeitas a variáveis ambientais independentes que as impulsionam a se ajustar interna e institucional”. Logo, “adotar estratégias de mudança que sejam efetivas envolve a compreensão, além dos aspectos relativos aos processos políticos, sociais e econômicos, a inter-relação que se desenvolve entre os indivíduos, a organização e o contexto no qual a mudança se dá. Essa relação pode ser analisada, sobretudo, através do discurso dos processos comunicativos que se desenvolvem interna e externamente à organização” (Barros; Santos, 2010: 6). Neste aspecto repousa a inter-relação entre esta dimensão, mudança organizacional e a comunicação organizacional, na medida em que esta última age como facilitadora e mediadora da implementação da mudança, reorganizando a estrutura organizacional e estimulando a interação, promovendo a compreensão e cooperação entre os grupos ou indivíduos participantes desse processo, tecendo o contexto organizacional de recepção à mudança (Reis, 2004). Vale ressaltar que em um ambiente organizacional em mudança ou adaptação interna e externa vários são os atores participantes, que, por seu turno, nem sempre compartilham de uma mesma visão ou versão sobre a mudança, o que faz desse processo desafiante e complexo. Não por acaso, muitas organizações fracassam neste sentido. Não porque a mudança seja desnecessária, mas porque a mesma não é assimilada pelos participantes. Pois, são eles que a legitimam institucionalmente, fato este que requer que uma empresa compartilhe do sentimento, da estratégia e da necessidade da mudança. Em ambientes inovadores, a mudança organizacional se faz necessária pelo simples fato de que é somente a partir dela que se cria significado compartilhando sobre as intenções e perspectivas da empresa. Concordamos com Baptista (2003: 3) que afirma que “quando um trabalhador realmente conhece os planos da empresa em que trabalha, ele poderá colaborar com as mudanças que forem propostas”. Ademais, “é importante a análise das formas existentes de comunicação e é a falta de gerenciamento da comunicação que pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização” (Baptista, 2003: 2).</p>

Análise

Quadro 9 - Análise da dimensão “Organização”

Dimensão	Escore	Análise
Cadeia de fornecimento	3	Corresponde à sequência de atividade e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos, como transporte, estocagem e entrega.
Análise		Os benefícios dessa dimensão podem ser percebidos quando se observa que a empresa adotou alguma ação para minimizar o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima ou do produto finalizado; como também quando ela adota alguma solução para otimizar o fluxo de informações para o gerenciamento do estoque ou do transporte (Bachamann & Destefani, 2008). Neste aspecto a empresa buscou adquirir um novo veículo de carga, vislumbrando maior agilidade, qualidade e segurança no deslocamento de seus produtos. Por outro lado, a cadeia de fornecimento está ligada à capacidade de uma empresa em desenvolver uma relação confiável entre ela e fornecedores de matérias-primas, insumos e outros serviços que deverão agregar a produção do produto. Logo, essa relação deverá ser pautada por uma comunicação que estimule relacionamentos confiáveis que contribuam para o engajamento dessas empresas em prol da colaboração e o empenho em uma gestão socialmente e ambientalmente responsável. Isso porque o engajamento ambiental no desenvolvimento de produtos é uma das tendências de novos modelos de gestão empresarial que visam não só o desenvolvimento econômico das empresas, como também o impacto social e ambiental que seus produtos terão na sociedade.

Quadro 10 - Análise da dimensão “Cadeia de Fornecimento”

Dimensão	Escore	Análise
Presença	2	Está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. A inovação, aqui, significa a criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes.
Análise		Esta dimensão está relacionada à capacidade da empresa em melhorar a distribuição de seu produto, ou seja, de torná-lo acessível para seus consumidores. Isso requer não só o reconhecimento da importância do local em que o produto será exposto, mas, sobretudo, que este local signifique um ponto de comunicação entre a empresa e seus consumidores. Este ponto de comunicação é um importante elo da marca da empresa com seus consumidores e da sua capacidade de fazer reconhecer sua importância e diferenciação perante seus concorrentes. Portanto, não é simplesmente um local físico ou virtual em que os produtos são expostos. Embora isso seja muito importante, deve-se reconhecer como esse “local” irá se comunicar com os clientes. Destacamos aqui a importância da comunicação integrada, mais especificamente, da comunicação mercadológica que é “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma empresa” (Kunsch, 2008: 162). Essa produção comunicativa pode estar relacionada com a inovação, pois representa uma competência relevante da empresa ao se atentar para a forma em que esse “local” ou canal interage com os clientes. Aspectos tais como arquitetura, móveis, climatização, estacionamento, cores, decoração, vestimentas dos funcionários e atendimento podem fazer a diferença no momento da compra. Estar atenta a eles poderá elevar o grau de diferenciação de uma empresa em relação às suas concorrentes. Blessa (2005) enfatiza a ideia de que a “loja fala”. Isso quer dizer que um ponto de venda está em constate comunicação com os clientes. Não por acaso, algumas ferramentas da comunicação mercadológica são importantes para manter o grau de interação entre um ponto de venda e clientes. Podemos citar, por exemplo, o merchandising. O entendimento e o reconhecimento que a comunicação mercadológica é uma competência essencial para apresentar o produto ou serviço para os clientes pode gerar melhorias nessa dimensão e, ainda, melhorar a inovação na forma de interagir com eles.

Quadro 11 - Análise da dimensão “Presença”



Dimensão	Escore	Análise
Rede	1	<p>Esta dimensão cobre os aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes. A inovação nesta dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa e, frequentemente, de trazer benefícios logísticos.</p>
Análise		<p>Também entendida como networking, através dela a empresa, seus produtos e serviços são conectados aos clientes. Logo, o desenvolvimento e implemento dessa dimensão podem tornar-se parte da vantagem competitiva da empresa. Inovações nesta dimensão consistem em melhorias para a rede aumentar o valor da oferta da empresa (Sawhney; Wolcott &amp; Arroniz, 2006).</p> <p>Nesta dimensão a empresa relatou não ter desenvolvido nenhum novo mecanismo para se comunicar com seus clientes. Acredita que há muitas falhas neste processo e receia implementar alguma ferramenta que poderia expor um número elevado de descontentamentos sobre os processos de vendas e entrega de seus produtos. Ao observarmos o “Radar da Inovação” e os conceitos das dimensões, é possível perceber a relação entre a dimensão Rede e a dimensão Relacionamento, uma vez que uma rede inexistente sem que se estabeleçam relacionamentos entre os públicos. Adicionalmente a formação de uma rede está ligada à capacidade de uma empresa em absorver NTIC’s, pois estas facilitam a ampliação de espaços comunicação e de fluxos informacionais. Há que se considerar também que com a digitalização, e com a internet em especial, a capacidade de comunicação se ampliou. Hoje podemos falar de muito para muitos, fato que potencializou diferentes e novas maneiras de interação entre uma empresa e seu público. Facilita o contato entre eles e permite que os consumidores expressem sua opinião de forma mais participativa. Certamente que uma empresa despreparada para o mundo em rede tenderá a ter problemas com seus clientes. O problema, no entanto, não está prioritariamente no uso das NTIC’s e, muito menos, do uso de recursos comunicacionais on ou off line, mas, sobretudo, repousa na própria cultura da empresa e de seu modelo de gestão que determinarão seus processos e relacionamentos. Uma empresa que apresenta problema de logística e vendas, como neste caso em específico, certamente poderá ser exposta em um ambiente em rede, principalmente, no virtual. Nesta esfera, reafirmamos a ligação dessa dimensão com a dimensão “Relacionamentos”, na medida em que a deficiência desta dimensão é muito mais uma deficiência estabelecida na relação entre a empresa e seu público consumidor. Criar e desenvolver uma rede por meio do emprego de recursos comunicacionais implica prioritariamente em uma empresa assumir a responsabilidade sobre a melhoria e inovação de seus processos organizacionais, seja de produção, logística ou de vendas.</p>

Quadro 12 - Análise da dimensão “Rede”

Dimensão	Escore	Análise
Ambiência inovadora	1,8	Uma forma de avaliar o “Ambiente Propício à Inovação” ou empresas com disposição a inovar é a existência de mecanismos, como programas de sugestões, que incentivem colaboradores a apresentar ideias. É identificar se existe um espírito de valorização da inovação. Para avaliar a competência inovadora é interessante saber se a organização conhece e aplica ferramentas típicas dos processos de criação.
Análise		Com foco específico em inovação, esta dimensão é a que possui maior número de indicadores relacionados o tema central do “Radar da Inovação” que é identificar a maturidade inovadora ou o grau de inovação de uma empresa. Esses indicadores abordam aspectos que vão desde a busca de conhecimentos ao uso de recursos financeiros do governo para investir em novos projetos. Nesta dimensão a empresa afirmou que visita feiras da sua área com regularidade, atitude que favorece a aquisição de conhecimentos novos. Também revelou ter absorvido a ideia da laminação de um fornecedor, além de conhecer e já ter utilizado recursos governamentais para seus investimentos tecnológicos. Todavia, não possui nenhuma estratégia, ação ou ferramenta de comunicação interna, seja para coletar ideias ou comunicar novos conhecimentos, implementando junto a seus funcionários o compartilhamento de informações sobre o setor, dentre outros assuntos relacionados ao desenvolvimento individual e coletivo da criatividade. A empresa também disse não estimular o surgimento de novas ideias no ambiente de trabalho, bem como não se preocupa em aplicar, disseminar ou desenvolver qualquer sugestão de processo, produto ou serviço que parta dos funcionários. Personi e Portugal (2010) lembram que neste cenário de emergência do cidadão como protagonista e produtor de conteúdos, estão inseridas também as organizações, formadas por profissionais que interagem com o mundo exterior a elas. Diante disso, cada vez mais as empresas precisam integrar seus públicos aos processos e à comunicação organizacional, de maneira a propiciar um ambiente colaborativo não apenas para a resolução de problemas, mas principalmente no desenvolvimento de inovações que possam significar diferenciais competitivos. Há várias formas de verificar se a empresa possui um ambiente propício à inovação, como: participação em concursos voltados à inovação, demonstrando a importância da inovação para a empresa; registro de patente ou modelo de utilidade; conhecimento e/ ou aplicação de ferramentas voltadas ao processo de criação, como o brainstorm; realização de trabalhos de pesquisa e desenvolvimento; aquisição de conhecimentos técnico-científico oriundos de outras empresas, clientes ou fornecedores; tecnologias obtidas através de licenças de direitos de uso de marca e exploração de patentes; utilização ou pretensão de usar incentivos fiscais ou recursos de órgãos de fomento à inovação (Bachamann; Destefani, 2008). Outra forma é a implementação de um programa de sugestões formal e documentado, que incentive os funcionários a expor suas ideias, pois na maioria das MPEs, até existe o incentivo, mas este é informal e não documentado, o que dificulta o levantamento de dados (Bachamann; Destefani, 2008). É possível concluir, diante do exposto, que a dimensão Ambiência Inovadora se fará presente em uma organização que possua um planejamento de comunicação eficaz, com foco na integração de ideias, prezando por um ambiente comunicacional colaborativo.

Quadro 13 - Análise da dimensão “Ambiência Inovadora”

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para gerar estratégias que conduzam ao sucesso da inovação, as organizações necessitam cada vez mais estabelecer vínculos sólidos, duradouros e de qualidade com todos os seus públicos. Faz-se necessário aptidão em fixar modelos bem-sucedidos de colaboração não apenas com seus clientes, mas também com fornecedores e público interno. Portanto, necessariamente temos o envolvimento efetivo de três públicos que interagem para a consolidação das inovações: público interno (integrantes), público-alvo (clientes) e público parceiro (fornecedores).

Cajazera e Cardoso (2010) lembram que “não há inovação que prescindia de processos de comunicação nas três frentes principais que atuam para o seu desenvolvimento: o público parceiro, o público interno, e o público-alvo, os consumidores”.

Face ao exposto, é possível verificar que a dificuldade de implementar uma gestão de inovação na empresa unidade-caso está também relacionada à sua capacidade de transformar a comunicação organizacional em competência essencial.

Nos quadros analíticos foi possível verificar que a comunicação organizacional possui interferência em todas as dimensões do “Radar da Inovação”. Mesmos nas dimensões que apresentaram melhores escores constatou-se que a efetividade da comunicação organizacional poderia fazer avançar a inovação.

O próprio instrumento “Radar da Inovação” sinaliza essa relação entre inovação e comunicação, uma vez que existe uma interdependência entre as suas dimensões avaliativas. Dessa forma, o resultado de uma dimensão interfere decisivamente na outra, em um processo sinérgico. Logo, podemos inferir que uma dimensão se comunica com a outra, em um sistema de retroalimentação e dependência. Ou seja, todas as atividades e ações de uma empresa em prol da inovação, contempladas pelo instrumento e suas dimensões possuem um elo de interatividade que impacta no resultado inovativo da empresa. Ao julgar, como propõem Cajazeira e Cardoso (2009) sobre a necessidade de alinhamento entre a comunicação e a inovação para se gerar o resultado esperado para uma organização que é ou pretende ser inovativa, podemos considerar a comunicação organizacional como estruturante desse processo.

Cabe destacar que a inovação é um conceito complexo e sistêmico, assim como sua aplicabilidade e promoção em uma MPE. Neste aspecto, a partir do entendimento neo-schumpeteriano de inovação, reconhecemos que sua complexidade está ligada a uma rede de relações interinstitucionais, dependentes de seus ambientes sociopolíticos e culturais para que seja viabilizada. Logo, a inovação pode ser percebida como um processo social e sistêmico, gerado e sustentado pelas relações interfirmas (Cassiolato, 1992, apud Costa, 2011) e outras relações institucionais, econômicas e mercadológicas. É na interação proporcionada pelos agentes participantes dessas redes e relações que uma empresa poderá obter subsídios necessários à inovação.

Quanto às MPEs, essa rede de relações é essencial para inovação, pois as mesmas possuem inúmeros obstáculos e problemáticas singulares em relação às empresas maiores, que normalmente, além de recursos financeiros, possuem investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e capacidade de assumirem mais riscos, capital humano capacitado e cultura organizacional mais aberta à criatividade, características normalmente distantes da realidade das MPEs. Portanto, seus esforços para se fazer concretizar a inovação requerem que se voltem aos processos relacionais internos e externos que perfazem as suas atividades e, dentre eles, destacamos a comunicação organizacional.

Podemos perceber a partir do referencial teórico estudado e da pesquisa aplicada, que a comunicação poderá atuar como mediadora entre as MPEs e os diversos agentes que contribuem para a inovação. Requer, portanto, transformar a comunicação organizacional em competência essencial para apoiar as MPEs a avançarem para uma cultura organizacional inovativa, promovendo a inovação como modelo de gestão, pois

[...] organizações que se pretendem sustentáveis devem investir na transformação da comunicação em uma competência essencial. Também precisam renovar constantemente seu oxigênio mediante a criação de uma *competência comunicativa* que transforme todos os seus integrantes em agentes autônomos de comunicação. (Duarte & Monteiro, 2009: 346).  
(grifo dos autores)

Embora a obtenção de competência comunicativa possua certa complexidade estratégica, entende-se que esse processo requer ambientes organizacionais de aprendizagem que valorizem a comunicação organizacional e favoreçam o desenvolvimento de significados compartilhados sobre inovação entre os agentes ligados à organização. Esses ambientes se tornariam espaços de comunicação para geração e conversão de conhecimento, sendo capazes de promover a cultura de inovação, a partir de modelo de gestão cuja participação, colaboração e a cooperação com e entre os agentes dessa organização dinamizariam o processo de aprendizagem organizacional para “[...] aquisição das habilidades de processar a informação que circula na organização e de adquirir conhecimento em comunicação; espaços de aprendizagem individual e coletiva, em que o conhecimento seja reconstruído e partilhado” (Duarte & Monteiro, 2009: 346). Pois, “os espaços de comunicação tratam da criação de oportunidades para diálogo, interação, troca de informação, conhecimento, experiências” (Duarte & Monteiro, 2009: 350).

Dessa forma, a promoção da cultura da inovação estaria vinculada à habilidade de uma organização em criar e converter o conhecimento em inovação, facilitada por um espaço de comunicação de trocas potencial de informação e de experiências que privilegie o aprendizado para competência comunicativa.

Sem dúvida, sugerimos uma nova abordagem de comunicação organizacional para as MPEs voltadas para a inovação, fato que pressupõe esforços em todos os sentidos para romper com determinados paradigmas que engessam as rotinas organizacionais e impedem que essas empresas avancem neste sentido. É necessário, sobretudo, que as MPEs ultrapassem a visão mecanicista de comunicação que a coisifica “como mais um elemento instrumental à disposição do gestor em busca da performance organizacional” (Caldas, 2010: 34-35).

Não obstante, historicamente e culturalmente, as MPEs possuem estruturas mais conservadoras em relação às mudanças. Certamente que isso está ligado ao fato de que mudanças e melhorias, mormente, implicam em investimentos e riscos. Essas empresas, com estruturas organizacionais enxutas e capital de giro mais restrito, resistem a essa ideia de mudança, assim como também de inovação.

Entendemos que o papel da comunicação organizacional para geração de mudanças e, conseqüentemente de melhorias é essencial, visto que é necessário que as pessoas responsáveis pelas MPEs mudem seu modelo mental, rompam com paradigmas comportamentais impeditivos e criem uma nova modelagem de gestão que permita uma transformação cultural. Entendemos, portanto, que a inovação deva estar ligada a uma perspectiva de transformação cultural que a antecede. Isso porque as MPEs necessitam

de vetores de mudanças significativas no seu modo de pensar o negócio e o papel da inovação no seu incremento, para garantir sustentabilidade e competitividade.

Finalmente, acredita-se que a comunicação organizacional deve estar alinhada ao processo de inovação. Isto se deve ao fato de que para que a inovação produza os resultados positivos esperados pela organização, é necessário que se pense estrategicamente nos públicos envolvidos e suas necessidades, que pesquisas sejam realizadas e cenários sejam analisados. Além disso, é necessário que a cultura e a estrutura organizacional sejam propícias à inovação, e isso inclui que os gestores, e funcionários em geral estejam alinhados aos mesmos objetivos. ✍

## REFERÊNCIAS

- Ahmed, P. K. (1998) "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1: 30-43.
- Andrade, M.M. (2001) *Introdução à metodologia do trabalho científico*, São Paulo: Atlas.
- Azevedo, G. (2013) "Micros e pequenas têm impacto significativo na economia", *Jornal do Brasil*, disponível em <http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impacto-significativo-na-economia/>.
- Bachman, D.L, Destefani, J.H. (2008) "Metodologia para Estimular o Grau da Inovação nas MPE", *Cultura do Empreendedorismo e Inovação*, disponível em <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>.
- Baptista, R.D. (2013) "A comunicação empresarial e a gestão da mudança", *BOCC: Biblioteca on-line de ciências da comunicação*, disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>.
- Barros, E.M.F, Santos, T. A. (2010) "Comunicação como suporte em processos de mudança organizacional: uma experiência da Estrada de Ferro Vitória a Minas/Vale", *ABRAPCORP*, disponível em [http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2\\_Barros\\_Santos.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Barros_Santos.pdf).
- Blessa, R. (2005) *Merchandising no ponto de venda*, São Paulo: Atlas.
- Cajazeira, J.E.R; Cardoso, C. (2009) "Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências", *ABRAPCORP*, disponível em [http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2\\_Cajazeira.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf).
- Cajazeira, J.E.R; Cardoso, C. (2010) "Comunicação e inovação: correlações e dependências in Marchiori", in M. (ed.) (2010) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 269-285.
- Caldas, M.P. (2010) "O nexo comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais in Marchiori", M. (ed.) (2010) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 29-46.
- Christensen, C.M. (2003) *O Crescimento pela Inovação*, Rio de Janeiro: Campus.
- Corrêa, E.S. (2008) "Comunicação digital e seus usos institucionais", in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2008) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

- Costa, O.M.E. (2011) “Desenvolvimento na perspectiva estruturalista e neo-schupeteriana – a inovação como elemento de convergência”, *IPECE*, disponível em [http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/textos\\_discussao/TD\\_96.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/textos_discussao/TD_96.pdf).
- Drucker, P. F. (2001) *Desafios gerenciais para o século XXI*, São Paulo: Thomsom.
- Duarte, J. & Monteiro, G. (2009) “Potencializando a comunicação nas organizações”, in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2009) *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, São Paulo: Saraiva, pp. 333-359.
- Fleury, M. T. L. & Oliveira Jr., M. de M. (eds.). (2008) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*, São Paulo: Atlas.
- FINEP. (2004) *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*, Rio de Janeiro: FINEP.
- Freeman, C. (1982) *The economics of industrial innovation*, London: Frances Pinter.
- Governo Federal (2013) *Mapa das micro e pequenas empresas*, disponível em <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>.
- Grunig, J.E. (2009) “Definição e posicionamento das Relações Públicas”, in Grunig, J.E, Ferrari, M.A & França, F. (eds.) (2009) *Relações Públicas, teoria, contexto e relacionamentos*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 17-30.
- Kunsch, M.M.K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, São Paulo: Summus.
- Kunsch, M.M.K. (2008) “Planejamento estratégico da comunicação”, in Kunsch, M.M.K (ed.) (2008) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 107-123.
- Krumholz, I. A, Moura, H.T. (2010) *A criação de uma cultura de inovação em empresas de Tecnologia da Informação apoiada pelos métodos do Design Estratégico*, disponível em <http://blogs.anhembibr.com/congressodesign/anais/artigos/69523.pdf>.
- Lévy-Leboyer, C. (2002) *La gestion de competences*, Paris: Édition d'Organisation.
- Mambrini, A.B. et al. (2011) “Cultura inovadora na pequena e média empresa”, *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, São Paulo, 1: 26-51, disponível em [file:///C:/Users/mariaeugenia/Downloads/Mambrini\\_Cintho\\_Dattein\\_Medina\\_Maccari\\_2011\\_Cultura-inovadora-na-pequena-e\\_3226.pdf](file:///C:/Users/mariaeugenia/Downloads/Mambrini_Cintho_Dattein_Medina_Maccari_2011_Cultura-inovadora-na-pequena-e_3226.pdf).
- Manucci, M. (2010) “O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto de comunicação corporativa”, in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2010) *A comunicação como fator de humanização das organizações*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 171-186.
- Marchiori, M. (2010) “Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade”, *INTERCOM*, disponível em [http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/reflex%C3%B5es\\_iniciais\\_sobre\\_a\\_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/reflex%C3%B5es_iniciais_sobre_a_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf).
- Mattos, J.F., Soffel, H.R. & Teixeira, R.A. (2010) *Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação*, Confederação Nacional da Indústria: Brasília.
- Menezes, E.D.B. (1978) “Fundamentos sociológicos da comunicação”, in Sá, A (coord.) (ed.) (1978) *Fundamentos científicos da comunicação*, Petrópolis: Vozes, pp. 7-15.
- Michel, M.H. (2009) *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*, São Paulo: Atlas.

- Perles, J.B. (2007) “Comunicação: conceitos, fundamentos e história”, *BOCC*, disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>.
- Perssoni, A & Portugal, K.M.T. (2011) “A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais”, *Intercom – RBCC*, São Paulo, 2: 137-156.
- Pinho, J. B. (1996) *O poder das marcas*, São Paulo: Ed. Summus.
- Petit, F. (2003) *Marca e meus personagens*, São Paulo: Ed. Futura.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- OCDE. (2005) *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*, disponível em [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf).
- Reis, M.C. (2004) “Comunicação e Mudança Organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva”, *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, 1: 36-53.
- Ruão, T. (2003) *As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das atividades econômicas*, Universidade do Minho.
- Santiago Jr, J. R.S. (2004) *Gestão do Conhecimento, a chave para o sucesso empresarial*, São Paulo: Novatec.
- Santos, J.C.S. (2013) *Comunicação Organizacional: análise contemporânea das organizações*, disponível em [uol.com.br/uploads/artc\\_1150421699\\_37.doc](http://uol.com.br/uploads/artc_1150421699_37.doc).
- Sawhney, M., Wolcott, R.C. & Arroniz, I. (2006) “The 12 Different Ways for Companies to Innovate”, *MIT Sloan, Management Review*, disponível em <http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>.
- Schumpeter, J. A. (1911) *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, São Paulo: Abril Cultural.
- Sebrae (2013) disponível em <http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/76-noticias/multissetorial/10110-sala-do-empendedor-vai-simplificar-formalizacao-em-botucatu>.
- Sebrae (2014) *Agentes Locais de Inovação – ALI*, disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>.
- Tischeler, A.M. *et al.* (2012) “Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente”, *Revista de Administração*, disponível em [revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/947/1402](http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/947/1402).
- Toffler, A. (1980) *A terceira onda*, Rio de Janeiro: Editora Record.
- Zmoginski, A.S *et al.* (2009) *Co-criação de valor: inovação no modelo de negócio obtendo vantagem competitiva*, disponível em <http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/800>.

\* \* \*

Recebido a 31-07-2014

Aceite a 06-10-2014

## **ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND INNOVATION IN MICRO AND SMALL COMPANIES: A STUDY ON THE APPLICATION OF THE “INNOVATION RADAR”**

**Aline Mariano Macedo; Maria Eugênia Porém & Roseane Andrelo**

aline.alibauru@gmail.com; meporem@faac.unesp.br; roseane.andrelo@faac.unesp.br

Universidade Estadual Paulista – UNESP, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação  
– FAAC, Departamento de Comunicação Social, Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo  
Coube, nº 14-01 ; Bairro: Vargem Limpa, 17033-360 - Bauru, SPPABX: (14) 3103-6000

---

### **ABSTRACT**

This paper is a study on corporate communication and the ability to innovate in small businesses. The guiding question seeks to respond whether organizational communication is able to make progress and / or support innovation in micro and small companies, and the main objective is to analyze the relationship between innovation and organizational communication. It was applied the case study method and document research for interpreting a diagnosis instrument called “Innovation Radar” in a small business company located in the countryside of São Paulo state. The diagnosis is made based on assessment dimensions aimed at checking the maturity and the degree of innovation in micro and small companies. By evaluating these dimensions it was possible to build analytical frameworks and highlight the influence of corporate communication in promoting innovation. The results indicate that every dimension of the “Innovation Radar” can improve their performance by means of corporate communication.

### **KEYWORDS**

Corporate communication; innovation; micro and small companies; “Innovation Radar”

---

### **INTRODUCTION**

One of the biggest challenges faced by contemporary organizations is they have to be in constant advantage, both in the midst of a highly competitive economic environment and before their consumers and other stakeholders. Companies around the world have improved their management, evaluating strategies and reviewing actions in order to achieve competitive advantages by incorporating technological and communication advances.

Nevertheless, the incorporation of these advances alone is not enough to ensure a good position in the market and hence makes it more competitive, and also does not guarantee that it keeps up with the demands of the current consumer. It is necessary to work strategically to the development of distinct features in several organizational contexts.

Competitiveness depends on the ability that organizations have to adapt to fluctuations and vulnerabilities of the environment in which they operate. Thus, it is right to state that the search for strategies that enable this adequacy and provide competitive advantage goes through the capacity to generate, absorb and implement innovations.

Innovation, therefore, should be incorporated into the organization’s management model and be part of their corporate culture as a structuring expertise of its organizational



routine. It means that innovation should be an organic part of the organization that guides its activities and instructs its actions and mission, but above all, that builds shared organizational meaning, streamlining the routines of their players.

We start from the assumption that in order to be innovative a company has to develop a corporative innovation culture, since according to Ahmed (1998), innovation is the driving force of transformation, and culture is its major determinant. Krumholz and Moura (2010) refer to the development of an innovation ecosystem where culture is the foundation that supplies all synergistic relationships that form it.

Better saying, an innovative organization depends on how the organizational agents - employees, managers, governing body, etc - and other stakeholders - customers, suppliers, etc - assimilate, incorporate and understand the corporate culture of innovation. It also depends on their appreciation and how much they are willing to do for the spread and dissemination of innovation by means of communication processes that are able to legitimize it.

In this scope, it is highlighted the corporative communication playing a central role in innovation, although the complexity of relationships within organizations and individuals themselves, combined with the growing demand for competitive innovation, presents challenges on how to think and perform organizational communication (Cajazeira & Cardoso, 2009).

However, micro and small businesses, despite their great contribution to the global economy, yet face difficulties in both questions - innovation and communication. Therefore, the guiding question that underlies the present study is on how organizational communication can make progress and / or support innovation in micro and small companies.

In order to do so, this paper aims to analyze the relationship between innovation and organizational communication. It was applied the case study method and document research for interpreting a diagnosis instrument called "Innovation Radar" in a small business. The "Innovation Radar" is part of the Local Innovation Agents (in Portuguese, ALI) program from the Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises (in Portuguese, Sebrae). The diagnosis is made based on assessment dimensions aimed at checking the maturity and the degree of innovation in micro and small companies. By evaluating these dimensions it was possible to build analytical frameworks and highlight the influence of corporate communication in promoting innovation.

This paper is based on an empirical analysis of a small company located in the city of Bauru, São Paulo, Brazil. Chosen as the unit-case of the research, the company is granted by the ALI program and it was applied with the "Innovation Radar". Furthermore, in a first moment the paper presents the theoretical framework used to give basis to the analysis, and in a second phase, there is the implementation of methodologies and presentation of analytical frameworks.

#### REFERENCE CONTRIBUTIONS FOR THE ANALYSIS

According to Perles (2007), so that human communication reached the current stage in volume, formats and speed, several physiological changes and revolutionary

technological processes were necessary. Thus, although Man had already developed ways to communicate and express their will, it was necessary to improve such mechanisms, that is, to innovate.

In this manner, communication and innovation have always been associated with human evolution, with the development of social, political, cultural and economic relations, and with the organizations and institutions.

In the organizations scope, communication is now valued as a strategic attribute after the changes and developments in the society, especially after the Industrial Revolution, due to the massive structural change in the mode of production, work and trade, communication had to be understood as an important competency of organizational processes and originator of competitive advantages.

With the globalization and the introduction of new technologies of information and communication (NTICs), a new time has come to be experienced by organizations, since they expanded their business to actuate globally and related with an increasingly heterogeneous public. New features linked to the digitization and virtual processes of its activities and purposes become part of their strategies, as well as their concerns. The competition became fiercer, to the extent that organizations started to compete on a global level, the competitive action was focused on the setting of the new contemporary economic and market scenario.

Conceptualized by Toffler (1980) as the Third Wave or the Information Revolution, the contemporary scenario presents some challenges and opportunities:

The Third Wave brings along a genuinely new way of life, based on different and renewable energy sources; production methods that make assembly lines in factories obsolete; in new non-nuclear families; a new institution that might be called “electronic cottage”; and schools and companies of the future, radically modified (Toffler, 1980: 24).

The Third Wave is based on technological and information evolution: Internet, cyberspace, hypermedia, digital world, a myriad of technologies and some others still to be created and developed by mankind. It is also based on globalization: on the manner countries interact, on how they bring people together, and on the globalization of cultures.

In this context, identified by new forms of relationship, whether in economic, social, cultural or political dimension, knowledge acquired new status, thus making itself essential. Not surprisingly, current organizations seek competitive advantages necessarily related to the generation of knowledge which, in turn, is inexorably linked to the ability of an organization to innovate.

It is right to declare that the search for strategies that enable this adequacy and provide competitive advantage goes beyond the systematic and socialized organizational knowledge, and also beyond the ability to generate, absorb, and implement innovations. Thus, innovation can be a source of distinct features and competitive advantages.

In past times, productivity growth was determined by investment in infrastructure and new capacity established. Today, an important part of the

productivity growth of major economies, as well as emerging countries, is credited to innovation.

This is true for Brazil, and will be even more in the future. In most countries, the gains from greater use of hand labor and economy explain only half of the increase in productivity. Greater efficiency, better institutions, and especially innovation explain the other half (Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010: 8).

However, Drucker (2001: 47) states that “innovation is not a flash of genius. It is hard work, and should be organized as a regular part of each unit within the company and each management level.”

Although there is not a consensus towards the concept of innovation, in general we can understand it as the introduction of a novelty, renewal or increase in any activity, whether human or business-wise.

The word “innovation” derives from the Latin term “*innovatio*” and refers to an idea, method or object which was created and bears little resemblance to previous standards. Innovation is also used in the context of ideas and inventions. Schumpeter (1982) makes a distinction between innovation and invention. For him, invention can be considered an idea, a sketch or a model for a new or improved product, process or system. In the economic sense, an innovation is only complete when there is a commercial transaction involving an invention, thus generating wealth. For this author, the engine that drives the development of capitalism is the innovation (Schumpeter, 1982).

According to Freeman (1982), innovation is the process that involves the technical activities of design, development, management, and all that result in commercialization of new (or improved) products, or in the first use of new (or improved) processes.

The Oslo Manual (OECD, 2005) refers to innovation as the improvement or implementation of new products or services, processes, marketing methods or organizational methods. In short, there are four types of innovation pointed by the Oslo Manual: product, process, marketing, and organizational, the latter also called “business model”.

Nevertheless, we can say that innovation is a strategic decision that the organization takes for itself and shares with its stakeholders by means of interactive processes and exchange of private and collective experiences and life. In this perspective, innovation, above all, is a human, cultural, social and relational process, once the cooperative effort between the players is a central element.

In this manner, innovation must be incorporated into the organization’s management model and be part of what in the business world is usually conceptualized as DNA of the company. It means that innovation should be part of the strategic organizational dynamics which directs several activities, and guides some actions and the business mission, but above all, builds organizational shared meaning, streamlining routines of participating agents and transforming them into innovative agents. In order to do so, an organization that intends to innovate needs to foster communication among its agents to establish freedom of expression, and also considers the creative use of knowledge by accepting suggestions, ideas and proposals for new perspectives on organizational processes, that is, it is necessary to make innovation be part of the organizational culture.

As for such issue, Mambrini et al (2011: 32), quoting Hargadon and Sutton (2000), add that:

Innovation is fostered by the existence of a conception strategy by means of Knowledge-brokering, which means analyzing and disseminating knowledge of a company among its different sectors. This process is cyclical, and divided into four parts: a) capturing good ideas; b) keeping them alive in the organization; c) imagining new use for them, and d) turning promising concepts into services, products, processes or business models.

The authors attribute these characteristics to a culture of innovation in which an organization acquires the exchange of knowledge by enabling a proper environment to incorporate the value of the innovation process.

According to Christensen (2003), any innovation initiative may fail if it is not conducted by an organization as a priority since organizational values do not allow the recognition of its importance.

Therefore, we start from the assumption that organizational communication can be an important factor to induce innovation in organizations, in other words, an innovative company depends on how the organizational agents and their stakeholders assimilate, incorporate and understand innovation. It also depends on their appreciation and how much they are willing to do for the spread and dissemination of innovation by applying communication processes that are able to legitimize it.

When debating over organizational communication, Kunsch (2008) offers a comprehensive view of communication in and of organizations, and takes into account all aspects of the complexity inherent to the nature of the communication phenomenon. His view reinforces “[...] the adoption by organizations of a philosophy of integrated communication and also of non-fragmentation of this communication” (Kunsch, 2008: 114).

For the author, the integration of the key areas of organizational communication - internal and administrative, institutional and marketing - must be strategic.

Kunsch (2008) emphasizes the importance of understanding the complexity of organizational communication, which would prevent, for example, the reduction of the role of communication in the organizational reality, then leading it to be understood as a structuring process of organizational reality (Caldas, 2010).

Thus, the concept of organizational communication adopted by an organization, its importance in the organizational dynamics and the degree of strategic applicability can interfere in the way of promoting the innovation process, since the organizational culture and, in turn, culture innovation are linked to the effective capacity of an organization to communicate them.

According to Bachmann and Destefani (2008), an aspect that characterizes the organizations willing to innovate is the existence of mechanisms and strategies that stimulate employees to present ideas, and suggest creative solutions emerged from a proactive, participatory and communicative environment.

The effectiveness of such environment, however, may be linked to the value attributed by an organization regarding its organizational communication. According to Cajazeira

and Cardoso (2009: 2), “innovation and communication exist to generate results, and to do so, it is necessary that both processes are aligned to generate the expected value.”

Moreover, organizations whose communication is aligned with its principles and values, and are considered an essential and constituent part of it, they tend to create environments for ongoing, open dialogue, and for the empowerment of their agents, reinforcing in each communicative action their interest to build a culture of innovation.

We agree with Manucci (2008), who states that the concept of communication in an organization is directly related to its model of management that, in turn, defines the model of relations with its agents and public. These relationships are crucial to the development of a culture of innovation not only by the participation of agents in finding solutions and new ideas for the improvement and expansion of its products, services and processes, but above all, in the commitment and engagement of them and their audiences.

By understanding innovation as a process which depends on an organizational culture capable of boosting organizational routines with innovative behavior, we must consider the organizational communication as an inducer of this process. In addition, innovative behaviors are incorporated by the organization for public communication actions aimed at the learning process of their employees and at the awareness of the increase, improvement, and adaptation of external audiences. That is, organizational communication can generate the implementation of innovation in a company and, more importantly, will also be the driving competence and disseminator of innovation among other audiences, especially its customers. It is a considerable effort, admitted by the organization as a major factor for innovation.

#### *INNOVATION AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN MICRO AND SMALL BUSINESSES*

In the scope of domestic economy, the need to innovate surrounds almost exclusively micro and small companies (in Portuguese, MPEs), since in “every hundred businesses opened in the Brazil, 99 of them are MSCs. This type of business is still responsible for two thirds of all job vacancies in the labor market, and accounts for 25% of the Gross Domestic Product (GDP)” (SEBRAE, 2013)<sup>1</sup>.

Although in Brazil there is not a single and consent classification to characterize MSCs, for the purposes of this research, we characterize microbusinesses as those whose annual gross operating revenue is less than or equal to 2.4 million, while small businesses have gross annual revenues greater than 2.4 million and less than or equal to 16 million (BNDES, 2010).

Furthermore, it is important to consider that the MSCs are embedded in a complex, changeable environment in which the penetrability of communication and information technology constitutes some decisive elements in a digital context that redefine the space and time of information and communication exchanges. The effect of this new dimension slips on important factors to the survival and sustainability of MSCs in Brazil:

<sup>1</sup> Available at <http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/76-noticias/multissetorial/10110-salado-empendedor-vai-simplificar-formalizacao-em-botucatu>. Accessed in October 15th, 2013.

increased competitiveness, need for internationalization and innovation; emergency elements that need to be streamlined in the organizational structures of these companies.

In 2012, MSCs were responsible for generating 891,700 new jobs (Azevedo, 2013). These figures show their importance for the Brazilian economy in a way that many policies have been developed aimed to strengthen the sector. This policy visibility is enhanced by support measures towards the sector in order to ensure greater sustainability and increase the business. However, it does not guarantee competitive advantage, and longevity and success.

Due to very special characteristics, MSCs are daily challenged to become more professional, especially for their better performance and more active participation in a globalized and competitive market share. These challenges face internal and external barriers that interfere directly in their performance and their productivity and, consequently, in the possibility to become more innovative and creative.

Considering the situation of Brazilian MSCs and the difficulty in making micro and small entrepreneurs develop resources to innovate, the Support Service for Micro and Small Enterprises (Sebrae), in partnership with the National Center for Scientific and Technological Development (CNPq) launched the Local Agent of Innovation (in Portuguese, ALI)<sup>2</sup>, a program aimed to bring information and guidance to micro and small entrepreneurs on innovation and especially on how to innovate their sectors, diagnose areas that offer opportunities for innovation, provide tools that contribute to this process, and also generate intellectual capital by means of production, distribution and dissemination of articles about their experiences in the field, thus fostering innovation through the union of theory and practice, adding value to the academic activities and the current economic scenario.

This program is intended for bringing information and guidance to entrepreneurs of micro and small enterprises on innovation, especially on how to innovate in their sectors, diagnose areas that offer opportunities for innovation, provide tools that contribute to this process and also generate intellectual capital through production, distribution and dissemination of articles about their experiences in the field, thus fostering innovation through the union of theory and practice, adding value to the academic activities and the current economic scenario.

Throughout the program, MSCs are personally supported towards the enhancement of their strongest features in order to take advantage of market opportunities and minimize weak points by eliminating possible threats to their activities. This is done from a diagnosis applied by ALI, and in order to accomplish such a diagnosis, the ALI Program is supported by the application of the instrument “Innovation Radar”, a diagnose tool for innovation management developed by Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz from Kellogg School of Management at Northwestern University (Mattos, Stoffel & Teixeira, 2010: 25-26).

Originally this instrument presents twelve assessment dimensions, out of which four are considered the major anchor of any business: supply (what), customers (who),

<sup>2</sup> Further information about ALI in: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>.

processes (how), and presence (where). Information provided by these dimensions is able to offer a global vision of the company, and the dimensions were added intermediate sizes, resulting in a radar composed of twelve dimensions (Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010).

However, the Sawhney, Wolcott and Arroniz model (2006 apud Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010) apparently ignores the internal environment of organizations. In this manner, a thirteenth dimension was developed so that the program ALI fills the gap, as shown in Figure 1.

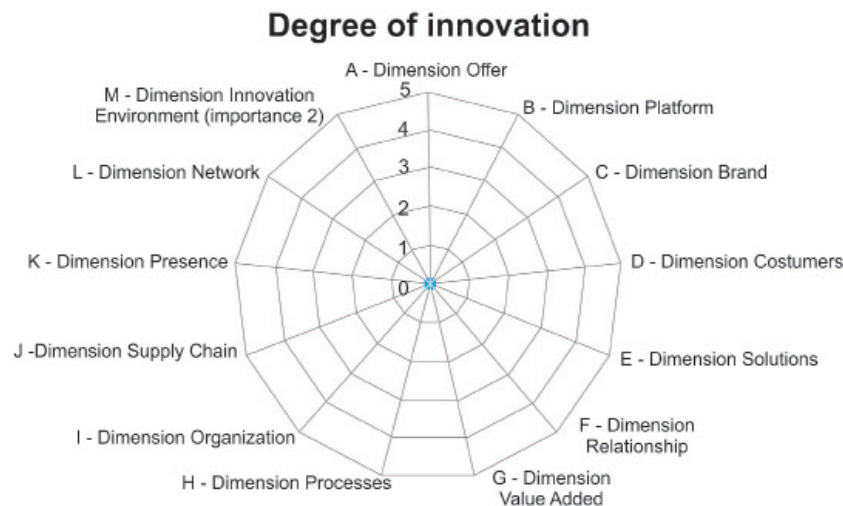


Figure 1 - Model "Innovation Radar" used by Program ALI  
Source: SEBRAE (2013)

With this instrument, the ALI program applies the "Innovation Radar" diagnosis by means of an evaluation form which includes questions and quantitative concepts (scores) assigned in each dimension, which are: a) 0-1 - no innovation; b) 2-3 - incipient innovation; c) 4-5 - current innovation.

Indeed, the higher the score attributed to the dimensions, more favorable and prepared to innovate the MSC is. The opposite, however, depicts the need for efforts and changes so that the MSC can innovate and thus become more competitive. The result of applying this tool allows the organization to check its needs and to highlight areas that offer opportunities and / or challenges to innovation.

From the result of applying the "Innovation Radar", it is important to know how organizational communication could move forward dimensions that present challenges, problems or failures to innovation. The question that motivated this research dealt with the possible relationship between organizational communication and innovation in MSCs.

Following the proposal of this study, the relationship between the dimensions of "Innovation Radar" and organizational communication becomes an important analytical criterion, in the sense that it allows to check the relationship between both and hence identify the influence of organizational communication in promoting innovation in MSCs.

In this manner, organizational communication is seen as an important competence for inducing innovation in companies in general and in particular in MSCs. There is the assumption that communication can advance innovation in a company when it becomes a core competency able to develop skills that make its management model to be based

on innovation. For core competence, it means “sets of tacit and collective knowledge, developed through learning processes and constitute a source of competitive advantage for the company” (Fleury & Oliveira, 2008: 18).

We describe core competence as repertoires acquired and dominated by people or companies that make them stand out from others in certain contexts (Levi-Leboyer, 2002). Thus, core competency is a competitive advantage for a company since it becomes a different feature.

In this perspective, when becoming a core competency in a company, organizational communication is able to transform its internal public communication in autonomous agents. It implies turning them into protagonists of communication processes, also able to cope with daily challenges and problems imposed by the communicative and organizational routine, developing creative ways to solve them and re-signifying the organizational reality.

It is paramount to mention that communication goes beyond the organization, their routine, processes, and dynamics. It is the base of its processes, and according to Duarte and Monteiro (2009: 334), “it is the oxygen that gives life to organizations.” Also according to the authors, communication:

(communication) is present in every sector, every relationship, information flow, space for interaction and dialogue. The consensus is that a good understanding and a good use of communication is able to qualify management practices, improve operational performance, promote significant changes in multiple relationships between the institution and its stakeholders, and add value to the organization (Duarte & Monteiro, 2009: 334).

In this manner, we understand that in a process of innovation development or in the promotion of a culture of innovation, communication becomes an essential skill, in a sense that it is a proactive and constituent part of the organization.

In literature, there is some common understanding about innovation in the fact that an organization significantly reduces its ability to innovate when it cannot promote and enhance communication among its members, and those with external audiences (Shaw & Perkins, 1993 apud Cajazeira & Cardoso, 2010: 275).

This involves that decision-making is adjusted to the change of internal mindset that values communication as a key factor for corporate performance. It implies, therefore, to consider complex communication so that socio-cultural dynamics, technology, media, symbolic and constitutive processes create a network of meanings and signifiers that give meaning to organizational arrangements aimed at innovation.

Therefore, innovation is linked to the ability of a company to create and convert knowledge into innovation, mediated by communication of potential exchanges of information and experiences that emphasize ongoing learning and encourage the co-participation and co-creation of agents, especially its internal workforce to innovate in a daily basis, proposing new ways of thinking the company, its challenges and products, services and relationships.



## MATERIAL E METHODS

According to the above stated, and also to reach the objectives proposed in this article, we chose a qualitative research, with descriptive / analytical purposes. The descriptive research “is intended for verifying and explaining problems, facts or phenomena of real life, as accurately as possible, by observing and making relationships and connections, in the light of the influence environment has on it” (Michel, 2009: 44). Furthermore, in descriptive research “[...] the facts are observed, recorded, analyzed, classified and interpreted without the interference by the researcher” (Andrade, 2001: 124).

In order to make descriptive research feasible, we applied the method of case study. For Michel (2009: 53), “the case study method consists in investigating isolated cases or small groups with the purpose of understanding facts and social phenomena. It is a technique used in field research characterized by being a unit of study, i.e., a family, an institution [...]”.

In the present research it was used the case study in a small business sector of glass optimization, under the ALI program from SEBRAE, and located in the city of Baruru, São Paulo, Brazil. As a technique of data collection, indirect observation was applied by means of documentary analysis, “[...] which means to query documents, records which belong or not to the object of study, for the purpose of collecting useful information to understand and analyze the problem” (Michel, 2009: 65). In this particular case, we analyzed the assessment instrument of the ALI program called “Innovation Radar”.

## RESULTS AND DISCUSSION

The document research was carried out from the reading, interpretation, and analysis of the instrument “Innovation Radar” (Figure 2) applied to the unit-case in March 2013. It was taken into account the instrument used in a small business (unit-case), the theoretical reference developed, and the description of each dimension of the “Innovation Radar”.

In the present research, we were not interested in knowing the reasons why each dimension obtained a certain score, but in relating the dimensions, that is, the scores obtained with the organizational communication. With the application of the “Innovation Radar” diagnosis, it was possible to identify lacking dimensions and relate those needs to communication, besides understanding how organizational communication contributed to the dimensions with better scores. The option was to propose an exchange of the features of this instrument applied in the unit-case with the organizational communication. Our intention it to prove as organizational communication is present and necessary to promote innovation in MSCs.

It is important to add to this analysis that the shape of a circle in the chart “Innovation Radar” means the integration between dimensions. In view of the ALI Program, the 13 dimensions are complementary, integrative and interdependent. This means that one dimension affects the other interactively. This can be seen from Figure 2 in the graphical representation of the instrument “Innovation Radar” applied to the unit-case of this research.

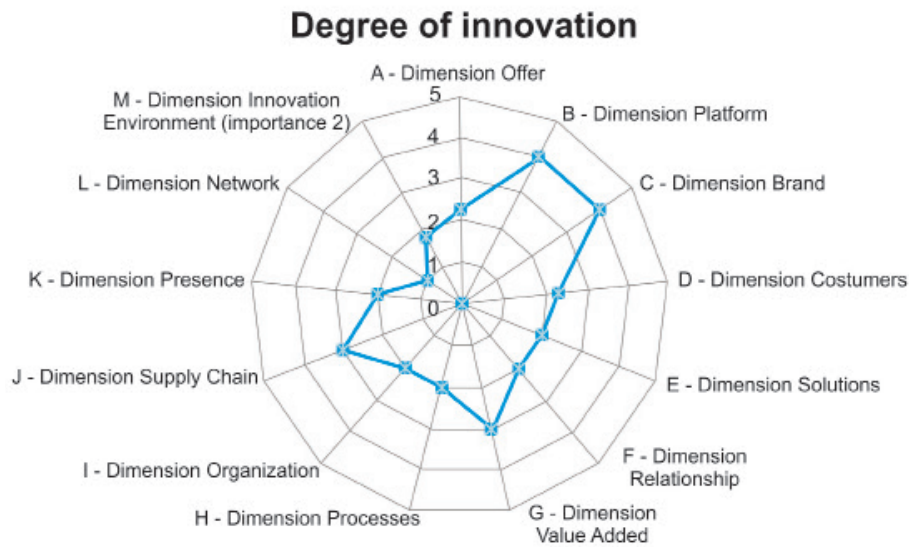


Figure 2 – “Innovation Radar” applied to the unit-case  
Source: SEBRAE (2013)

In Figure 2, it is possible to observe the implementation of “Innovation Radar” performed by ALI program with the unit-case and highlight the scores obtained by it in each dimension. In the analysis result, it was decided to add each dimension to the score obtained and its description, and then proceed with the analysis, relating these elements to organizational communication. Thus, the following tables will be presented. It was developed thirteen tables considering each dimension of “Innovation Radar”.

Dimension	Score	Analysis
Offer	2.2	It refers to the products offered to the market by the company.
Analysis		This dimension focuses on the efforts of a company to identify the products and services that are valued by customers, since they must be refined and enhanced as they are a permanent source of revenue for the organization. In applying the “Innovation Radar”, the dimension “Offer” showed some inadequacies such as lack of new product launches over the last three years of the research development, and disability in innovating products and searching for information to improve products and services which valued sustainability. In the same vein, to innovate means to differentiate products and services most valued by customers and becoming thus a more competitive organization. For a company to identify what is most valued by clients should maintain direct communication channels, going beyond the marketing bias. As Kunsch (2003: 161), “Communication is an act of communion of ideas and the establishment of a dialogue. It is not simply the transmission of information”. In the same manner, to innovate means to differentiate products and services most valued by customers, in order to become a more competitive organization. To identify what is most valued by clients, a company should maintain direct communication channels, going beyond the marketing bias. According to Kunsch (2003: 161), “communication is an act of communion of ideas, and the establishment of a dialogue. It is not only the transmission of information”. Thus, while a company dialogues with your customers and is open to hearing them, there is the opportunity to distinguish itself since it meets their clients’ needs more effectively. This not only explains the need for an integrated management of communications to generate reliable and participatory relationships, but especially the opportunity to leverage these relationships on improvements and innovation in their businesses.

Framework 1 – Dimension’s analysis “Offer”

Dimension	Score	Analysis
Platform	4	<p>Platform is the name given to a set of basic components, methods of assembly or the technology used in a “modular” manner when developing a portfolio of products. The understanding is that the ability to use the same Platform to offer a larger number of products reflects a greater innovative capacity.</p>
Analysis		<p>This dimension addresses two issues about the physical resources of the company - machinery, equipment, facilities, parts, and technologies - and the mix of products and services offered - different versions of products, adaptation and tailoring of services. With the application of “innovation radar”, the company was able to optimize its equipment to manufacture some of its products mix, involving not only the glass, but also mirrors, as well as variations of sizes, designs and customized projects. These variables have impacted positively in the analysis of this dimension. According to Sawhney, Wolcott, Arroniz (2006), innovations along this dimension are neglected, although its power to create value is considerable. This is because organizations often do not have an investment plan, whether in technology, machinery, equipment or production values, and ends up investing in different machines, processes and the like, impacting on internal costs and causing little impact on innovation (creating something new, changing or improving) of the product mix.</p> <p>Additionally, the concept of value creation is closely linked to this dimension, because investment and optimization technologies that impact the mix of products and offered services should be related to the ability of a company to create value for the consumers, otherwise they do not make sense. We consider a strategic failure to invest in physical resources to innovate without knowing what is relevant and meaningful to consumers. We can list many products that have failed or have not obtained the expected market success. The justification lies in the inability of consumers to know their business - their expectations about the products, their needs and wants - to take into account what they have to say. In this manner, while this dimension gets good score, we can relate it to organizational communication and advance it from there. Knowing the consumer can lead a company to generate more value to it. This can be achieved by means of “interaction points” (Prahalad &amp; Ramaswamy, 2004). When interacting with the consumers to obtain from them knowledge of what is relevant, a company can invest in physical Platforms with more assertiveness, and reverse this investment opportunity to create value to its product mix. In this case, organizational communication acts as an important “link” between the company and its consumers because we start from the concept of communication anchored “in its original meaning: “comunicare, become common, that is, to enable dialogue and interaction, facilitating access, understanding and participation, and to foster the recognition to the attention to others “(Duarte &amp; Monteiro, 2009: 336).</p>

Framework 2 – Dimension’s analysis “ Platform”

Dimension	Score	Analysis
Brand	4	<p>Brand is understood as a set of symbols, words (slogan) or format by means of which a company conveys its image or promise to customers. The innovation in this dimension implies, for example, to take advantage of the brand to leverage other business opportunities, or conversely, to use other businesses to enhance the brand.</p>
Analysis		<p>In this dimension, the company obtained a favorable score because although its brand is not registered in the Patent and Trademark Office, the organization seeks to explore the use of its logo not only internally, in the products and services offered, but has also developed a partnership in domestic trade, where another company also sells and launches its image and products. Nevertheless, the company still lacks a communication plan targeted to use its brand and image more widely and assertively. We believe that a brand has strong physical and symbolic content and creates some differentiation from a company to its competitors. I.e., “a brand means not just a product or service, but it incorporates a set of values and relevant tangible and intangible attributes to the consumer, and that contributes to differentiate from those similar to it. Therefore, when purchasing the product, the consumer does not buy just an asset, but the whole set of values and attributes of the brand” (Pine, 1996: 43). Therefore, it goes far beyond the representation of a product or service, in that it is expressed values, tangible and intangible, psychological and emotional attributes. Not surprisingly, organizational communication is praised by an organization that seeks to strategically differentiate its brand for consumers. According to Rouen (2004: 19), the brand image “is an impression created or stimulated by a set of signs resulting from all forms of communication between the company and its stakeholders.” Thus, the principles of organizational communication proposed by Kunsch (2003) are linked to the concept of integrated communication set in different communication modes, namely, internal and administrative, marketing and corporate communication, forming a communicative whole that leads an organization to direct the “convergence of different areas, allowing a synergistic action” (Kunsch, 2003: 150). Also, Petit (2003: 13) states that “in order to build a homogeneous image, communication must be a whole, a complete package that everyone receives it equally, with the same impact, the same messages, because only then a build a solid image can be built.” Thus, in this perspective, we can say that organizational communication influences the way the image and the brand of the company are perceived by its consumers. Although the score has been positive in this dimension, the manifestations of the entrepreneurs about the disclosure of their brand and products reinforce the individuality of the company, demonstrating a lack of information about the public perception of its products, services and organizational image. In this sphere, Kunsch (2003) indicates that it is still experienced an individualistic business culture that emphasizes concentration and the increase in profit over other modern business behaviors. According to the author, this orthodox mentality has stalled economic and social development in Brazil. To overcome it has also become a major challenge for organizational communication, since the organizational culture, very much determined by the entrepreneur mindset, may facilitate a more participatory and interactive processes.</p>

Framework 3 – Dimension’s analysis “Brand”

Dimension	Score	Analysis
Costumers	2.3	<p>Those are people or organizations which use or consume products to meet certain needs. Methods of customer-focused innovation differ from traditional approaches, characterized by the pursuit of innovation by means of technological advances or the optimization of business processes. To innovate means, for example, to find a new niche for certain products.</p>
<b>Analysis</b>		<p>According to the description of this dimension, one of the characteristics observed for innovation is the ability of an organization to identify niches for new customers and /or meet new needs which were hidden up to then. The result of applying the “innovation radar” showed the deficiency of the company to develop and implement mechanisms to identify the customer’s needs. Although the organization has found two new market niches (laminating and safety glass) and thus developed a new product (glass stairs), it still needs to advance in order to create interactions with their customers to the point that these reverse into knowledge about the needs and desires the customers have. Nevertheless, in face of the speed of business, an organization needs to have customers in a cooperative and interactive manner so that they start to provide subsidies for innovation. It is considered that customers, as well as other public organization, are a source of information that impacts its main and support activities. Therefore, this information is fundamental for the organization to get balance with the market and customers, in a feedback system of information promoted by communication so that it can substantially improve their commercial and social relation. In this sense, it is reinforced the contribution of organizational communication as essential factor for this to occur. Additionally, it is seen that for a company to identify new audiences and serve them with excellence, it should move from some logic from the sender to the logic of integration, interactivity between sender and receiver. The more an organization approaches its customers, the greater its chance to develop a collaborative and interactive network that will certainly impact not only in recognizing the importance of maintaining effective relationships for business continuity, but also the viability of new businesses. Not coincidentally, we believe that organizational communication means to be “in a relationship with”. It represents the action of bringing together, sharing our ideas, feelings, attitudes. In this sense, it is identified with the basic social process: the interaction. It is an exchange of socially meaningful experiences; an effort towards the convergence of perspectives, reciprocity of views, and therefore implies some degree of cooperation or joint action. In order to do so, every society adopts a set of signs and rules that, by virtue of tacit and collectively accepted standards, are arbitrary” (Menezes, 1979: 49). It is noteworthy that, in scenarios of change, impacted by digital processes, customers tend to influence the decisions of an organization. Therefore, customer engagement has an impact on organizational, corporate and institutional activities, and it is essential for an organization that searches for innovation. It is for sure that to engage requires interaction, which justifies to understand organizational communication as a strategy so this aspect goes forward to flow and allow interaction between the company and its customers.</p>

Framework 4 – Dimension’s analysis “Costumers”

Dimension	Score	Analysis
Solutions	2	It is the customized and integrated combination of goods, services and information able to solve the customer's problem.
Analysis		<p>This dimension highlights the ability of an organization to provide creative and innovative solutions to their activities, be it in commercial and market scale or in its processes, products and services. Moreover, it comprises the competence of an organization to solve problems and daily challenges with innovative ideas that span all organizational activities. According to the diagnosis obtained after the “innovation radar” is applied, it can be observed that although the company offers some solutions by complementary products to their customers, methods that can add value to its products and services are still not applied in a comprehensive and systematic manner. Nevertheless, a communicative and open organizational environment is essential, since the solutions are driven internally by the workforce of an organization. Creating an environment for organizational learning is important because the generation of ideas and solutions is linked to the ability of an organization to promote and manage new knowledge, which requires understanding the internal communication as a strategy for the fostering of cooperative values (Kunsch, 2003). In this same line, Kunsch (2003) reveals the need for change in the exclusively profitable business mindset, which exceeds the market logic. It is necessary that the enhancement of the workforce goes from “[...] rhetorics with no echo into the organizational context” (Kunsch, 2003: 158). The author criticizes that the investments in the communication are being targeted for external communication. Surely this is a practice performed by the MSEs especially because they typically have scarce financial capital and privilege propaganda and advertising, not taking into consideration that workforce is the main constructor of its reputation and the leading proponent of its activities. In addition, in the “Solutions” dimension, the internal audience is crucial in solving problems in a creative and innovative way. Kunsch (2003: 159-160) corroborates that “the importance of internal communication lies mainly in the possibilities it offers for dialogue and exchange of information between the executive management and the operational base for total quality of products or services, and the fulfillment of the mission of any organization”. Finally, we emphasize that solutions are presented and represented by everyday practices and experiences of the workforce of an organization. In this manner, they need to be communicated to slip back into effective solutions and, consequently, into the quality of the product and services provided by the company.</p>

Framework 5 – Dimension's analysis “Solutions”

Dimension	Score	Analysis
Relationship	2	Originally called “Customer Experience”, this dimension takes into account everything that the consumer hears, feels or experiences in some way to interact with the company in every moment.
Analysis		<p>In the instrument “Innovation Radar”, this dimension proposes two questions: one deals with the easiness and resources used to improve relationships with customers (e.g. birthday cards, appealing showrooms, giveaways, etc) and the other deals with the use of computer data, digitization and convergence to digital media (social networks, websites, email, etc), which tighten the relationship and promote the interaction with customers. On this subject, the company obtained an average score since it has just developed an electronic voucher system, which it does not consider to work very well. This system allows the service control that ensures the customer the acquisition of the product according to the order of arrival to the store. In what concerns computer data, the company has no social networking website and is not used or updated, and the e-mail system of the company is not well managed and does not offer quick and assertive answer. Given the above, we conclude that, besides the company will not follow the advance of digitization and digital convergence, it does not maintain communication and interactivity with its customers, a fact that prevents them from developing and maintaining strategic relationships with them.</p> <p>The need for adjustment to the new ICTs gives to the organizational communication some differentiation between the organizations by means of strategic relationships which lead to the search for excellent communication. Grunig (2009: 27) states that “organizations that communicate well with the public to which they relate know what to expect of these stakeholders, and the public know what to expect from them.” This is relevant for the company we studied, since understanding its customers is the first step to maintain trustful relationships with them. Our attention is drawn to the fact that the dimension “relationship” has an original sense of “customer experience”. From this premise, we believe that providing the customer experience is the same as providing meaning to their relationships, be it commercial, social, cultural or psychological. Thus, the experience that consumers have with the company defines the quality of their relationship, and “customer experience” is a measure of innovation, since it can affect consumer satisfaction. In this sphere, it means putting customers and their relationship with the company as a central strategy of the business. Nevertheless, “many companies openly declare their concern for the customer and seek to demonstrate that they are focused on the market, however, have failed to achieve the ideal level in what concerns to provide customers with something more than the satisfaction of needs or fulfillment of demands” (Tischeler et al, 2012: 91). One of the current strategies to create, develop and maintain ties with the customer is to make use of digital media. In other words, to develop a set of skills in performing organizational communication in digital environments (Correa, 2008). In the words of Correa (2008), it is a strategic process that involves the possibilities of relationships with stakeholders - including consumers - through integration, according to the propositions of Kunsch (2003), an integrated communication mix, including digital communication. It does not mean to restrict the use of digital communication to one or another type of digital media such as social networks, website, and e-mails, but above all, to understand digital communication “as the use of digital technologies for information and communication, as well as all the tools resulting from them to facilitate and streamline the construction process of any integrated communication in organizations” (Correa, 2008: 173).</p>

Framework 6 – Dimension’s analysis “Relationship”

Dimension	Score	Analysis
Value added	3	<p>It considers the mechanisms by which a company captures part of the value created. This is usually performed by the analysis of the Value Chain aimed at discovering non-explored revenue flows and manners to capture value from interactions with customers and partners.</p>
<b>Analysis</b>		<p>Value added refers both to the opportunities to generate revenue using resources already owned by the company, and the possibilities of promising partnerships with institutions that offer complementary products and services. Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006) argue that to capture value refers to the mechanism that a company uses to recover the value it creates. In order to innovate, the company may discover non-explored revenue flows, develop innovative pricing systems or otherwise expand its ability to capture value through the interactions with customers and partners. In this manner, the company in question innovated by adopting two ways to generate revenue using its own resources and products, providing services of lamination (rolling) to other companies during time slots when machinery is not working, and reuses leftover material in the production of racks and bathroom fittings. On the other hand, with regard to the ability to innovate by the interactions with customers and partners, it still needs to advance, since new opportunities generated from this interaction are minimal. Companies that add value are attuned to clients because value is added by means of the level of knowledge about market and customers, thereby developing a value chain which can result in innovation. Value chain is usually created through interactions that the company develops via communication directed at capturing value. Partnerships with other companies or institutions can help to capture value, since to establish a continuous flow of communication between/and with them, a company can generate more knowledge about the market, competitors, and consumers. Between the company and its partners, it can be developed a learning network about quality acquisition that may impact on its business, products or services, thus enabling innovation. It is necessary that the client fully understands the value add. In this sphere, organizational communication can help the company to publicize valued business, product or services. It must be clear to the company that value is added only if it is perceived as such by their customers. It is paramount in adding value because it establishes the level of benefit, utility, and attributes which are important and relevant to them or not. Therefore, communication can act in two spheres: the capture of value, i.e., the ability of the company to interact with customers and partners in order to generate knowledge about them and to extract essential information to add value, which implies establishing open communication channels; and in the disclosure of the value to be understood by customers. In this matter, especially marketing communication may be used to support the company's position towards its customers and offer them the possibility to make the value added familiar to the public.</p>

Framework 7 – Dimension's analysis "Value Added"



Dimension	Score	Analysis
Processes	2	<p>These are configurations of the activities used to conduct internal operations. The innovation in this dimension assumes redesign their processes to seek greater efficiency, higher quality or shorter response time or call (cycle time).</p>
Analysis		<p>Since the “innovation radar” is an instrument aimed at quantifying shares that lead to positive changes, mainly to companies in the industrial and service sectors, this dimension presents six indicators targeted to organizational and manufacturing processes. The first indicator addresses the improvement of internal processes (inventory, manufacturing, etc); the second focuses on the implementation of management systems (Excellence in Management Model, Guide of Good Practices, etc); the third refers to the certifications received; the fourth to the implementation and use of management software; the fifth to environmental changes, and the sixth to the management of waste. Given the complexity of this dimension, the analysis of the company identified that it innovated in just two indicators: the acquisition of equipment to optimize the loading and unloading of glass sheets, and in waste management, where the company began manufacturing bathroom fittings with leftovers, generating revenue for the organization. To innovate in this dimension, a company has to redesign their processes for greater efficiency, quality and faster turnaround time. But for many Brazilian MSEs, the process innovation is something that needs awareness, since much of the business is directly involved in production processes and clings to the initial working models. It is worth clarifying that organizational communication is recognized as a structuring process of the organizational context (Putnam, Phillips, Chapman, 1999 apud Marchiori, 2010), meaning that it is essential for the structure of an organization (Barbard, 1938 apud Marchiori, 2010). Thus, when redesigning the process, the company depends on the value it attaches to communication. For so long communication was understood as a tool used exclusively to transmit messages. This way of understanding communication surely slipped into organizations, and the impact that can be felt in a number of companies that simplify communication skills, reducing them to a relationship between sender and receiver with the transmitted message, the channel and the feedback. In more recent studies, communication goes far beyond the functionalist logic and can be understood as a constitutive part of the organizational reality (Putnam, Nicotera, 2009 apud Marchiori, 2010), that is, it is a process that structures the organizational everyday life, giving it meaning, visions, opinions, etc. Therefore, “the view of communication as a process allows greater understanding of different organizational behaviors, since communication naturally constitutes these behaviors, observed from this premise the possibility of yielding knowledge and innovation in these environments” (Marchiori, 2010: 2). With this reflection, we realize that the ability of organizational change or process redesign are directly related to organizational communication and to how the leader of the researched company realizes and appreciates such ability.</p>

Framework 8 – Dimension’s analysis “Processes”

Dimension	Score	Analysis
Organization	2	It refers to how the company is structured, which are the established partnerships, and the role and responsibility of employees. The innovation in this dimension includes, among others: changes in the organizational chart; reorganization to gain speed or quality; reorganization to give different treatment to customer segments..
Analysis		<p>The dimension organization in the “ innovation radar “ is demonstrated by four indicators that deal with reorganization of activities in order to increase competitiveness and agility (e.g, casual day, redistribution of tasks, etc.), new partnerships, external view (means of communication with suppliers and competitors), and changes towards the search for competitiveness and market (sales strategy). An organizational is seen in this dimension when implementing a new organizational method in a particular company. This method can be developed in its external relations, in business practices or simply when organizing its workplace (Finep, 2004). Additionally, this dimension reflects the perspective of organizational change, since the innovation relates to the ability to reorganize the activity or personnel for obtaining improved outcomes; establishing some kind of partnership or participation in any cooperative project for product development, process improvement, the search for new markets, and whether the company has adopted some new idea or way of exchanging information with suppliers and competitors (Bachmnn &amp; Destefani, 2008). The application of the “innovation radar” demonstrated that the company is developing a career plan and rearranging its internal activities, and also has established a new partnership to deliver more complete products. Besides, it reports that the shortage of manpower interferes significantly on the demand for services, and its strategies end up not working properly. Not coincidentally, Kunsch (2003: 61) draws attention to the need to adapt or change by which contemporary organizations goes through because “[...] as open systems, organizations relate to the environment and are subject to independent environmental variables that drive them to adjust internally and institutionally”. In this manner, “to adopt transformation strategies that are effective involves understanding, beyond the aspects relating to political, social and economic processes, the inter-relationship that develops between individuals, the organization and the context in which the change occurs. This relationship can be analyzed primarily through the discourse of communicative processes taking place inside and outside the organization “(Barros &amp; Santos, 2010: 6). In this respect, it is lain the inter-relationship among this dimension, organizational change and organizational communication, in that the latter acts as a facilitator and mediator to implement changes, reorganizing the structure and stimulating interactions, besides promoting understanding and cooperation between groups or individuals participating in this process, weaving the organizational context to receive those changes (Reis, 2004).</p> <p>It is noteworthy that in a changing organizational setting or internal and external adaptation there are several players involved, which, in turn, do not always share the same vision about change, making this it a complex and challenging process. Not surprisingly, many organizations fail in this regard not because the change is unnecessary, but because it is not assimilated by the participants. Therefore, they legitimate it institutionally, a fact that requires a company to share the feeling of strategy and necessity of change. In innovative environments, organizational change is necessary for the simple fact that it establishes meaning by sharing ideas about the intentions and prospects of the company. We agree with Baptista (2003: 3) who states that “when a worker is aware of the plans of the company where he works, he will collaborate with the proposed changes.” Moreover, “it is important to analyze the existing forms of communication, and the lack of communication management can lead to poor results in other strategic plans of the organization” (Baptista, 2003: 2).</p>

## Framework 9 – Dimension’s analysis “Organization”

Dimension	Score	Analysis
Supply Chain	3	It corresponds to the sequence of activities and agents that deals with the goods, services and information from the source to the delivery phase. It also covers logistics aspects such as transportation, storage and delivery
Analysis		<p>The benefits of this dimension can be seen when it is noticed that the company has taken some action to minimize the costs of transportation or supplies of raw material or finished product, and also when it adopts some solution to optimize the flow of information for inventory management or shipping (Bachmann &amp; Destefani, 2008). In this regard, the company sought to acquire a new transport vehicle, envisioning greater agility, quality and safety in the conveyance of its products. On the other hand, the supply chain is linked to the ability of a company to develop a trustful relationship with the suppliers of raw material, input and other services that add something to the production. Therefore, this relationship should be guided by a communication that fosters trustfulness to contribute to the engagement of these companies towards collaboration, and a commitment to a socially and environmentally responsible management. That is because the environmental commitment in developing products is one of the trends of new models of business management which aims not only to the economic development of enterprises, but also to the social and environmental impact their products have on society.</p>

## Framework 10 – Dimension’s analysis “Suppy Chain”

Dimension	Score	Analysis
Presence	2	It is related to the distribution channels the company uses to put their products into the market and also into the places where these items can be purchased by consumers. The innovation here means the creation of new points, or good use of the existing ones.
<b>Analysis</b>		This dimension is related to the company's ability to improve its product distribution, that is, to make it accessible for their consumers. It requires not only the recognition of the importance of the location where the product will be exposed, but mostly that this site means a point of communication between company and consumers. The point of communication is an important link between the company's brand with their consumers, and between its ability to make its importance recognizable and the differentiation from the competitors. So it is not simply a physical or virtual location where the products are exposed. Although this is very important, it should be recognized as if this "local" will communicate with customers. Here we highlight the importance of integrated communication, more specifically, the marketing communication "responsible for all the communicative production around the marketing objectives in order to disseminate the advertisement of the company's products and" (Kunsch, 2008: 162). This communicative production may be related to innovation because it represents an important competency the company holds when paying attention to the way which this "local" or media interacts with customers. Aspects such as architecture, furniture, air conditioning, parking, colors, decoration, and employees garment can make difference at the time of purchase. When a company is aware of these, the level of differentiation from its competitors may elevate. Blesa (2005) emphasizes the idea that "a store can talk". This means that a sales point is in non-stop communication with customers. Not surprisingly, some of the marketing communication tools are important to keep the degree of interaction between a sales point and customers. We can mention, for example, merchandising. The understanding and recognition that marketing communication is essential to present products or services to customers can generate improvements in this dimension, and also improve innovation in interaction.

## Framework 11 – Dimension's analysis "Presence"

Dimension	Score	Analysis
Network	1	This dimension comprises aspects related to the network that connects the company and its products to customers. It is essentially the resources used for quick and efficient communication between company and customers. The innovation in this dimension is to make improvements which are able to extend the value of the company and offer often bring logistical benefits.
<b>Analysis</b>		By means of networking, the company, its products and services are connected to customers. Therefore, the development and implement of this dimension can become part of the company's competitive advantage. Innovations in this dimension consist of improvements to increase the value of the company offer (Sawhney; Wolcott & Arroniz, 2006). In this dimension, the company we studied reported it had not developed any new mechanism to communicate with their customers. It believes that there are many flaws in this process, and it fears to implement a tool that could expose a large amount of dissatisfaction about the sales and delivery process. By observing the "Innovation Radar" and the concepts of the dimensions, it is possible to see the relationship between this dimension and the Relationship one, since it is a non-existent network with no established relationships between publics. Additionally, the formation of a network is linked to the ability of a firm to absorb NICTs because they facilitate the expansion of communication spaces and information flows. One must also consider that with the digital processes, the internet in particular, the ability to communicate widened. Today we are able to talk a lot to many people; a fact that leveraged different and new ways of interaction between a company and its customers. It facilitates the contact between them and allows consumers to express their opinion in a more active way. Surely, a company unprepared for the network world tends to have problems with their clients. The problem, however, does not lie in the use of NICTs or in the use of on or off line communication features, but it mostly lies in the culture of the company and its management model that determines their processes and relationships. A company with sales and logistics problem, such as in this specific case, can certainly be exposed in a networked environment, especially in virtual. In this sphere, we reaffirm the connection with "Relationships", in that the deficiency of this dimension is established between the company and its consumers. To create and develop a network by using communication resources in a company involves primarily taking responsibility for the improvement and innovation of its organizational processes in production, logistics, and sales.

## Framework 12 – Dimension's analysis "Network"

Dimension	Score	Analysis
Innovation Environment	1.8	<p>One of the manners to evaluate the “Innovation-friendly Environment” or companies willing to innovate is by mechanisms such as suggestion programs that encourage employees to submit ideas. It involves identifying if there is a spirit of valuing the innovation. To evaluate the innovative competence, it is interesting to know whether the organization knows and applies specific tools of creation processes</p>
Analysis		<p>With specific focus on innovation, this dimension presents a larger number of indicators related to the central theme of the “Innovation Radar”, which is to identify the innovative maturity or level of innovation in a company. These indicators address issues ranging from the pursuit of knowledge to the use of funds from the government to invest in new projects. This dimension, the company we studied stated that had regularly visited fairs; an attitude that favors the acquisition of new knowledge. It also revealed to have taken the idea of the laminating process from a supplier, besides knowing and having already used government resources for technology investments. However, it had no strategy, action or internal communication tool, either to collect ideas or communicate new knowledge, and shared information about the industry directly with their employees, among other issues related to individual and collective development of creative affairs. The company also said that does not stimulate the emergence of new ideas in the workplace, and does not intend to apply, disseminate or develop any suggestion process, product or service that comes from employees.</p> <p>Pessoni and Portugal (2010) point out that the organizations are also inserted into this emergence scenario of having the citizen as protagonist and producer of content. These organizations are compounded by professionals who interact with the outside world, therefore, more and more companies need to integrate their public and organizational communication processes in order to foster a collaborative environment not only for the resolution of problems, but mainly for developing innovations that can be turned into competitive advantages. There are several ways to check if the company has a good environment for innovation such as participation in competitions focused on innovation, showing the importance of innovation for the company; registration of patents or utility model; knowledge and/or application of instruments aimed at the creation process such as brainstorming; research and development work; acquisition of technical and scientific knowledge coming from other companies, customers or suppliers; technologies obtained through the rights of trademark use and patent exploitation license; use or intention to use tax incentives or resources from agencies which promotes innovation (Bachmann &amp; Destefani, 2008). Another way is the implement of a program of formal and documented suggestions that encourages employees to express their ideas, because most of the MSEs is stimulated, but in an informal and non-documented manner, which makes data collection difficult (Bachmann &amp; Destefani, 2008). By the foregoing, it is possible to conclude that the dimension Innovation Environment is present in an organization that has a plan for effective communication, focuses on the integration of ideas, and praises a collaborative communication environment.</p>

Framework 13 – Dimension’s analysis “Innovation Environment”

## FINAL CONSIDERATIONS

To generate strategies that lead to successful innovation, organizations increasingly need to build strong, lasting and quality bonds with every group of customers. It is necessary to be able to establish successful models of collaboration not only with customers but also with suppliers and internal stakeholders. Therefore, we necessarily have the effective involvement of three groups that interact to consolidate innovations: internal stakeholders (members), target audience (customers), and public partner (suppliers).

Cajazera and Cardoso (2010) point out that “there is no innovation that dispenses of communication processes in the three main fronts which act for their development: the public partner, internal stakeholders and target audience – the consumers”.

Given the above, it is possible to verify that the difficulty of implementing an innovation management in the unit-case business is also related to its ability to change organizational communication into core competency.

In the analytical frameworks it was verified that organizational communication is under interference in all dimensions of the “Innovation Radar”. Even in those dimensions presenting better scores, it was found that the effectiveness of organizational communication could make innovation advance.

The “Innovation Radar” itself indicates the relationship between innovation and communication, since there is interdependence between their evaluative dimensions. Thus, the result of the other dimension interferes decisively in a synergistic process. Therefore, we can infer that dimensions communicate with one another in a feedback and dependence system. That is, every activity and action of a company in favor of innovation, contemplated by the instrument and its dimensions, has a link of interactivity which impacts on the innovative company results. As Cajazeira and Cardoso (2009) proposed, when considering the need for alignment between communication and innovation to generate the expected result for an organization which is or intends to be innovative, we consider organizational communication as a structuring factor of this process.

It is worth mentioning that innovation is a complex and systemic concept, as well as its applicability and promotion in a MSC. In this respect, from the neo-Schumpeterian understanding of innovation, we recognize that its complexity is linked to a network of institutional relations which depends on their social, political and cultural environments to be feasible. Thus, innovation can be perceived as a social and systemic process generated and sustained by inter-firm relationships (Cassiolato, 1992, quoted in Costa, 2011) and other institutional, economic and market relationships. It is in the interaction provided by the participating agents such networks and relationships that a company can obtain necessary inputs to innovate.

As for the MSCs, this network of relationships is essential because they have a myriad of unique obstacles and problems compared to larger companies which, besides finance resources, normally have investments in Research and Development (R & D) and the ability to take on more risks, skilled human capital, and an organizational culture more open to creativity; characteristics usually apart from the reality of MSCs. Therefore, their efforts to achieve innovation require them to turn to internal and external relational processes that account for their activities – among them, organizational communication.

From the theoretical framework studied and research applied, it is possible to notice that communication may act as a mediator between the MSCs and the different agents that contribute to innovation. Therefore, it requires changing organizational communication into core competency to stimulate the MSCs to move towards an innovative organizational culture, thus fostering innovation as a management model, because

[...] so-called sustainable organizations must invest in transforming communications into a core competency. They also need to constantly renew its oxygen by creating a *communicative competence* to transform their members into autonomous agents of communication (Duarte & Monteiro, 2009: 346) (our emphasis).

Although achieving communicative competence implies a certain strategic complexity, it is understood that this process requires organizational learning environments that enhance organizational communication and foster the development of shared meanings about innovation among agents related to the organization. These environments became spaces of communication for development and conversion of knowledge, thus being able to promote a culture of innovation from the management model whose participation, collaboration and cooperation with and among agents of this organization would enhance the process of organizational learning for “[...] acquisition of abilities to process the information that circulates into the organization and also to acquire knowledge in communication; spaces for individual and collective learning in which knowledge is shared and reconstructed” (Duarte & Monteiro, 2009: 346), because “communication spaces deal with the creation of opportunities for dialogue, interaction, exchange of information, knowledge, experiences” (Duarte & Monteiro, 2009: 350).

Thus, promoting the culture of innovation would be linked to the ability of an organization to create and turn knowledge into innovation, facilitated by a communication space for potential exchanges of information and experiences that foster the learning of communicative competence.

Undoubtedly, we suggest a new approach to organizational communication for MSCs focused on innovation, a fact which requires a deal of effort in all directions in order to break some paradigms which immobilize organizational routines and prevent these companies from moving forward. It is especially necessary that the MSCs go beyond the mechanistic view of communication that objectifies it “as another instrumental element available to the manager in pursuit of organizational performance” (Caldas, 2010: 34-35).

Nevertheless, historically and culturally, MSCs have more conservative structures in what concerns changes. This is surely related to the fact that changes and improvements imply in investment risks. These companies, with lean organizational structures and narrower working capital, resist to the idea of changing, as well as innovating.

We understand that the role of organizational communication for generating changes and improvement is essential, since it is necessary that people responsible for MPCs change their mental model, separate from behavioral paradigms, and create a new model of management that allows cultural transformation. We believe, therefore, that innovation should be linked to the prospect of cultural transformation that precedes it. This is because the vectors of MPCs require significant changes to their way of thinking about business and the role of innovation in its development, in order to ensure sustainability and competitiveness.

Finally, it is believed that organizational communication must be aligned to the innovation process. This is due to the fact that for innovation to produce the expected positive results for the organization, it is necessary to think strategically about the clients involved and their needs, as well as to conduct research and analyze scenarios. Furthermore, it is necessary that the culture and the organizational structure are conducive to innovation, which includes that managers and employees are aligned to the same goals. //

## REFERENCES

- Ahmed, P. K. (1998) "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1: 30-43.
- Andrade, M.M. (2001) *Introdução à metodologia do trabalho científico*, São Paulo: Atlas.
- Azevedo, G. (2013) "Micros e pequenas têm impacto significativo na economia", *Jornal do Brasil*, available at <http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impacto-significativo-na-economia/>.
- Bachman, D.L, Destefani, J.H. (2008) "Metodologia para Estimular o Grau da Inovação nas MPE", *Cultura do Empreendedorismo e Inovação*, available at <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudelInovacaonasMPE.pdf>.
- Baptista, R.D. (2013) "A comunicação empresarial e a gestão da mudança", *BOCC: Biblioteca on-line de ciências da comunicação*, available at <http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>.
- Barros, E.M.F, Santos, T. A. (2010) "Comunicação como suporte em processos de mudança organizacional: uma experiência da Estrada de Ferro Vitória a Minas/Vale", *ABRAPCORP*, available at [http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2\\_Barros\\_Santos.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Barros_Santos.pdf).
- Blessa, R. (2005) *Merchandising no ponto de venda*, São Paulo: Atlas.
- Cajazeira, J.E.R; Cardoso, C. (2009) "Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências", *ABRAPCORP*, available at [http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2\\_Cajazeira.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf).
- Cajazeira, J.E.R; Cardoso, C. (2010) "Comunicação e inovação: correlações e dependências in Marchiori", in M. (ed.) (2010) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 269-285.
- Caldas, M.P. (2010) "O nexa comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais in Marchiori", M. (ed.) (2010) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 29-46.
- Christensen, C.M. (2003) *O Crescimento pela Inovação*, Rio de Janeiro: Campus.
- Corrêa, E.S. (2008) "Comunicação digital e seus usos institucionais", in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2008) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Costa, O.M.E. (2011) "Desenvolvimento na perspectiva estruturalista e neo-schupeteriana – a inovação como elemento de convergência", *IPECE*, available at [http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/textos\\_discussao/TD\\_96.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/textos_discussao/TD_96.pdf).
- Drucker, P. F. (2001) *Desafios gerenciais para o século XXI*, São Paulo: Thomsom.
- Duarte, J. & Monteiro, G. (2009) "Potencializando a comunicação nas organizações", in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2009) *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, São Paulo: Saraiva, pp. 333-359.
- Fleury, M. T. L. & Oliveira Jr., M. de M. (eds.). (2008) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*, São Paulo: Atlas.
- FINEP. (2004) *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*, Rio de Janeiro: FINEP.

- Freeman, C. (1982) *The economics of industrial innovation*, London: Frances Pinter.
- Governo Federal (2013) *Mapa das micro e pequenas empresas*, available at <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>.
- Grunig, J.E. (2009) “Definição e posicionamento das Relações Públicas”, in Grunig, J.E, Ferrari, M.A & França, F. (eds.) (2009) *Relações Públicas, teoria, contexto e relacionamentos*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 17-30.
- Kunsch, M.M.K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, São Paulo: Summus.
- Kunsch, M.M.K. (2008) “Planejamento estratégico da comunicação”, in Kunsch, M.M.K (ed.) (2008) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 107-123.
- Krumholz, I. A, Moura, H.T. (2010) *A criação de uma cultura de inovação em empresas de Tecnologia da Informação apoiada pelos métodos do Design Estratégico*, available at <http://blogs.anhembibr.com/congressodesign/anais/artigos/69523.pdf>.
- Lévy-Leboyer, C. (2002) *La gestion de competences*, Paris: Édition d’Organisation.
- Mambrini, A.B. et al. (2011) “Cultura inovadora na pequena e média empresa”, *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, São Paulo, 1: 26-51, available at [file:///C:/Users/mariaeugenia/Downloads/Mambrini\\_Cintho\\_Dattein\\_Medina\\_Maccari\\_2011\\_Cultura-inovadora-na-pequena-e\\_3226.pdf](file:///C:/Users/mariaeugenia/Downloads/Mambrini_Cintho_Dattein_Medina_Maccari_2011_Cultura-inovadora-na-pequena-e_3226.pdf).
- Manucci, M. (2010) “O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto de comunicação corporativa”, in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2010) *A comunicação como fator de humanização das organizações*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 171-186.
- Marchiori, M. (2010) “Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade”, *INTERCOM*, available at [http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/reflex%C3%B5es\\_iniciais\\_sobre\\_a\\_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/reflex%C3%B5es_iniciais_sobre_a_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf).
- Mattos, J.F., Soffel, H.R. & Teixeira, R.A. (2010) *Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação*, Confederação Nacional da Indústria: Brasília.
- Menezes, E.D.B. (1978) “Fundamentos sociológicos da comunicação”, in Sá, A (coord.) (ed.) (1978) *Fundamentos científicos da comunicação*, Petrópolis: Vozes, pp. 7-15.
- Michel, M.H. (2009) *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*, São Paulo: Atlas.
- Perles, J.B. (2007) “Comunicação: conceitos, fundamentos e história”, *BOCC*, available at <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>.
- Perssoni, A & Portugal, K.M.T. (2011) “A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais”, *Intercom – RBCC*, São Paulo, 2: 137-156.
- Pinho, J. B. (1996) *O poder das marcas*, São Paulo: Ed. Summus.
- Petit, F. (2003) *Marca e meus personagens*, São Paulo: Ed. Futura.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- OCDE. (2005) *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*, available at [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf).



- Reis, M.C. (2004) “Comunicação e Mudança Organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva”, *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, 1: 36-53.
- Ruão, T. (2003) *As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das atividades econômicas*, Universidade do Minho.
- Santiago Jr, J. R.S. (2004) *Gestão do Conhecimento, a chave para o sucesso empresarial*, São Paulo: Novatec.
- Santos, J.C.S. (2013) *Comunicação Organizacional: análise contemporânea das organizações*, available at uol.com.br/uploads/artc\_1150421699\_37.doc.
- Sawhaney, M., Wolcott, R.C. & Arroniz, I. (2006) “The 12 Different Ways for Companies to Innovate”, *MIT Sloan, Management Review*, available at <http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>.
- Schumpeter, J. A. (1911) *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, São Paulo: Abril Cultural.
- Sebrae (2013) available at <http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/76-noticias/multissetorial/10110-sala-do-empendedor-vai-simplificar-formalizacao-em-botucatu>.
- Sebrae (2014) *Agentes Locais de Inovação – ALI*, available at <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>.
- Tischeler, A.M. et al. (2012) “Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente”, *Revista de Administração*, available at [revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/947/1402](http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/947/1402).
- Toffler, A. (1980) *A terceira onda*, Rio de Janeiro: Editora Record.
- Zmoginski, A.S et al. (2009) *Co-criação de valor: inovação no modelo de negócio obtendo vantagem competitiva*, available at <http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/800>.

\* \* \*

Received: 31-07-2014

Accepted: 06-10-2014

## VULNERABILIDADE DOS PÚBLICOS FRENTE A PRÁTICAS ABUSIVAS DE COMUNICAÇÃO EMPREGADAS POR ORGANIZAÇÕES: LIMITAÇÕES PARA O MONITORAMENTO CIVIL

Marcio Simeone Henriques & Daniel Reis Silva

simeone@fafich.ufmg.br; daniel.rs@hotmail.com.br

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - Universidade Federal de Minas  
Gerais Belo Horizonte, MG - CEP 31270-901 - Brasil

---

### RESUMO

O presente artigo reflete acerca da vigilância civil sobre práticas de comunicação abusivas empregadas por organizações privadas, abordando como tais práticas, voltadas para uma tentativa de corromper a opinião pública, criam uma categoria difusa cujo monitoramento é permeado por entraves e dificuldades. Em seguida explora especificamente a prática do *astroturfing*, entendida como uma manifestação de um público simulado, refletindo sobre como suas lógicas configuram uma prática ambígua e indeterminada.

### PALAVRAS-CHAVE

Comunicação nas organizações; práticas de comunicação abusivas;  
vigilância civil; *astroturfing*; monitoramento da comunicação

---

### INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o surgimento e a atuação de iniciativas civis voltadas para a vigilância de práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações privadas reconfiguraram elementos da multifacetada relação organizações-sociedade, alçando os próprios públicos a uma posição central na defesa de seus interesses. Em diversos países do mundo, portais na internet e *blogs*<sup>1</sup> começam a tomar a forma de uma rede de radares de vigilância voltados especificamente para o monitoramento de práticas abusivas de comunicação das organizações, produzindo um grande número de denúncias envolvendo algumas das maiores corporações da atualidade e abrindo, nesse processo, novos e instigantes tópicos de investigação para os estudos sobre a comunicação nas organizações. Em especial, essas iniciativas nos fazem questionar a quem cabe o papel de vigilância sobre a comunicação das organizações, bem como refletir acerca das características singulares que perpassam tal processo de monitoramento quando o mesmo lida com práticas abusivas ambíguas e que buscam influenciar a opinião pública de maneira difusa.

Numa reflexão sobre tal temática, Henriques e Silva (2013) apontam como a imprensa, em seu tradicional papel de *watchdog*, é permeada por entraves que restringem

---

<sup>1</sup> Entre os principais exemplos podemos destacar o PRWatch ([www.prwatch.org](http://www.prwatch.org)) e o SpinWatch ([www.spinwatch.org](http://www.spinwatch.org)) e o SourceWatch ([www.sourcewatch.org](http://www.sourcewatch.org)).

seu desempenho na função de vigilância da comunicação das organizações, sendo incapaz de, por si, exercer tal papel. O surgimento de iniciativas civis voltadas para o monitoramento de tais práticas denota um reconhecimento similar de certos atores sociais sobre as limitações da imprensa, que buscam fazer com que os públicos tentem se organizar para ocupar o que julgam ser uma importante lacuna na vida contemporânea. Os autores destacam, porém, que a atuação dos públicos não se encontra livre de constrangimentos, havendo diversas barreiras e desafios que impõem limites aos esforços civis, apontando ainda que de forma mais generalizada para alguns destes.

O presente artigo tem como objetivo aprofundar a discussão sobre a vigilância civil, focando especialmente nos desafios enfrentados para monitorar as práticas de comunicação abusivas empregadas pelas organizações. Para tanto, se torna fundamental deslocar a atenção para um aspecto ainda pouco explorado da temática, porém de implicações fundamentais para o embasamento de investigações futuras: o que, afinal, configura uma prática de comunicação abusiva? Nesse sentido, acreditamos na importância de empreender uma exploração mais extensiva sobre essas práticas com o intuito de compreender as limitações dos processos de vigilância que a sociedade civil pode promover sobre elas.

Tal esforço reflexivo acerca dessas práticas perpassa a construção de uma melhor compreensão sobre como elas diferem dos chamados crimes corporativos, principalmente por visarem corromper a opinião e a boa fé públicas. Configuram, assim, uma categoria distinta de atividade, sendo dotadas de uma complexidade e de um aspecto difuso que nos permitem vislumbrar facetas da própria vulnerabilidade dos públicos. Evidentemente, tal categoria é conformada por uma enorme multiplicidade de práticas, cada qual com características e dinâmicas que impõem limitações variadas a serem enfrentadas no exercício de monitoramento das mesmas.

Frente a tal cenário, optamos por focar um tipo de prática específica na tentativa de captar como suas lógicas operam de forma a estabelecer desafios para aqueles que buscam exercer a vigilância sobre a mesma. Concentramos, assim, nossos esforços em esmiuçar o *astroturfing*, entendido como uma prática que consiste na criação de uma manifestação de um público simulado – para tanto, traçamos um breve histórico sobre o mesmo e sua utilização por organizações como uma estratégia para influenciar a opinião pública para, em seguida, empreendemos uma exploração mais aprofundada sobre os pormenores e dinâmicas que caracterizam o *astroturfing*, embasando-nos em resultados de um estudo de caso sobre a campanha “Eu sou da Lapa”, ocorrida no Rio de Janeiro em 2005. Destacamos, especialmente, a forma com que tais dinâmicas configuram uma prática, em sua essência, aberta, dúbia e indeterminada, o que torna ainda mais complicado apontar para seus limites exatos e impõe constrangimentos diversos para aqueles que buscam monitorar a mesma.

#### **CRIMES CORPORATIVOS E A TENTATIVA DE CORROMPER A OPINIÃO PÚBLICA**

Os chamados crimes corporativos não são uma categoria definida com precisão. Por um viés mais estreito, tal alcunha designa a infringência de dispositivos legais que

variam em cada lugar, abarcando ações ou omissões de empresas e corporações que são tipificadas como crime. Eles são também reconhecidos, por vezes, como “crimes do colarinho branco”, expressão criada pelo sociólogo Edwin Sutherland em 1939. A alcunha crime corporativo, porém, é muitas vezes ainda mais abrangente, cingindo casos de monopólio, descarga de poluentes tóxicos acima dos limites estabelecidos, negligência sistemática de condições de segurança, utilização de trabalho infantil, suborno, fraudes e outros (Mokhiber, 1995).

Podemos observar que o comportamento das empresas pode ser considerado criminoso não só por seus atos, mas também por negligência e omissão nos casos em que deveria assumir alguma responsabilidade. Do primeiro caso são exemplos fraudes e atos de corrupção ativa ou passiva no relacionamento com poder público e agências governamentais. Tais ações, pelo seu potencial de afetação, constituem algo importante na dimensão pública. Do segundo são notórios os casos de prejuízos causados por sua operação ou por acidentes operacionais – tanto os que causam danos difusos (ao meio ambiente em geral) como específicos a um conjunto de pessoas em particular, mas que alcançam uma importância coletiva. Tais situações se encaixam numa rubrica genérica de crime corporativo também pelo caráter publicamente reprovável, o que, para além de seus aspectos essencialmente legais e jurídicos, vincula essas ações a um juízo pela opinião pública.

Aqui encontramos um ponto crucial: em princípio, os atos das organizações passam por um duplo escrutínio, um duplo juízo que com frequência instaura uma tensão e um momento crítico nas relações com a opinião pública. É certo que se espera das organizações o cumprimento das leis, e o fato de vir à tona alguma infração pode custar-lhe danos à sua imagem e queda em sua reputação. Isso só acontece, no entanto, se o fato é de conhecimento público – e, mesmo assim, depende de uma escala que transcenda círculos de públicos específicos e alcance a opinião pública. Tanto a imprensa, investida da função de *watchdog*, quanto os públicos que instituem mecanismos de vigilância civil sobre as organizações, possuem aí um papel essencial, capaz de amplificar a formação de um juízo público, cobrar a responsabilidade e pressionar as autoridades para desencadear os efeitos legais.

Além dos crimes corporativos, há outra categoria de atos a ser considerada. Dentre os muitos tipos de fraude que podem ser praticadas por organizações encontram-se também aquelas que corrompem a boa fé dos públicos e são praticadas diretamente contra a opinião pública. Em sua versão mais simples pode-se enquadrar aí a prática da chamada publicidade enganosa ou abusiva (muitas vezes alcançada pela tipificação legal, como no Código de Proteção e Defesa do Consumidor brasileiro). Mas há também outras práticas nem sempre fáceis de enquadrar, dado seu caráter sub-reptício, e que podem ser ética e moralmente questionadas.

Nessa categoria podemos identificar um conjunto bastante variado de práticas que visam influenciar a opinião pública e abarcam, entre outras, a distorção de informações sobre interesses privados, a tentativa de plantar notícias falaciosas, a criação de falsos acontecimentos, o ato de espalhar boatos ou rumores, a simulação de públicos ou de

situações que podem influenciar os públicos, a criação de organizações de fachada para disseminar informações ou defender determinados pontos de vista como uma terceira parte desinteressada ou a ação de recrutar cientistas para que esses, sem divulgar seus vínculos com as organizações, tentem influenciar o debate sobre controvérsias públicas aparentando neutralidade.

Algumas dessas práticas costumam ser reconhecidas como golpes de propaganda ou golpes de marketing, pensadas como meras astúcias usadas na relação com os públicos e com a opinião pública. Outras, porém, tornaram-se objeto de reflexões mais sistemáticas nas últimas décadas, devido principalmente a um crescente reconhecimento de sua capacidade de corromper a opinião pública. Algumas ganharam inclusive denominações próprias que ajudam a construir um histórico sobre a sua utilização e refletir sobre suas lógicas, dinâmicas e efeitos. É o caso, por exemplo, do *astroturfing* – termo que designa as manifestações de públicos simulados.

Importante notar que, apesar de terem emergido com contornos mais definidos na esfera pública apenas nas últimas duas décadas, a origem de grande parte dessas práticas remete a um período anterior, figurando em textos clássicos sobre a propaganda na primeira metade do século XX. Elas marcam presença, por exemplo, no trabalho e na atuação de Edward Bernays (2005; 2011), um dos maiores propagandistas norte-americanos do século passado; nos estudos realizados pelo Institute for Propaganda Analysis (IPA), associação formada por pesquisadores com o objetivo de examinar a utilização da propaganda nos EUA entre 1937 e 1942; e nas reflexões sobre a propaganda do psicólogo Leonard Doob (1935).

A vinculação dessas práticas com a propaganda permite inferir um ponto fundamental sobre as mesmas: como todas as práticas persuasivas de propaganda, os exemplos que citamos anteriormente desafiam os limites das relações de influência, mas nem sempre são fáceis de tipificar e comprovar como uma fraude, dado, principalmente, seu caráter dissimulado. Em seu âmago, elas constituem um jogo complexo de informações e contra-informações, atuam ocultadas pela barreira do segredo e são calcadas em ambiguidades capazes de construir cenários que oscilam entre aspectos reais e falsos, criando trilhas difíceis de serem seguidas e tornando progressivamente mais árdua a função de denunciá-las. São práticas com efeitos incertos e difusos, não sendo fácil apontar para os mesmos ou mensurar suas consequências diretas. Os limites éticos e morais são, em geral, nebulosos, sendo um desafio pensar qual o ponto em que elas cruzam o limiar do eticamente aceitável.

Enquanto os crimes corporativos ganharam destaque nas últimas décadas, tornando-se cada vez mais consolidados em vários ordenamentos jurídicos, as práticas que corrompem a opinião pública permaneceram, em grande parte, à margem das legislações. Podemos pensar que o próprio caráter difuso dessas práticas propicia o surgimento de um cenário análogo ao que Sutherland vislumbrava em 1949 para os crimes corporativos, no qual esses atraíam pouca atenção pública e do sistema jurídico por gerarem apenas um “ressentimento relativamente desorganizado do público” (Sutherland, 1949) – e foram necessárias várias décadas de um amplo esforço de teóricos, juristas e da

própria sociedade civil para que essa barreira fosse superada e os crimes corporativos adquirissem o reconhecimento amplo atual. No que tange às práticas de comunicação que corrompem a opinião pública, é válido pensar que a própria insuficiência histórica na vigilância sobre as mesmas contribuiu para que elas não tenham o mesmo reconhecimento social. Como notado anteriormente por Henriques & Silva (2013), a imprensa em sua função característica de *watchdog* é permeada por entraves que dificultam sua atuação na função específica de vigilância sobre essas práticas – dificuldades impostas tanto pela natureza sistêmica complexa dos *media* como também por uma interação bastante complexa com as práticas que ela deveria monitorar.

Dessa forma, as práticas de comunicação abusivas das organizações, que corrompem a opinião pública, acabavam escapando também ao duplo escrutínio que identificamos anteriormente – não regulamentadas por leis e sem conseguir penetrar em espaços de visibilidade ampliada, permaneceram durante muito tempo longe dos olhares e julgamentos da opinião pública. É importante notar, porém, que o surgimento de iniciativas de vigilância civil voltados para o monitoramento dessas práticas deu início a um movimento que está reconfigurando esse cenário. Essa rede de vigilância, impulsionada por possibilidades trazidas pela internet no que tange a uma configuração diferenciada da opinião pública e da atuação coletiva, tenta agir de maneira a jogar luzes sobre tais condutas das organizações e fazer com que elas assumam a responsabilidade por suas ações, dando origem a um grande número de denúncias envolvendo algumas das maiores empresas do mundo.

Os públicos organizados, contudo, devem também enfrentar inúmeras limitações para ocupar esse papel de vigilância. Eles precisam lidar com o imperativo da construção de uma credibilidade para que suas denúncias reverberem na esfera pública, superar a barreira do segredo, algo que muitas vezes requer conhecimentos especializados, e conquistar uma visibilidade ampla, atingida principalmente por meio da mídia, para que suas atividades tenham impacto social (Henriques & Silva, 2013). Além disso, devem encarar também desafios oriundos das próprias características e dinâmicas daquelas estratégias de comunicação calcadas na ambiguidade. Cada uma das práticas abusivas que citamos anteriormente apresentam lógicas particulares de grande complexidade que devem ser encaradas para que as mesmas possam ser monitoradas e que precisam ser abordadas para uma maior compreensão sobre a vigilância civil. Nas próximas sessões, abordamos especificamente o *astroturfing*, observando como características de sua dinâmica configuram entraves significativos para o monitoramento.

#### **ASTROTURFING: ORIGENS E EVOLUÇÃO DA PRÁTICA**

O termo *astroturfing* teve sua origem em 1985. Naquele ano, o senador Lloyd Bentsen, um democrata do Texas envolvido em um acirrado debate sobre aumentos em benefícios dos seguros de vida, recebeu em seu escritório centenas de cartas que defendiam um posicionamento similar ao das seguradoras americanas, cartas essas semelhantes em seu conteúdo, porém assinadas por diferentes cidadãos que se diziam preocupados com a situação – algo que causou desconfiança no político.

Tais suspeitas levaram o senador a comentar que “uma pessoa do Texas sabe dizer a diferença entre *grassroots* e AstroTurf... isso é correspondência criada” (Russakoff & Swardon, 1985, tradução nossa). Em tal comparação, dois termos eram contrapostos: *grassroots* (ou “raízes de grama”), nome pelo qual são conhecidas as manifestações populares espontâneas nos EUA, e o AstroTurf, marca de grama artificial criada pela Monsanto na década de 1960 e famosa pela sua similaridade com a aparência da grama real. Afirmava, então, que tais cartas não eram espontâneas, mas sim uma tentativa de aparentar um apoio popular para a causa das seguradoras.

Nas quase três décadas desde o surgimento do termo *astroturfing* para designar manifestações de públicos simulados, um fator fundamental para o aumento do reconhecimento e da repercussão sobre o assunto é a ligação da prática com a indústria de relações públicas e algumas das maiores organizações do mundo. Tal ponto é explorado por uma série de denúncias sobre como algumas das mais renomadas agências de RP empregam o *astroturfing* em campanhas em favor de grandes corporações e de governos (Stauber & Rampton, 1995; Hoggan, 2009) – denúncias que vieram na esteira do movimento mais amplo de crítica e vigilância sobre as práticas de comunicação abusivas realizadas por organizações privadas que exploramos anteriormente.

Um dos primeiros casos de *astroturfing* envolvendo uma organização privada com grande repercussão mundial ocorreu em 1993. Foi nesse ano que a Philip Morris (atualmente Altria), uma das maiores empresas americanas do setor de cigarros, financiou a criação da National Smokers Alliance (NSA), desenvolvida pela agência de RP Burson-Marsteller<sup>2</sup>. A NSA se apresentava como uma associação *grassroots*, criada por fumantes com o objetivo de lutar pelo direito de fumar, algo que estaria em risco devido às novas legislações que limitavam o consumo do cigarro. A associação, porém, não era realmente espontânea e nem ao menos contava com membros na época da sua fundação, sendo uma tática financiada pela Phillip Morris para exercer pressão no sentido de barrar tais legislações (Hoggan, 2009).

Nas últimas duas décadas, as principais agências de RP do mundo foram alvo de denúncias sobre a utilização do *astroturfing* em ações para organizações diversas, entre elas a Edelman<sup>3</sup>, acusada de desenvolver uma campanha para o WalMart utilizando de tais práticas (Barbaro, 2006); a APCO<sup>4</sup>, também envolvida na criação de falsos grupos de suporte para a Phillip Morris e a indústria do tabaco (Hoggan, 2009); a Ruder Finn<sup>5</sup>, que controlaria grupos financiados por empresas para atacar o tratado de Kyoto e a ideia do aquecimento global (Hammond, 1997); e a própria Burson-Marsteller, envolvida não apenas em denúncias de utilização do *astroturfing* para a indústria do tabaco, como também para a indústria de energia (Beder, 1998). As constantes acusações e denúncias

<sup>2</sup> A Burson-Marsteller é parte da WPP, maior conglomerado de comunicação do mundo em 2013. Informações disponíveis em [www.wpp.com/wpp/about](http://www.wpp.com/wpp/about) [acesso em 27 de julho de 2014].

<sup>3</sup> Segundo dados do O’Dwyer Ranking de 2012, a maior agência de RP do mundo. Lista disponível em [www.odwyerpr.com/pr\\_firm\\_rankings/independents.htm](http://www.odwyerpr.com/pr_firm_rankings/independents.htm) [acesso em 27 de julho de 2014].

<sup>4</sup> Segunda maior agência de RP do mundo (O’Dwyer Ranking, 2012).

<sup>5</sup> Quarta maior agência de RP do mundo (O’Dwyer Ranking, 2012).

ressoaram também nas associações profissionais de RP, com a Public Relations Society of America (PRSA) e a Chartered Institute of Public Relations (CIPR), principais instituições da área nos Estados Unidos e no Reino Unido respectivamente, passando a mencionar de forma nominal o *astroturfing* em seus códigos de ética como uma prática que não deveria ser realizada pelos seus membros.

O elevado número de casos nos quais a indústria de RP emprega o *astroturfing* chama a atenção inclusive dos próprios praticantes da área, gerando críticos que, de posse de conhecimentos especializados, passam a também denunciar abusos e deslizes éticos – se juntando à rede de vigilância civil sobre o tema. Um desses é o canadense James Hoggan, presidente da agência Hoggan and Associates. Em sua obra ‘Climate Cover-up’ (2009), sobre os elos de organizações da indústria de energia com grupos que negam a existência do aquecimento global, Hoggan analisa uma série de casos de *astroturfing* praticados por agências de RP, afirmando que vivemos, mesmo sem consciência disso, na “Era do *Astroturfing*”.

O *astroturfing* ganhou destaque também com o advento e a popularização da chamada web 2.0, que traz entre suas características um aumento sem precedentes de publicação de opiniões – o que, somado ao anonimato da internet, resulta em possibilidades inéditas para o *astroturfing*. O jornalista britânico George Monbiot, um dos principais autores a trabalhar com denúncias sobre o assunto, aponta que a internet cria “uma oportunidade de ouro para empresas e governos praticarem o *astroturfing*: falsas campanhas *grassroots*, que criam a impressão que um grande número de pessoas está demandando ou opondo determinadas medidas” (Monbiot, 2011, tradução nossa).

Segundo Monbiot, existe um acúmulo cada vez maior de evidências, nos mais diversos países do mundo, sobre como os fóruns e sessões de comentários na internet estão sendo ocupados por pessoas que não são quem elas dizem serem – evidências essas materializadas na forma de denúncias registradas sobre a prática no Reino Unido (Monbiot, 2011), na Suécia (Royal, 2010), na Espanha (Jessen & Kesser, 2012), na China (Mackinnon, 2010), entre outras. Recentemente, a própria União Europeia foi acusada de empregar práticas que remontam ao *astroturfing* para simular um apoio da sociedade civil para suas atividades (Snowdon, 2013).

Apesar do crescente reconhecimento mundial, o *astroturfing* permanece relativamente incógnito no Brasil, com poucos casos ganhando espaço no cenário público. Um dos primeiros registros no país foi o episódio do “Eu sou da Lapa”, ocorrido no Rio de Janeiro, em 2005, e que consistia em um suposto movimento popular para revalorização daquele bairro carioca. Ele foi criado, entretanto, por uma agência de publicidade contratada por uma construtora que estava em vias de lançar um empreendimento imobiliário no bairro. Tal ação objetivava simular uma manifestação a favor da Lapa como uma forma de aumentar a busca pelos imóveis da construtora – para tanto, personalidades locais foram contratadas para serem porta-vozes do suposto movimento, um *site* e uma comunidade no Orkut do “Eu sou da Lapa” foram criados e uma série de materiais e brindes distribuídos na cidade, como camisetas, guias da Lapa, adesivos e outros. Durante todo o mês de outubro daquele ano, o “Eu sou da Lapa” tomou as ruas do Rio de



Janeiro dizendo ser um movimento da própria sociedade civil, que contava com apoios diversos e que estava se espalhando pela cidade.

Terminada a ação, a agência responsável pelo caso o inscreveu no Prêmio Aberje, a maior premiação da área de comunicação empresarial do Brasil, realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Ao descrever as estratégias empregadas, a agência afirmou ter criado “um movimento popular, usando a ferramenta de *astroturfing* (ações publicitárias que parecem iniciativas espontâneas)”<sup>6</sup>, revelando, assim, a natureza artificial da ação. Tal revelação, porém, não gerou uma repercussão negativa ou ganhou espaço na mídia, o que evidencia um desconhecimento sobre a prática no país – ao contrário, o caso foi finalista da etapa regional do Prêmio Aberje. Apenas recentemente denúncias sobre a utilização do *astroturfing* no campo político foram tratadas por veículos importantes de comunicação, principalmente devido a uma controvérsia envolvendo a Revista Veja e o Partido dos Trabalhadores no episódio do *tuitaço* #VejaBandida<sup>7</sup>, mas a temática ainda permanece sem uma grande repercussão no Brasil.

Podemos observar, de maneira geral, que as últimas décadas marcaram o surgimento do *astroturfing* na esfera pública, resultando em um crescente número de denúncias sobre a utilização da prática em diversos países. São pouquíssimos os casos, porém, que resultaram em sanções para os envolvidos, e acreditamos que tal fato pode estar relacionado com um elemento fundamental da prática que dificulta o processo de denúncia e apuração da mesma: a ambiguidade inerente ao *astroturfing*.

#### UMA PRÁTICA ESSENCIALMENTE AMBÍGUA

Na presente sessão exploramos algumas evidências importantes que corroboram a reflexão anterior sobre as limitações à vigilância civil relacionada ao *astroturfing*. Para tanto, apresentamos achados frutos de uma pesquisa realizada acerca da campanha “Eu sou da Lapa”, caso ocorrido no final de 2005 na cidade do Rio de Janeiro. Tal pesquisa teve como escopo realizar não uma denúncia sobre um caso de *astroturfing*, mas sim empreender uma investigação acerca das dinâmicas existentes na prática, o que justificou a opção de trabalhar apenas com informações publicamente disponíveis sobre o episódio. A campanha “Eu sou da Lapa” foi escolhida, nesse sentido, pela pluralidade de materiais públicos sobre a mesma, incluindo, entre outros, um *website* do movimento, uma comunidade na rede social Orkut, um manifesto do movimento que foi amplamente distribuído, uma apresentação sobre o caso realizada pela agência responsável pela ação e disponibilizada na internet, bem como dezenas de matérias na imprensa que abordaram o movimento durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2005.

Tal pluralidade possibilitou um recorte empírico amplo, com o material recolhido sendo classificado em três categorias que permitiram vislumbrar elementos da lógica

<sup>6</sup> Afirmação encontrada no arquivo de casos da agência, disponível em <http://www.blogdeguerrilha.com.br/cases> [acesso em 27 de julho de 2014].

<sup>7</sup> Segundo a matéria “Falcão e os insetos”, publicada em 16 de maio de 2012 pela Revista Veja, o #VejaBandida, que ocupou o segundo lugar nos assuntos mais falados do Twitter no dia 18 de abril de 2012, era um *astroturfing*, com mais de 50% das mensagens originadas de um número pequeno de perfis que incluíam robôs e scripts (Veja, 2012).

que perpassa aquela prática: a) *proferimentos*, composta pelos materiais oriundos da própria agência responsável pelo caso e que trazem afirmações sobre a natureza e as características do movimento “Eu sou da Lapa”, ou seja, aqueles a partir dos quais ela tenta definir publicamente o que é aquela manifestação; b) *ações realizadas* pelo movimento, identificadas a partir do material coletado sobre o caso “Eu sou da Lapa”; e c) *reverberações*, relacionadas com os comentários sociais sobre o caso, ou seja, a reverberação sobre ele na imprensa e nas mídias sociais, sendo que no total foram trabalhadas 25 matérias de jornais e 278 postagens em redes sociais. Por meio desse recorte empírico, foi possível analisar algumas das dinâmicas do *astroturfing*, evidenciando como a prática é perpassada por ambiguidades que conferem a ela um caráter aberto e pouco definido que estabelece entraves para o seu monitoramento, e apresentamos a seguir três observações nesse sentido.

Uma primeira observação é de que a prática se apresenta mais complexa do que simples mentiras, conjugando aspectos reais e enganosos. Durante o episódio do “Eu sou da Lapa”, diversas ações efetivamente ocorreram: personalidades locais vestiam a camiseta do movimento e realizavam manifestações, incluindo apresentações musicais e uma escultura de areia dos Arcos da Lapa, um dos principais símbolos do bairro, em Copacabana; bares da Lapa ostentavam *kits* do movimento, como guardanapos e outros itens personalizados pelo “Eu sou da Lapa”; brindes em nome do movimento eram levantados em diversos estabelecimentos da cidade, seguidos por rodadas de chope gratuitas distribuídas para os presentes; bancas de revistas distribuíam gratuitamente guias culturais da Lapa assinados pelo movimento, assim como adesivos e broches do mesmo; o site “Eu sou da Lapa” foi colocado no ar, trazendo inclusive o manifesto do movimento, e “bandeirões” do “Eu sou da Lapa” eram exibidos nos estádios. Além dessas ações de promoção, havia pessoas comuns que de boa fé se manifestavam, por identificar-se com o bairro e com a proposta.

Aquele caso não era, assim, algo que pode ser encarado como uma falsa notícia ou uma mentira facilmente refutável – as pessoas encontravam, durante seu cotidiano, várias ocorrências concretas do movimento. Por outro lado, essas ações traziam elementos bastante ambíguos, principalmente no que tange às falsas interpretações sobre as mesmas por parte da agência responsável pelo caso. Elas não eram, nesse sentido, exatamente o que a agência alegava, já que essa as divulgava como sendo de um movimento social, oriundas de públicos que estariam manifestando seu apoio ao mesmo. O elemento de simulação, evidentemente, não aparece nos proferimentos do movimento, revelando, assim, um aspecto de ocultamento e de enganação, uma tentativa de fazer com que os sujeitos acreditassem em algo que não estaria acontecendo exatamente daquela forma.

Um segundo elemento que emerge da análise do caso “Eu sou da Lapa” que ajuda a explorar as limitações ao monitoramento do *astroturfing* é a criação de uma trama complexa que se dá no decorrer dessa prática. Podemos encarar o *astroturfing* como um exemplo do que Daniel Boorstin (1962) chama de pseudo-acontecimento: um acontecimento construído estrategicamente para se passar por verdadeiro – com o prefixo

“pseudo” sendo empregado pelo autor para ressaltar justamente o aspecto enganoso presente nos mesmos. O *astroturfing*, sob esse viés, consiste em uma manifestação de um público que não existe, sendo, no entanto, um construto orientado para fazer com que as pessoas acreditem que um público estaria de fato se movimentando.

Ao explorar a temática, Boorstin sustenta que uma das características definidoras do fenômeno consiste na construção de uma trama a partir do pseudo-acontecimento “original”, o que o tornaria cada vez mais naturalizado e menos reconhecível. Essa trama se desenvolve por meio das impressões de jornalistas e das conversações ordinárias sobre o fato, das interpretações sobre o ocorrido por parte de um especialista, de especulações sobre as causas ou sobre as consequências do mesmo – ou, em outras palavras, através da reverberação daquele acontecimento.

É fundamental entender tal reverberação não apenas como um conjunto de reações imediatas àquele acontecimento, mas sim como uma trama complexa formada por uma multiplicidade de elementos. Ela é composta a partir das reações da mídia e dos públicos sobre o que acontece, mas também é tecida por novos eventos que se desdobram a partir do pseudo-acontecimento original, e que são também acompanhadas pelas suas respectivas reverberações – são novos acontecimentos interpostos que vão reelaborando sentidos, alguns desses podendo, inclusive, configurar novos pseudo-acontecimentos, planejados e programados justamente para auxiliar na construção dessa trama.

Quanto mais essa trama se constrói, ou seja, quanto mais o pseudo-acontecimento reverbera na sociedade e é apropriado por ela, mais a sua natureza artificial é eclipsada pela complexidade da situação. Algo semelhante foi percebido por pesquisadores da Indiana University, nos Estados Unidos, ao explorar tentativas de *astroturfing* no período eleitoral norte americano. Segundo o grupo, uma vez que essas tentativas efetivamente caem na corrente de conversações ordinárias, sua natureza simulada se torna rapidamente indistinguível (Ratkiewicz *et al.*, 2011).

Durante a análise do “Eu sou da Lapa” foi possível captar lampejos desse processo, observando como um emaranhado de desdobramentos, novas intervenções estratégicas e interações sociais sobre aquela situação construíam progressivamente uma trama. As ações realizadas pela agência criadora do caso, por exemplo, ocorriam sucessivamente, fazendo com que o movimento parecesse algo orgânico. Elas fomentavam também uma impressão de que muitos já estavam mobilizados ao redor daquela causa, de que aquelas manifestações contavam com a participação de um vasto número de pessoas e era um assunto comentado amplamente, sobre o qual todos emitiam ou estavam em vias de emitir opiniões e apoios.

O episódio conquistou também visibilidade midiática. Ao todo, encontramos vinte e cinco aparições daquele movimento na mídia entre outubro e novembro de 2005, incluindo em veículos nacionais – por exemplo, a participação de um saxofonista, uma das personalidades locais recrutadas pela agência, no Programa do Jô da Rede Globo com um broche do movimento. Explorar a comunidade “Eu sou da Lapa” no Orkut nos permitiu vislumbrar também como algumas das ações geravam comentários diversos

dos usuários, principalmente as rodadas de chope oferecidas gratuitamente nos bares da cidade – alguns contando sua experiência, outros lamentando terem perdido a oportunidade de ganharem a bebida e projetando onde seriam as próximas intervenções.

Temos assim pequenas interações ao redor daquele movimento que desenvolvem um emaranhado cada vez mais denso. Sucessivamente, aquele pseudo-acontecimento se tornou algo de certa forma naturalizado e consolidado. Observamos, nesse sentido, como o “Eu sou da Lapa” foi assim tratado pela imprensa ao final da campanha, sendo prontamente incorporado em matérias como um elemento consolidado de um quadro de sentidos sobre a revitalização do bairro, cenário que torna mais ambíguo lidar com aquele caso.

O terceiro elemento que torna o *astroturfing* ainda mais ambíguo e de difícil monitoramento é a possibilidade de mobilização de públicos. A principal peculiaridade do *astroturfing* reside justamente na possibilidade de formação do público que antes era simulado. Diferentemente de, por exemplo, um vazamento de uma substância tóxica em uma fábrica, que afetaria diversos indivíduos ao redor do acontecimento e daria origem a públicos que se movimentariam em relação ao fato, a essência do *astroturfing* está na existência de um público que já é apresentado, mesmo que de maneira simulada.

Uma dimensão que constantemente ganha destaque no *astroturfing* está relacionada com um chamado à mobilização que busca fazer com que os sujeitos passem a agir frente àquele acontecimento. Trata-se, porém, de um apelo específico à mobilização, que busca fazer com que os sujeitos se juntem ao público simulado (que lhes parece autêntico) que está se manifestando, de forma a ocultar o caráter enganoso do mesmo, tornando-o mais verossímil. A National Smokers Alliance, que citamos anteriormente, é um caso emblemático sob esse aspecto, tendo sido criada para passar a impressão de ser uma manifestação espontânea de cidadãos preocupados com as ameaças ao direito de fumar. Assim que criada, porém, a NSA coloca em ação uma “elaborada campanha que usava anúncios de página inteira em revistas, telemarketing direto, agentes contratados, números 0800 e boletins informativos” (Stauber & Rampton, 1995: 29, tradução nossa) para recrutar pessoas para a associação. A NSA atuava, portanto, em duas frentes: uma delas manifestava um público que, a princípio, era simulado, enquanto a outra empreendia um esforço para trazer alguma autenticidade para aquele público, fazer com que pessoas de fato se mobilizassem por aquela causa.

Assim como um pseudo-acontecimento necessita da interação social sobre ele – ou seja, do desenvolvimento de uma trama – para que os elementos artificiais de sua construção sejam eclipsados, o *astroturfing* depende da formação de um público mais autêntico para que possa, com maior efeito, influenciar a opinião pública. Frente a uma multiplicidade de sujeitos defendendo aquelas ideias, atuando como aquele público, se torna praticamente impossível determinar qual é o seu ponto original, localizar sua natureza artificial.

Podemos observar em tal formação algo de planejado, já que a própria manifestação daquele público simulado traz em si a configuração básica do que será o público mobilizado – apresenta um modo de ver coletivo da situação que baliza as próprias ações que estão sendo desenvolvidas. Ela pré-figura e projeta um público, convocando

os sujeitos a se juntar a ele e posicionarem-se alinhados dentro das possibilidades oferecidas por aquela situação, atuando assim de forma a desvelar ações possíveis naquele momento sobre uma determinada causa – no caso do “Eu sou da Lapa”, esse posicionamento se relacionava com o ato de vestir a camiseta daquele movimento, utilizar algum material que estampava aquele nome. A página principal do site “Eu sou da Lapa” relacionava a utilização de materiais do movimento como uma maneira de aderir ao mesmo (“peça já o seu e faça parte desse movimento”), sendo possível observar, principalmente por meio da comunidade do “Eu sou da Lapa” no Orkut, como as pessoas agiram de tal forma, solicitando camisetas e adesivos.

Dessa forma, podemos encarar o *astroturfing* como uma “centelha”, algo que pode dar início a um processo de mobilização de públicos. A prática oferece um posicionamento básico para os sujeitos agirem como parte daquele público que já estaria se manifestando. Ao mesmo tempo, traz apelos que incentivam os sujeitos a assumirem tal posição dentro de um quadro de sentidos, ou seja, a agir. Tais fatores incluem uma ação simples, que não demanda muito dos sujeitos (vestir uma camiseta apoiando um movimento de revitalização de um bairro tão emblemático como a Lapa é um exemplo) e a própria ideia de que um coletivo já está mobilizado ao redor daquele movimento, ou seja, a noção de que muitos outros sujeitos já estão se manifestando, espontaneamente, daquela forma.

Apesar de ser um elemento fundamental na dinâmica do *astroturfing*, é evidente que nem todos os casos da prática conseguem fazer com que haja tal mobilização de públicos. Quando há sucesso em tal formação, porém, se torna complicado distinguir o fenômeno, isolar e entender o que é enganoso e o que é autêntico naquele público – quando mais pessoas são mobilizadas, mais elementos de autenticidade são agregados naquele público simulado. Quando todos os bares da Lapa começam a distribuir os materiais daquele movimento, quando uma pluralidade de pessoas começa a vestir aquela camiseta, utilizar os seus broches e afirmar que eles também são da Lapa, como apontar para o público que era simulado? E ainda mais relevante: como caracterizar a prática como abusiva e denunciá-la?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final de nosso percurso, nos parece importante retomar a questão dos crimes corporativos e das práticas abusivas de comunicação que tentam corromper a opinião pública. Os crimes corporativos, assim como qualquer crime, só são punidos através de sua reconstituição discursiva, que permite expor os fatos em sua materialidade a julgamento, como história coerente e comprovável. As características imateriais e difusas das fraudes contra a opinião pública engendradas pela propaganda e por muitas organizações desafiam essa noção, já que eles próprios estão dentro da lógica discursiva fluida das narrativas em disputa. No entanto, podem não escapar a uma punição pela desmoralização e possível erosão da confiança, ou seja, pelo juízo da opinião pública. O problema passa a ser como capturar essas práticas que tentam iludir a boa fé dos públicos.

Como observamos, essas são práticas difíceis de serem apreendidas, dotadas de aspectos que geram constrangimentos e desafios para os públicos que tentam ocupar uma posição de monitoramento. Nossa intenção no presente artigo não era traçar um quadro extensivo dessas dificuldades, algo que demandaria análises diversas devido à multiplicidade de práticas que buscam corromper a opinião pública, mas sim explorar uma dessas práticas para demonstrar sua complexidade. O *astroturfing*, observado como prática ambígua, complexa e indeterminada, expõe algumas das vulnerabilidades dos públicos e das limitações dos processos de vigilância pela sociedade civil, fornecendo novos subsídios para investigações futuras sobre tal temática.

Assim, é importante observar que muitas das denúncias sobre o *astroturfing* se voltam apenas para os aspectos enganosos que entram em jogo, não reconhecendo que nela coexistem também manifestações espontâneas e autênticas que tornam ainda mais complicado fazer sentido sobre tal prática – o que pode, inclusive, diminuir a força de tais denúncias perante os públicos, na medida em que eles perceberem que aspectos reais foram deixados de lado. A construção de uma trama, a partir da interação social, ao redor de pseudo-acontecimentos é outro ponto sensível, pois relega o caráter enganoso desses “acontecimentos fabricados” a um segundo plano, gerando um sentimento de frustração em quem tenta desmascará-lo e tornando progressivamente mais complicado apontar para os limites exatos da existência da prática.

Finalmente, quando o *astroturfing* consegue fazer com que os sujeitos se mobilizem e passem a atuar de forma semelhante ao público inicialmente simulado acaba por instituir um enorme desafio para aqueles que buscam monitorar a prática. Nesse momento, o limiar entre o simulado e o autêntico se torna mais confuso, e a denúncia sobre o caráter enganoso e artificial da prática pode acabar sendo um fator que aumenta a mobilização daqueles que estão genuinamente engajados e manifestando sua opinião alheios à simulação inicial, algo que aconteceu no caso da #VejaBandida – após a denúncia da Revista Veja de que aquele episódio seria um *astroturfing*, um novo *tuitaço*, dessa vez com o marcador #VejaTemMedo, foi realizado por aqueles que participaram do original, tendo como principal mensagem uma crítica à denúncia da Veja, afirmando que a mesma se tratava de uma tentativa de deslegitimar a opinião expressa pelos cidadãos.

O *astroturfing* se revela, assim, uma prática particularmente ambígua e de difícil monitoramento. Mesmo quando as redes de vigilância conseguem captar casos da utilização de tal estratégia, as lógicas inerentes à mesma fazem com que o processo de denúncia não seja tão simples como apontar uma mentira trivial, o que explica o insucesso de muitas denúncias em gerar constrangimentos públicos a quem emprega o *astroturfing*.

É importante notar que, apesar das dificuldades enfrentadas, a atuação dessa rede de vigilância civil não é infrutífera, obtendo decisivo sucesso em ampliar a exposição sobre a prática. Como consequência do aumento na repercussão, diversos países começaram a discutir, mesmo que de forma tímida, os aspectos legais envolvidos na questão, mas ainda sem originar uma jurisprudência reconhecível sobre o assunto. Fazendo

referência à nossa discussão sobre os crimes corporativos, podemos especular que essa atuação marca o fortalecimento de um processo que visa quebrar a barreira erguida por um “ressentimento relativamente desorganizado do público”, algo de grande importância para o reconhecimento social sobre essas práticas.

Nesse sentido, dois importantes precedentes foram recentemente estabelecidos em relação ao *astroturfing*: o Promotor-Chefe do Estado de Nova York concluiu uma investigação que multou 19 empresas locais que realizavam ações de *astroturfing* virtual (Seltzer, 2013), enquanto a justiça de Taiwan multou a Samsung em aproximadamente 350 mil dólares por utilizar práticas de *astroturfing* em fóruns online daquele país (Fingas, 2013). Evidentemente, esses são ainda passos modestos frente ao grande conjunto de denúncias sobre o *astroturfing* construído nas últimas duas décadas. Dadas as dificuldades de caracterização dessa prática como abusiva, perspectivas de pesquisas futuras permanecem abertas para ampliar ainda mais a compreensão sobre sua lógica e sobre a vulnerabilidade dos públicos, bem como explorar novas configurações entre as organizações e a sociedade. //

## REFERÊNCIAS

- Barbaro, M. (2006) “Wal-Mart Enlists Bloggers”, *The New York Times*, disponível em [http://www.nytimes.com/2006/03/07/technology/07blog.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2006/03/07/technology/07blog.html?_r=1), access 27/07/2014.
- Beder, S. (1998) “Public Relations Role in Manufacturing Artificial Grass Roots Coalitions”, *Public Relations Quarterly* 43, 2.
- Bernays, E. (2011) *Crystallizing public opinion*, New York: Ig Publishing.
- Bernays, E. (2005) *Propaganda*, New York: Ig Publishing.
- Boorstin, D. (1962) *The image: a guide to pseudo-events in America*, New York: Vintage Books.
- Doob, L. (1950) “W. Goebbels principles of propaganda”, *The public opinion quarterly*, 14, 13.
- Fingas, J. (2013) “Taiwan fines Samsung for astroturfing internet comments on its smartphones”, *Engadget*, disponível em <http://www.engadget.com/2013/10/24/taiwan-fines-samsung-for-astroturfing-internet-comments>, access 27/07/2014.
- Hammond, K. (1997) *Astroturf Trooper: How the polluters’ lobby uses phony front groups to attack the Kyoto treaty*, disponível em <http://www.motherjones.com/politics/1997/12/astroturf-troopers>, access 27/07/2014.
- Henriques, M & Silva, D. (2013) *Vigilância civil sobre as práticas de comunicação das organizações privadas: Limites da atuação da imprensa e os desafios do monitoramento pelos públicos*, XII Encontro Anual Compós. Salvador.
- Hoggan, J. (2009) *Climate Cover-Up: The Crusade to Deny Global Warming*, Toronto: Greystone Books.
- Jensen, M. & Kesser, B. (2012) *Political astroturfing and twitter following in the 2011 spanish campaign*, disponível em <http://microsites.oii.ox.ac.uk/ipp2012/sites/microsites.oii.ox.ac.uk/ipp2012/files/astroturf.pdf>, access 27/07/2014.

- Mackinnon, R. (2010) "Network authoritarianism in China and beyond: implications for global internet freedom", in *Liberation Technology in Authoritarian Regimes*, disponível em [http://iis-db.stanford.edu/evnts/6349/MacKinnon\\_Libtech.pdf](http://iis-db.stanford.edu/evnts/6349/MacKinnon_Libtech.pdf), access 27/07/2014.
- Mokhiber, R. (1995) *Crimes Corporativos*, São Paulo: Página Aberta.
- Monbiot, G. (2011) "The need to protect the internet from astroturfing grows even more urgent", *The Guardian*, disponível em <http://www.guardian.co.uk/environment/georgemonbiot/2011/feb/23/need-to-protect-internet-from-astroturfing>, access 27/07/2014.
- Ratkiewicz, J., Conover, M., Meiss, M., Gonçalves, B., Patil, S., Flammini, A. & Menczer, F. (2011) "Truthy: Mapping the spread of Astroturf in microblog streams", *Hyderabad*.
- Royal, T. (2010) "Samsung's forum astroturfing – not limited to Sweden?", *Computer Active*, disponível em <http://www.computeractive.co.uk/ca/news/1914558/samsungs-forum-astroturfing-limited-sweden>, access 27/07/2014.
- Russakoff, D. & Swardson, A. (1985) "Tax-overhaul battle follows lawmakers home", *The Washington Post*, Washington.
- Setzer, L. (2013) "Astroturfing dragnet laid by New York State", *ZDnet*, disponível em: <http://www.zdnet.com/astroturfing-drag-net-laid-by-new-york-state-7000021101/>, access 27/07/2014.
- Silva, D. (2013) *O astroturfing como processo comunicativo: a manifestação de um público simulado, a mobilização de públicos e as lógicas de influência na opinião pública*, Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Snowdown, C. (2013) "Euro puppets: the European Commission's remaking of civil society", in *IEA Discussion Paper*, 45, disponível em <http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/Euro%20Puppets.pdf>, access 27/07/2014.
- Sutherland, E. (1949) *The White Collar Criminal*, New Haven: Yale University Press.
- Stauber, J. & Rampton, S. (1995) *Toxic sludge is good for you: Lies, damn lies and the public relations industry*, Monroe: Common Courage Press.
- Veja (2012) "Falcão e os insetos", *Revista Veja*, disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/falcao-e-os-insetos-guerrilha-digital-envenena-o-twitter-vejanarede>, access 27/07/2014.

\* \* \*

Recebido a 30-07-2014

Aceite a 06-10-2014



---

## **PUBLIC'S VULNERABILITY AGAINST ABUSIVE PRACTICES OF COMMUNICATION EMPLOYED BY ORGANIZATIONS: LIMITATIONS FOR CIVIL MONITORING**

**Marcio Simeone Henriques & Daniel Reis Silva**

simeone@fafich.ufmg.br; daniel.rs@hotmail.com.br

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - Universidade Federal de Minas  
Gerais Belo Horizonte, MG - CEP 31270-901 - Brasil

---

### **ABSTRACT**

The present article reflects on the matter of civil surveillance over abusive practices of communication employed by private organizations, addressing how such practices, focused on an attempt to corrupt public opinion, create a fuzzy category whose monitoring is permeated by obstacles and difficulties. Then specifically explores the practice of astroturfing, understood as a manifestation of a simulated public, reflecting how their logical and dynamics configure an ambiguous and indeterminate practice.

### **KEYWORDS**

Communication in organisations; abusive communication practices;  
civilian oversight; astroturfing; communication monitoring

---

### **OVERVIEW**

In the last two decades, the emergence of civil initiatives aimed at the surveillance of abusive communication practices employed by private organizations reconfigured elements of the multifaceted relationship between organizations and society, elevating the publics to a central position in the defense of their own interests. In several countries, websites and blogs<sup>1</sup> began to take the form of a network of surveillance radars specifically oriented for monitoring abusive communication practices employed by organizations, producing in that process a large number of denunciations involving some of the world's largest corporations. At the same time, those actions opened new and exciting research topics for studies on the organizational communication field. In particular, these initiatives raised questions about who have the role of monitoring organizational communications practices. They also highlight the need of reflection about the unique characteristics that underlie such a monitoring process when it deals with ambiguous practices that seek to influence public opinion in a diffuse manner.

Reflecting on this topic, Henriques & Silva (2013) point out how the media, in their traditional role of watchdog, are permeated by barriers that restrict its performance on the monitoring of the abusive communication practices engendered by organizations. The emergence of civil initiatives oriented to monitoring such practices denotes a similar

---

<sup>1</sup> Some examples are the PRWatch ([www.prwatch.org](http://www.prwatch.org)), the SpinWatch ([www.spinwatch.org](http://www.spinwatch.org)) and the SourceWatch ([www.sourcewatch.org](http://www.sourcewatch.org)).

perception of certain social actors about the limitations of the press. Those actors try to organize and mobilize publics to fill what they believe to be an important gap in contemporary life. Henriques and Silva (2013) emphasize, however, that the performance of those publics are not free of constraints, existing several barriers and challenges that impose limits on civilian efforts.

This article aims to deepen the discussion about the civil surveillance, focusing especially on the challenges faced to monitor the abusive practices of communication employed by organizations. To do so, it's crucial to turn our attention to a less explored aspect of the theme that may have profound implications on future researches: what, after all, constitutes an abusive practice of communication? In this sense, we believe on the importance of undertaking a more extensive exploration of those practices in order to understand the limits imposed to civil society in monitoring procedures.

In a first note, the reflection about these practices pervades the construction of a better understanding of how they differ from the so-called corporate crimes, especially because of their aim of corrupting the public opinion. In that sense, they constitute a distinct category of activities endowed with a fuzzy complexity that allow us to glimpse facets of the public's own vulnerability. Evidently, such a category is formed by a huge multiplicity of practices, each one with their own characteristics and dynamics that impose limitations that must be faced on a monitoring exercise.

Facing such diversity, we choose to focus our efforts to investigate a specific practice attempting to capture how its logics and dynamics set challenges for those seeking to exercise surveillance over it. In that sense, we elected to analyze the *astroturfing*, understood as a communication practice that creates a demonstration of a simulated public. We began with a brief history about that practice and its use by organizations as a strategy to influence public opinion. Then, we undertake further exploration on the details and dynamics that characterize the *astroturfing* based on the results of a case study about a campaign held in Rio de Janeiro in 2005 named "Eu sou da Lapa"<sup>2</sup>. We highlight the way that these dynamics constitute a practice that is essentially open, ambiguous and indeterminate, whose boundaries cannot be seen precisely and which imposes several constraints for those who seek to monitor it.

#### **CORPORATE CRIMES AND THE ATTEMPT TO CORRUPT PUBLIC OPINION**

The so-called corporate crimes are not a precisely defined category. By a narrower description, that moniker designates the infringement of legal provisions that vary by place, covering acts or omissions of companies and corporations that are typified as a crime. They are also known sometimes as "white-collar crime", an expression coined by sociologist Edwin Sutherland in 1939. Nowadays, the definition of corporate crime is often even more comprehensive, including monopoly cases, discharge of toxic pollutants above legal limits, systematic neglect of safety conditions, use of child labor, bribery, fraud and other (Mokhiber, 1995).

---

<sup>2</sup> The name could be translated to "I am from Lapa", a famous and traditional neighborhood of Rio de Janeiro, the second largest city in Brazil.

Corporations' behavior can be considered criminal not only because of their acts, but also for negligence and omission where they should take some responsibility. On first case the examples are frauds and acts of active or passive corruption in the relationship with government and governmental agencies. Such actions, by their potential affectation, constitute something important on a public dimension. On second are notorious cases of damage caused by normal operation or operational accidents, with include either diffuse damage (to the environment in general, for example) or prejudice to a specific group of people if this becomes something with a collective importance. Such situations fit a generic heading of corporate crime also because of their publicly reprehensible character, which, apart from its essentially legal and juridical aspects, link those actions to a trial by public opinion.

Here lies a crucial point: in principle, the acts of organizations undergo a double judgment that often establishes a tension and a critical moment in relationship with the publics. It is expected of organizations compliance with the laws, and the surfacing of infractions can produce damage to their image and reputation. This only happens, however, if the fact becomes publicly known. Even then, depends on a scale beyond circles of specific audiences, reaching a more general public dimension. Both the press (vested on the function of watchdog) and the publics (that establish mechanisms for civilian oversight of the organizations) have an essential role for this dynamic to work since those actors are able to amplify the formation of a public judgment, demanding accountability and pressuring authorities to trigger the legal effects.

Beyond the corporate crimes, there is another category of acts to be considered. Among the many types of fraud that can be committed by organizations there are those who corrupt the good faith of the public and are perpetrated directly against public opinion. In its simplest form, these can fit the label of the so-called misleading or abusive advertising (often reached by legal classification, such in the laws for consumers' protection<sup>3</sup>). But there are also other practices not always easily labeled, given their surreptitious character, and those can be ethically and morally questioned.

In this category we can identify a varied set of practices intended to influence public opinion. Among others, we can identify the distortion of information about private interests, the attempt to generate misleading stories, the creation of false events, the act of spreading gossips or rumors, the simulation of publics or situations that can influence audiences, the foundation of front organizations to disseminate information or defend certain points of view as a third disinterested party, and the recruitment of scientists without disclosing their ties to the organizations to influence the public debate on controversies with seeming neutrality.

Some of these practices are generally recognized as advertising scams, designed as mere gimmicks used in the relationship with the public and with public opinion. Others, however, have become the object of more systematic reflections in recent decades, mainly due to a growing acknowledgement of their ability to corrupt public opinion. Some even got their own names, a factor that helps the building of a history of those

<sup>3</sup> In Brazilian case, the "Código de Defesa do Consumidor", for example.

practices and reflection about their logics, dynamics and effects. Astroturfing, for example, is a term that designates demonstrations of a simulated public.

It is important to note that although emerging with more defined contours in the public sphere only in the last two decades, the origin of most of these practices refers to a previous period, appearing in classical propaganda texts in the first half of the twentieth century. They are present, for example, on Edward Bernays works (2005; 2011), one of the most prominent North American propagandists of the past century; studies conducted by the Institute for Propaganda Analysis (IPA), an association formed by researchers with the aim of examining the use of propaganda in the United States between 1937 and 1942; and reflections on propaganda by the psychologist Leonard Doob (1935).

The link between these practices and the propaganda allows us to infer a key point about them: as all persuasive propaganda practices, the examples quoted above challenge the limits of influence relations and are not always easy to typify and prove as an abuse given their elusive characteristics. At their core, they are a complex set of information and counter-information concealed by the barrier of secrecy. Additionally, they are modeled on ambiguities able to build scenarios that oscillate between real and false aspects, creating trails that are difficult to follow, becoming progressively harder to denounce them. These are uncertain practices with diffuse effects, and it is not easy to point or measure their direct consequences. The ethical and moral boundaries are, in general, unclear, being a challenge appoint at which moment they cross the ethically acceptable threshold.

While corporate crime gained prominence in recent decades and become increasingly consolidated in several jurisdictions, practices that corrupt public opinion remained largely on the sidelines of the laws. We argue that the elusive nature of these practices favors the emergence of a similar scenario to what Sutherland envisioned in 1949 for corporate crimes, in which these attracted little public attention by generating only a “relatively disorganized public resentment” (Sutherland, 1949). Several decades of a broad effort of theorists, jurists and the civil society itself were necessary to overcome that scenario and allow corporate crimes to acquire the current widespread recognition. Regarding the communication practices that corrupt public opinion, it is valid to think that the historical failure in their surveillance contributed so they do not have an ample social recognition. As noted previously by Henriques & Silva (2013), the press in its watchdog role is permeated by barriers that hinder their performance in monitoring these practices - difficulties imposed by the systemic nature of the media and also by a quite complex interaction with the same practices that it should monitor.

Thus, the abusive communication practices that corrupt public opinion escapes the double scrutiny that we identified earlier. Not regulated by law and without being able to penetrate spaces of increased visibility, they remain away from the eyes and judgments of public opinion. It is important to note, however, that the emergence of civil surveillance initiatives aimed at monitoring these practices began a movement that is reshaping this scenario. This surveillance network, driven by possibilities of a different configuration of public opinion and collective action brought by the Internet, tries to throw lights on such

conduct of organizations and make them take responsibility for their actions, giving rise to a large number of accusations involving some of the largest companies in the world.

Organized publics, however, should also face numerous limitations to fulfill this role of surveillance. They need to deal with the imperative of building credibility that allows their complaints to reverberate in the public sphere. Also, these initiatives must overcome barriers of secrecy, something that often requires specialized knowledge, and gain broad visibility that is achieved mainly through the media so their activities may have greater impact (Henriques & Silva, 2013). Furthermore, they must also face challenges arising from the ambiguity of characteristics and dynamics of those communication strategies. Each of the practices previously presented have particular logics of great complexity that must be considered so that they can be monitored – and we must address those for a better understanding of civil surveillance. Guided by that rationalization, in the next session we reflect about one of these practices, the astroturfing, trying to observe how its dynamic and characteristics constitute significant barriers to surveillance process.

#### **ASTROTURFING: ORIGINS AND EVOLUTION OF THE PRACTICE**

The term astroturfing was coined in 1985. In that year a Democrat Senator from Texas, Lloyd Bentsen, was involved in a heated debate about increases in life insurance benefits. During that period, Bentsen received in his office hundreds of letters that defended a position with similar arguments of those championed by American insurers. Those letters were similar in content, but signed by different people who identify themselves as citizens concerned about the situation - something that caused distrust in the political.

Such suspicions led senator Bentsen to comment that “a fellow from Texas can tell the difference between grassroots and Astro Turf. This is generated mail” (Russakoff & Swardon, 1985). In this comparison, he contrasted two terms: grassroots (or “grass roots”), name that designates spontaneous popular demonstrations in the United States, and the AstroTurf, the artificial grass brand created by Monsanto in the 1960s and famous for its similarity to the appearance of real grass. Bentsen then stated that these letters were not spontaneous, but rather an attempt to create the appearance of a popular support for the cause of insurers.

In the nearly three decades since the emergence of the name astroturfing, as a form to designate the demonstrations of simulated publics, a key factor in increasing the recognition of the practice was its connection with the public relations industry and some of the world largest organizations. This point was explored through a series of accusations about how some of the most renowned PR agencies employ astroturfing campaigns in favor of large corporations and governments (Stauber & Rampton, 1995; Hoggan, 2009) - allegations that came in the wake of the broader civil surveillance movement about abusive communication practices performed by private organizations that we explored previously.

One of the first astroturfing cases with worldwide repercussion involving a private organization occurred in 1993. In that year, Philip Morris (now Altria), one of the largest American companies in the tobacco industry, financed the creation of the National

Smokers Alliance (NSA), developed by PR agency Burson-Marsteller. The NSA was presented as a grassroots association, created by smokers in order to fight for the right to smoke, something that supposedly was at risk due to new legislation limiting the consumption of cigarettes. The alliance, however, was not spontaneous and didn't even have members at the time of its foundation, being funded by Phillip Morris as a tactic to exert public pressure to stop such legislation (Hoggan, 2009).

In the last two decades, major PR agencies in the world were targeted on accusations about the use of astroturfing in campaigns benefiting several corporations. Among others, Edelman<sup>4</sup> was accused of developing a campaign to Wal Mart using such practices (Barbaro, 2006); APCO<sup>5</sup> was involved in creating fake support groups for Phillip Morris and the tobacco industry (Hoggan, 2009); Ruder Finn<sup>6</sup> was reported as controlling groups funded by corporations to attack the Kyoto Protocol and the idea of global warming (Hammond, 1997); and Burson-Marsteller<sup>7</sup> was not only involved in allegations of use of astroturfing for the tobacco industry, but also for the energy industry (Beder, 1998). The persistent accusations also echoed in the professional PR associations. The Public Relations Society of America (PRSA) and the Chartered Institute of Public Relations (CIPR), the major institutions in the United States and the United Kingdom respectively, have mentioned nominally the astroturfing in their codes of ethics as a practice that should not be engaged by its members.

The number of cases in which the PR industry supposedly employs astroturfing draws attention even of practitioners of the area, which join the civil surveillance network on the subject, reporting abuses and ethical lapses. One of these is the Canadian James Hoggan, president of Hoggan and Associates agency. In his book "Climate Cover-up" (2009), about the links of the energy industry with groups who deny the existence of global warming, Hoggan examines a series of cases of astroturfing perpetrated by PR agencies, asserting that we live, without awareness of it, the "Age of Astroturfing".

The astroturfing also gained prominence with the advent and popularization of so-called web 2.0, which features an unparalleled surge of publicity of opinions - and when this characteristic is summed to the anonymity of the internet the results are also unprecedented possibilities for astroturfing. British journalist George Monbiot, one of the main authors working with the subject, points out that the Internet "gives companies and governments golden opportunities to run astroturf operations: fake grassroots campaigns, which create the impression that large numbers of people are demanding or opposing particular policies" (Monbiot, 2011).

According to Monbiot, there is a growing accumulation of evidence in various countries about how forums and feedback sessions on the internet are being occupied by

<sup>4</sup> The O'Dwyer Ranking 2012 designated Edelman as the largest PR agency of the world. Full list available at [www.odwyerpr.com/pr\\_firm\\_rankings/independents.htm](http://www.odwyerpr.com/pr_firm_rankings/independents.htm), access in 27/07/2014.

<sup>5</sup> APCO was designated as the second largest PR agency of the world on the O'Dwyer Ranking 2012.

<sup>6</sup> Ruder Finn was designated as the fifth largest PR agency of the world on the O'Dwyer Ranking 2012.

<sup>7</sup> Burson-Marsteller is a subsidiary of the WPP Group, the largest multinational advertising and public relations company of the world in 2013. Information available at [www.wpp.com/wpp/about](http://www.wpp.com/wpp/about), access in 27/07/2014.

people who are not who they say they are. These evidence are materialized in the form of accusations of astroturfing operations in the UK (Monbiot, 2011), Sweden (Royal, 2010), Spain (Jessen & Kesser, 2012), China (Mackinnon, 2010), among others. Recently, the European Union itself has been accused of practices that simulate a civil society support for their activities (Snowdon, 2013).

Despite the growing worldwide recognition, the astroturfing remains relatively incognito in Brazil, with few cases gaining the public arena. One of the first records of such practice in the country was the episode “Eu Sou da Lapa”, held in Rio de Janeiro in 2005, which consisted of a supposed grassroots movement for revaluation of the Lapa neighborhood in Rio. The movement was created, however, by an advertising agency hired by a construction company that was about to launch a real estate development in the neighborhood. Such action aimed to simulate a popular demonstration in favor of Lapa as a way to increase the interest for real estate construction in that area. With that objective, local personalities were hired as spokespersons of the supposed movement, a website and a community in Orkut were created and a large number of materials and giveaways were distributed in the city, such as shirts, adhesives and guides. Throughout the month of October of that year, “Eu sou da Lapa” took the streets of Rio de Janeiro claiming to be a movement of civil society that was spreading through the city.

After the action, the agency responsible for the case inscribed it on the Prêmio Aberje, the highest award in the field of business communications in Brazil<sup>8</sup>. When describing the strategies employed, the agency said it had created “a popular movement, using the tool of astroturfing (propaganda actions that look as spontaneous initiatives)”<sup>9</sup>, thus revealing the artificial nature of the action. This revelation, however, did not generate a negative backlash, which shows a lack of knowledge about the practice in the country. Just recently some accusations of the use of astroturfing in the political field were treated by major media outlets, primarily due to a dispute involving the *Veja* Magazine and the Partido dos Trabalhadores in the episode named “#VejaBandida” (SILVA, 2013), but the issue remains still without a major impact on Brazil.

We observe, in general, that the last decades marked the rise of astroturfing in the public sphere, resulting in a growing number of accusations about the use of the practice in many countries. There are very few cases, however, which resulted in sanctions for the involved, and we believe that this fact can be related to a fundamental element of the practice: its inherent ambiguity, which hinders monitoring process and denunciations.

#### **AN ESSENTIALLY AMBIGUOUS PRACTICE**

In this session, we explore some important evidence to corroborate the previous reflection on the limitations of civilian surveillance related to astroturfing. To accomplish this objective, we present findings of a research conducted about the campaign “Eu Sou da Lapa”, a case that occurred in late 2005 in the city of Rio de Janeiro. The research

<sup>8</sup> Organized by the Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje

<sup>9</sup> Statement found on the agency archives, available at <http://www.blogdeguerrilha.com.br/cases>, access in 27/07/2014.

wasn't intended to denounce the case, but to undertake an investigation into the dynamics of the astroturfing. Because of that, the choice was to work only with publicly available information about the episode. The campaign "Eu Sou da Lapa" was chosen, in this sense, because of the plurality of public material available. Among other, we had access to the website of the movement, a community in Orkut social network, a manifesto of the movement which was widely distributed, a presentation on the case conducted by the agency responsible for the action and made available on the Internet, as well as dozens of press articles that have addressed the movement during October, November and December of 2005.

Such plurality of empirical material allowed an ample analysis. The collected material was classified into three categories in order to search for logical elements that pervades the astroturfing: a) utterances, category composed of materials that bring claims about the nature and the characteristics of the movement "Eu Sou da Lapa", i.e., those that tries to publicly define what that manifestation is; b) actions held by the movement, category identified from material collected on the case "Eu Sou da Lapa"; c) reverberations, category related to the social commentaries about the case, i.e., its reverberation in the press and social media (there were 25 newspaper articles and 278 posts on social networks in total). Through this empirical material we had a glimpse of some of the dynamics of astroturfing, with findings showing how the practice is pervaded by ambiguities that give it an open character and ill-defined barriers that establish difficulties for its monitoring. In the next few paragraphs we present three of those findings, reflecting about them briefly.

A first finding is that the practice is more complex than simple lies, combining real and deceptive aspects. During the episode "Eu Sou da Lapa", several actions actually happened. For example, local personalities wore the shirt of the movement and held public demonstrations, including musical performances and a sand sculpture in Copacabana beach of the Arcos da Lapa, one of the main symbols of that neighborhood. At the same time a large number of bars all around the city were distributing kits of that movement, made of napkins and other personalized items. Rounds of free beer were also distributed in various establishments in the city, as well as free shirts, stickers and pins of the "Eu sou da Lapa". At newsstands, guides of the Lapa neighborhood explaining its historical and cultural significance were offered, and signs from "Eu Sou da Lapa" were exhibited in stadiums during soccer games. In addition to these promotional activities, ordinary people identified with the neighborhood also joined the manifestations in good faith, declaring approval to the movement proposals and goals.

In that way, that case was not something that can be seen as a false news story or an easily refutable lie. During their daily lives, ordinary people encountered several concrete instances of such movement and its manifestations. However, these actions brought quite ambiguous elements especially in regard to false interpretations by the agency responsible for the case. They were not, in this sense, exactly what the agency claimed, as they were publicized as a social movement, originated from publics expressing their support for it. The aspect of simulation, as expected, does not appear in the utterances



of the movement, thus revealing an aspect of concealment and deception, an attempt to make people believe in something that would not be happening exactly that way.

A second finding that emerges from the analysis of the case “Eu sou da Lapa” and helps exploit the limitations of the monitoring of astroturfing is the creation of a complex plot during the development of the practice. We can face the astroturfing as an example of what Daniel Boorstin (1962) calls the pseudo-event: an event built strategically to assume the appearance of true, with the prefix “pseudo” being employed by the author to emphasize precisely the deceptive aspect present in them. The astroturfing, from this angle, consists in a manifestation of a public that does not exist, being, however, a construct oriented to make people believe that a public would actually be manifesting.

In exploring the theme of pseudo-events, Boorstin argues that one of defining characteristics of this phenomenon is the construction of a plot from the “original” pseudo-event so it can become increasingly naturalized and less recognizable. This plot unfolds through the impressions of journalists and ordinary conversations about the fact, interpretations about the incident by a specialist, speculation about its causes or consequences - or, in other words, through the reverberation of that pseudo-event.

It is critical to understand such reverberation not only as a set of immediate reactions to that event, but as a complex network formed by a multiplicity of elements. It is made from the reactions of the media and public about what happens, but it is also woven by new events that unfold from the original pseudo-event, and which are also accompanied by their respective reverberations. Some of these may even set new pseudo-events, planned and programmed precisely to help build this plot. The most important point to understand is how those reverberations and new events end up reconfiguring interpretations about the pseudo-event.

The more this plot is constructed, i.e., the more the pseudo-event reverberates in society, more of its artificial nature is overshadowed by the complexity of the situation. Something similar was noticed by researchers at Indiana University in the United States during a research of astroturfing attempts in the North American elections. According to the group, when these attempts actually fall into the stream of ordinary conversations, its simulated nature quickly becomes indistinguishable (Ratkiewicz et al, 2011).

During the analysis of the “Eu Sou da Lapa”, we could catch glimpses of this process, observing how a tangle of developments, new strategic interventions and social interactions on the situation progressively built a plot that obscured the artificial nature of the case. The actions engineered by the agency responsible for the case, for example, occur successively and made the movement look something organic. They also fostered an impression that many were already mobilized around that cause, that those manifestations involved a large number of people and was a subject widely commented which all people emitted or were about to emit opinions and supports.

The episode also achieved media visibility. Altogether, we find twenty five appearances of that movement in the media between October and November of 2005, including national vehicles - for example, the participation of saxophonist Ademir Leão, one of the local personalities recruited by the agency, in a late night talk show on TV Globo, the

biggest network in Brazil. The investigation of the community “Eu Sou da Lapa” in Orkut also allowed us to see how some of the actions generated many comments from users, especially those that offered free rounds of beer in bars - some users posted comments about their experience with such action while others mourned the lost opportunity to gain free drink and wondered about future interventions.

In conclusion, we found small interactions around that movement that helped in the developing of an increasingly dense plot. Successively, one pseudo-event became something somehow naturalized and consolidated, and people stop questioning what is happening as they take that event as a fact. We note, in this sense, how “Eu Sou da Lapa” was treated by the press at the end of the campaign, being readily incorporated as a consolidated part of a framework on the revitalization of that neighborhood, a scenario in which becomes even more ambiguous dealing with that case and the original pseudo-event behind him.

The third finding that makes it even more ambiguous and difficult to monitor the astroturfing is the possibility of a real public mobilization. The main peculiarity of astroturfing lies precisely in the possibility of formation of a public that was simulated before. Unlike, for example, a spill of a toxic substance in a factory, which would affect many individuals around the event and would lead the public to move in relation to the fact, the gist of astroturfing lies in the existence of a public that is already presented, but in a simulated way.

A dimension that consistently stands out in astroturfing cases is related to a call for mobilization that seeks to make ordinary people start to act about that event. It is, however, a specific call to mobilization which seeks to make the subjects join the simulated public (that seems authentic to them) that is manifesting in order to hide its deceptive character and make the process more believable. The National Smokers Alliance, which we explored earlier, is an emblematic case in this regard. Created to give the impression of a spontaneous manifestation of citizens concerned with threats to the right to smoke, as soon it was founded, the NSA puts into action an “...state-of-the-art campaign that uses full-page newspaper ads, direct telemarketing, paid canvassers, free 800 numbers and newsletters” (Stauber & Rampton, 1995: 29) to recruit people for the association. The NSA therefore acted on two fronts: one expressed an audience that, at first, was simulated, while the other undertook an effort to bring some authenticity to that audience, make people actually be mobilized for that cause.

As a pseudo-event needs social interaction - the development of a plot - so the artificial elements of its construction are eclipsed, the astroturfing depends on the formation of a more authentic public to influence public opinion with greater effect. Faced with a multiplicity of subjects defending those ideas and acting as that public, it is virtually impossible to determine the origin of that public and artificial nature.

In that mobilization, we can observe something planned since the very manifestation of a simulated public carries the basic configuration of what will be de facto mobilized public. In this way, those manifestations present a collective way of seeing the situation that set basic contours for subsequent actions. The astroturfing prefigure and

project a public, calling other persons to join that public and position themselves aligned within the possibilities offered by the situation. Thus, the practice reveal possible actions at that moment about a particular cause - in the case of “Eu sou da Lapa”, this position was related to the act of wearing the shirt of that movement, using some material with that name stamped. The main page of the website “Eu Sou da Lapa” related the use of materials of the movement as a way to adhere to the cause (“ask for your shirt and join this movement”), being possible to observe, mainly through the community “Eu Sou da Lapa” in Orkut, how people acted in such a way, requesting shirts and stickers as a form to join that movement.

Thus, we can consider the astroturfing as a “spark”, something that may initiate a process to mobilize a public. The practice offers a basic position for the subjects to act as part of that public that they believe is already manifesting. At the same time, it brings appeals that encourage individuals to assume such a position within a framework – in other words, an incentive to act. Such factors include a simple action that does not demand a lot of the person (wear a shirt supporting a revitalization movement of a neighborhood as emblematic as the Lapa is an example) and the very idea that a collective is already mobilized around that movement - the notion that many other subjects are already manifesting spontaneously like that.

Despite being a key element in the dynamics of astroturfing, it is clear that not all cases of this practice cause such a mobilization of an authentic public. When there is success in such formation, however, its becomes difficult to distinguish the phenomenon, isolate and understand what is misleading and what is authentic in that public - when more people are mobilized, more elements of authenticity are aggregated to the simulated public. When all bars of Lapa begin to distribute the materials of that movement, when a large group of people starts to wear that shirt, use those brooches and say that they are also from Lapa, how to point to the public that was simulated? And even more important: how to characterize the practice as abusive and denounce it?

## FINAL REMARKS

It seems important, after all, to return to the question of corporate crimes and the abusive practices of communication that attempt to corrupt public opinion. Corporate crimes, like any crime, are punished only through discursive reconstitution which allows you to expose the facts in its materiality to trial as consistent and verifiable history. Immaterial and diffuse characteristics of propaganda and fraud against public opinion engendered by organizations challenge this notion, since they themselves are within the fluid discursive logic of the narratives in dispute. However, one cannot escape punishment by demoralization and possible erosion of trust: the court of public opinion. The problem is how to capture those practices that try to deceive the good faith of the public.

As noted, these practices are difficult to apprehend. They are endowed with aspects that generate constraints and challenges and that must be faced by the public that try to occupy a monitoring position. Our intention in this article was not to draw an extensive framework of these difficulties, something that would require different analyzes due to

the multiplicity of practices that seek to corrupt public opinion, but rather to explore one of these practices to demonstrate their complexity. The astroturfing, seen as an ambiguous, complex and indeterminate practice, exposes some of the vulnerabilities of the public and limitations of surveillance procedures by civil society, providing new insights for future research on this topic.

Thus, it is important to note that many of the allegations about the astroturfing turn only to the deceptive aspects that come into play, not recognizing the coexistence of spontaneous and authentic manifestations that make it even more complicated to understand this practice. The denunciations that focus only on deceptive aspects may even diminish the strength of such accusations before the public as those realize that real aspects were left out of such charges. The construction of a narrative originated on social interaction around pseudo-events is another sore point since it relegates the misleading character of these “manufactured events” into the background, creating a sense of frustration on those who try to expose it. Also, the construction of this web of interactions makes any attempt to point to exact boundaries of the practice progressively more complicated.

Finally, when the astroturfing manages to mobilize subjects to act similarly to the initially simulated public a huge challenge is created for those seeking to monitor the practice. At that moment, the threshold between the simulated and the real becomes confused, and the denunciation of the misleading and artificial character of the practice could end up being a factor that increases the mobilization of those who are genuinely engaged and expressing their opinion without knowledge about the initial simulation. Something like that happened in the case of #VejaBandida mentioned before. After the denunciation of Veja Magazine that the episode was an astroturfing, with proof that 50% of all messages with that hash tag were originated from a small number of fake profiles, a new manifestation on twitter took place. With the #VejaTemMedo hash tag, this new manifestation was held by those who indeed participated in the original one – the other 50%. They criticized the allegations about the supposedly artificial nature of #VejaBandida, stating that it was just an attempt to delegitimize the views expressed by ordinary citizens about the magazine.

In conclusion, the astroturfing is a particularly ambiguous practice, and that is the reason why it is difficult to monitor it. Even when civil surveillance networks are able to capture cases of the use of such a strategy, the logics inherent to it make the denunciation process not as simple as pointing a trivial lie. This explains the failure of many public accusations in generating constraints to those who employs astroturfing.

It is important to note that, despite the difficulties, the performance of this network of civil surveillance is not fruitless, achieving decisive success in increasing the public exposure of the practice. As a consequence of this increase, many countries began to discuss, albeit timidly, some of the legal aspects involved in the issue, but still without producing a recognizable jurisprudence on the subject. Referring to our discussion on corporate crimes, we can speculate that this marks the strengthening of a process that aims to break the barrier lifted by a “relatively disorganized public resentment”, something of great importance to the social recognition of such practices.

In this sense, two important precedents have been recently established in relation to astroturfing. In a first case, the Chief Prosecutor of the State of New York concluded an investigation that fined 19 local businesses who performed actions of astroturfing on the internet (Seltzer, 2013). Also, the Taiwan justice just fined Samsung in approximately \$350.000 by using astroturfing practices in online forums in that country (Fingas, 2013). Undoubtedly, these are still modest steps if we consider the large number of denounces about the astroturfing built in the last two decades, but constitute an important step to change that scenario. Given the difficulties of characterization of this practice as abusive, prospects for future research remain open to further extend the comprehension of its logic and of the vulnerability of the public, as well as explore new configurations for organizations and society relationship. //

## REFERÊNCIAS

- Barbaro, M. (2006) "Wal-Mart Enlists Bloggers", *The New York Times*, available at [http://www.nytimes.com/2006/03/07/technology/07blog.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2006/03/07/technology/07blog.html?_r=1), access in 27/07/2014.
- Beder, S. (1998) "Public Relations Role in Manufacturing Artificial Grass Roots Coalitions", *Public Relations Quarterly* 43, 2.
- Bernays, E. (2011) *Crystallizing public opinion*, New York: Ig Publishing.
- Bernays, E. (2005) *Propaganda*, New York: Ig Publishing.
- Boorstin, D. (1962) *The image: a guide to pseudo-events in America*, New York: Vintage Books.
- Doob, L. (1950) "W. Goebbels principles of propaganda", *The public opinion quarterly*, 14, 13.
- Fingas, J. (2013) "Taiwan fines Samsung for astroturfing internet comments on its smartphones", *Engadget*, available at <http://www.engadget.com/2013/10/24/taiwan-fines-samsung-for-astroturfing-internet-comments>, access in 27/07/2014.
- Hammond, K. (1997) *Astroturf Trooper: How the polluters' lobby uses phony front groups to attack the Kyoto treaty*, available at <http://www.motherjones.com/politics/1997/12/astroturf-troopers>, access in 27/07/2014.
- Henriques, M & Silva, D. (2013) *Vigilância civil sobre as práticas de comunicação das organizações privadas: Limites da atuação da imprensa e os desafios do monitoramento pelos públicos*, XII Encontro Anual Compós. Salvador.
- Hoggan, J. (2009) *Climate Cover-Up: The Crusade to Deny Global Warming*, Toronto: Greystone Books.
- Jensen, M. & Kesser, B. (2012) *Political astroturfing and twitter following in the 2011 spanish campaign*, available at <http://microsites.oii.ox.ac.uk/ipp2012/sites/microsites.oii.ox.ac.uk.ipp2012/files/astroturf.pdf>, access in 27/07/2014.
- Mackinnon, R. (2010) "Network authoritarianism in China and beyond: implications for global internet freedom", in *Liberation Technology in Authoritarian Regimes*, available at [http://iis-db.stanford.edu/evnts/6349/MacKinnon\\_Libtech.pdf](http://iis-db.stanford.edu/evnts/6349/MacKinnon_Libtech.pdf), access 27/07/2014.
- Mokhiber, R. (1995) *Crimes Corporativos*, São Paulo: Página Aberta.

- Monbiot, G. (2011) "The need to protect the internet from astroturfing grows even more urgent", *The Guardian*, available at <http://www.guardian.co.uk/environment/georgemonbiot/2011/feb/23/need-to-protect-internet-from-astroturfing>, access 27/07/2014.
- Ratkiewicz, J., Conover, M., Meiss, M., Gonçalves, B., Patil, S., Flammini, A. & Menczer, F. (2011) "Truthy: Mapping the spread of Astroturf in microblog streams", *Hyderabad*.
- Royal, T. (2010) "Samsung's forum astroturfing – not limited to Sweden?", *Computer Active*, available at <http://www.computeractive.co.uk/ca/news/1914558/samsungs-forum-astroturfing-limited-sweden>, access 27/07/2014.
- Russakoff, D. & Swardson, A. (1985) "Tax-overhaul battle follows lawmakers home", *The Washington Post*, Washington.
- Setzer, L. (2013) "Astroturfing dragnet laid by New York State", *ZDnet*, available at <http://www.zdnet.com/astroturfing-drag-net-laid-by-new-york-state-7000021101/>, access 27/07/2014.
- Silva, D. (2013) *O astroturfing como processo comunicativo: a manifestação de um público simulado, a mobilização de públicos e as lógicas de influência na opinião pública*, Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Snowdown, C. (2013) "Euro puppets: the European Commission's remaking of civil society", in *IEA Discussion Paper*, 45, available at <http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/Euro%20Puppets.pdf>, access 27/07/2014.
- Sutherland, E. (1949) *The White Collar Criminal*, New Haven: Yale University Press.
- Stauber, J. & Rampton, S. (1995) *Toxic sludge is good for you: Lies, damn lies and the public relations industry*, Monroe: Common Courage Press.
- Veja (2012) "Falcão e os insetos", *Revista Veja*, available at <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/falcao-e-os-insetos-guerrilha-digital-envenena-o-twitter-vejanarede>, access 27/07/2014.

\* \* \*

Received: 30-07-2014

Accepted: 06-10-2014

## **A COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL DA PRESIDENTE DILMA ROUSSEFF: UMA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO PORTAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

**Danusa Santana Andrade**

danusa.santana.andrade@hotmail.com

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Cidade Universitária. Universitário - CEP: 79070-900. Campo Grande- MS

---

### **RESUMO**

O presente estudo apresenta uma análise de conteúdo das estratégias de comunicação governamental da presidência da República, delineando um perfil da administração de Dilma Rousseff. A pesquisa é amparada pelos conceitos de comunicação governamental, opinião pública, hegemonia e *agenda-setting*. O *corpus* do estudo constitui-se de ferramentas e canais de comunicação governamental com foco no portal da presidência. O estudo observou que apesar de haver predominância de marketing político nas últimas administrações, a gestão da presidente Dilma, por meio do portal, deu maior ênfase à comunicação governamental. A pesquisa é concluída discutindo brevemente a maneira da presidência da República comunicar-se com a sociedade, apresentando um viés diferente sobre o tema estabelecido.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação governamental; presidência da república; análise de conteúdo

---

### **INTRODUÇÃO**

O regime republicano brasileiro possibilitou a implementação da comunicação governamental na presidência da República que permite, segundo Rego (1985: 44), “[...] abrigar em sistemas democráticos, todas as possibilidades de intercâmbio entre Governo e os governados, num fluxo constante de ideias, bilateral, aberto e livre [...]”. Esse é o cerne deste estudo que pretende evidenciar um perfil da comunicação governamental da presidente da República, Dilma Rousseff, fazendo uma análise de conteúdo do portal da presidência da República Federativa do Brasil.

O principal objetivo deste estudo é identificar as estratégias de comunicação governamental utilizadas pela Assessoria de Comunicação na administração da presidente Dilma Rousseff no portal da presidência. Entre os objetivos específicos estão: verificar quais os canais e ferramentas de comunicação governamental utilizados pela Assessoria de Comunicação e investigar como a presidência da República disponibiliza informações de interesse público em seu portal.

A questão que norteia esta pesquisa é: como a presidência da República na administração da presidente Dilma Rousseff comunica-se com a sociedade através do portal da presidência?

A hipótese geral que dá unidade a este estudo pode ser formulada nos seguintes termos: as estratégias de comunicação governamental na administração da presidente

Dilma configuram-se como satisfatórias porque os canais e ferramentas utilizados são empregados de forma correta e possibilitam uma proximidade do governo com a sociedade, prestando contas de suas atividades e serviços e divulgando ações de interesse do povo. Neste sentido, a comunicação governamental da presidente Dilma configura-se como um exemplo adequado de comunicação pública.

A delimitação do objeto de estudo recaiu sobre o portal da presidência da República por tratar-se de um meio permanente da presidência comunicar-se com a sociedade e por existir material bibliográfico consistente sobre o assunto a ser pesquisado.

A metodologia utilizada é a análise de conteúdo porque se apresenta como procedimento de investigação mais adequado, pois, como explica Bardin (1977: 31), “[...] a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações [...]”

A chefe do Executivo do País, Dilma Rousseff, figura central desta pesquisa, foi eleita em 31 de outubro de 2010 após exercer os cargos de ministra de Minas e Energia do Brasil (de 2003 a 2005) e ministra-chefe da Casa Civil do Brasil (de 2005 a 2010) durante os mandatos do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003 a 2011).

A pesquisa é importante, pois pretende contribuir com os estudos de comunicação governamental da presidência da República atualizando o assunto que despertou interesse de pesquisadores científicos desde a década de 80. Além disso, o estudo apresenta à sociedade uma nova perspectiva sobre a comunicação governamental da presidência da República.

Dessa forma, sem a pretensão de ser um estudo global sobre o assunto, a presente pesquisa propõe uma reflexão sobre a aplicação das estratégias de comunicação governamental da presidência da República. As considerações resultantes deste ensaio podem apontar caminhos e servir de contribuição para pesquisadores, jornalistas e estudantes que pretendem pesquisar sobre o mesmo tema, ou simplesmente queiram conhecer um viés diferente sobre o assunto proposto.

## DESENVOLVIMENTO

### *COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL: DA PROPAGANDA INSTITUCIONAL À PUBLICIDADE DAS AÇÕES*

A comunicação governamental da presidência da República do Brasil passou por transformações marcantes. Rego (1985) sustenta que o ponto de partida do atual modelo governamental foi desenhado no início da década de 1970, quando o governo de Emílio G. Médici (1970-1974) instituiu a Assessoria Especial de Relações Públicas da presidência da República que criou campanhas de opinião pública bem elaboradas e orientadas por um forte cunho nacionalista.

Brandão (2009: 10) aponta que a comunicação governamental no Brasil foi, historicamente, de natureza publicitária, isto é, de divulgação de suas ações e utilizou preferencialmente a propaganda com veiculação na grande mídia.



Na história da comunicação governamental, entre os três poderes, o Executivo sempre teve maior presença efetiva e visibilidade junto à população. Do uso do rádio na época de Getúlio Vargas, passando pelas várias campanhas cívicas, campanhas políticas e pela propaganda dos governos, tanto as produzidas pela ditadura militar quanto as produzidas nos governos democráticos, até o marketing com seu conjunto de técnicas e métodos usados com abundância pelos governos mais recentes, a comunicação persuasiva em suas diversas formas de manifestação atravessou poderosa e incólume todos os matizes políticos, sendo sempre a preferida dos governantes, independentemente de ideologias ou partido (Brandão, 2009: 11).

Conforme Matos (1999), houve deslocamento na comunicação governamental durante os governos civis. Se em um primeiro momento do governo José Sarney (1985-1989) houve tentativa de elaboração de um projeto de comunicação pública participativa, essa experiência não sobreviveu ao Plano Cruzado. Após o fracasso deste, são as técnicas de marketing que vão permear e constituir o cerne da comunicação pública governamental. Especialmente a partir da gestão Fernando Collor de Mello (1990-1992), as técnicas de marketing político tornaram-se preponderantes.

Matos (1999) sustenta que se durante o governo Itamar Franco (1992-1994) ocorreu um certo recuo na utilização dessas técnicas de marketing, a partir do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1999) assistiu-se à associação da comunicação governamental ao marketing público.

No período de Luiz Inácio Lula da Silva (2003 a 2011), um dos presidentes mais populares do País em pesquisa apontada pelo Instituto Datafolha em setembro de 2010, “[...] pela primeira vez depois da era militar tratou-se da comunicação governamental com uma preocupação que pretendia ir além da propaganda e do marketing político e resgatou-se a noção de civismo [...]”, conforme Brandão (2009: 12).

Essas considerações sobre a história da comunicação governamental da presidência da República do Brasil apontam que houve significativas mudanças neste cenário e contribuem para embasar esta pesquisa.

#### COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL: ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

Nas próximas páginas, encontram-se os conceitos de comunicação governamental, opinião pública, *agenda-setting* e hegemonia que fundamentam teoricamente o estudo.

A comunicação humana possibilitou ao homem fazer negociações com o mundo, garantir a sua sobrevivência e sociabilizar-se na sociedade em que habita. Para Rego (1986), a comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências.

A comunicação, conforme sustenta Rego (1986), é entendida como um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo.

Dentro do universo da comunicação, existe a comunicação governamental, conceito que ampara este estudo, e que pode ser entendido, segundo Brandão (2009) como Comunicação Pública, na medida em que ela se apresenta como um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas e em suma provoca o debate público. Brandão (2009: 5) afirma que “trata-se de uma forma legítima de um governo prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública os projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público”.

Rego (1985) aponta que a comunicação governamental é uma necessidade social, mais que uma infra-estrutura de sustentação do poder e por sua rede, os segmentos sociais tornam conhecimento do que se passa nos diversos setores do Governo e, por seu intermédio, transmitem aos governantes suas expectativas e desejos.

A comunicação governamental é entendida por Rego (1985) como a vasta rede formal criada e localizada no interior das organizações governamentais com objetivo principal de levar à opinião pública fatos de significação, ocorridos na esfera governamental.

Como ampla área de comunicação social, envolve as atividades do jornalismo, das relações públicas, da publicidade e da propaganda, da editoração, do cinema, do rádio, da televisão, além de ações de comunicação informal.

A comunicação governamental se concretiza, a partir da rotina diária dos *briefings* da Sala de Imprensa da Presidência, passa pela programação institucional dos filmes de televisão e cinemas, corre na rede impressa de boletins, jornais, revistas especializadas, folhetos, panfletos, folders, espalhados pelas centenas de instituições e empresas governamentais, projeta-se na política da fixação de imagem para os planos, programas e obras governamentais e vai, de Brasília, sede do Poder Central, até as pequenas comunidades rurais do interior do País (Rego, 1985: 44-45).

Este estudo também é fundamentado pelo conceito de opinião pública. Lippman (2008: 40) aponta que “aqueles aspectos do mundo exterior que têm a ver com o comportamento de outros seres humanos, na medida em que o comportamento cruza com o nosso, que é dependente do nosso, ou que nos é interessante, podemos chamar rudemente de opinião pública”.

Lippman (2008) aponta que as imagens nas cabeças destes seres humanos, a imagem de si próprios, dos outros, são suas opiniões públicas. Neste sentido, o autor presume que o que cada homem faz está baseado não em conhecimento direto e determinado, mas em imagens feitas por ele mesmo ou transmitidas a ele. Desta forma, os pseudo-ambientes desses indivíduos, suas representações interiores de mundo, são um elemento determinante do pensamento, sentimento e ação.

Os meios de comunicação criam e apresentam representações de mundo aos seres humanos e a internet, em que o nosso objeto de estudo está inserido, também contribui para apresentar fatos que podem se transformar em representações dos indivíduos.

Outro conceito que embasa teoricamente esse estudo é o de hegemonia. Gruppi (1978) conceitua hegemonia em Gramsci e sustenta que hegemonia deriva do grego *eghestai* e que significa conduzir, ser guia, ser líder.

Gruppi (1978) sustenta que hegemonia é a capacidade de direcionar-se, de conquistar alianças, capacidade de fornecer uma base social ao estado proletário. Quando refere-se à hegemonia em Gramsci, Gruppi fala da capacidade dirigente, sobre a direção e a dominação. Neste sentido, hegemonia é entendida não apenas como direção política, mas também como direção moral, cultural e ideológica.

Essa pesquisa também baseia-se na hipótese da *agenda-setting*, elaborada por Maxwell E. McCombs e Donald Shaw no final da década de 1960, durante estudos sobre a opinião pública em épocas eleitorais. Para esses autores, cada receptor agendaria seu pensamento e suas preocupações como uma consequência da ação dos meios de comunicação.

A hipótese sustenta que a mídia apresenta ao público uma lista de fatos a respeito dos quais é possível ter uma opinião e discutir. Wolf (2005) recorre a Shaw (1979) para afirmar que em consequência da ação dos jornais, da televisão e dos outros meios de informação, o público é ciente ou ignora, dá atenção ou descuida, enfatiza ou negligencia elementos específicos dos cenários públicos. As pessoas tendem a incluir ou excluir dos próprios conhecimentos no que a mídia inclui ou exclui do próprio conteúdo.

No contexto deste estudo, a aplicação do conceito de *agenda-setting* apresenta relevância especialmente porque o objeto dessa pesquisa é um meio de comunicação eletrônico e apresenta fatos e informações que os indivíduos podem incluir em suas agendas de discussões.

#### ANÁLISE DE CONTEÚDO

Este tópico foca especificadamente a análise do *corpus* deste trabalho – os canais e ferramentas utilizados pela Assessoria de Comunicação da presidência da República no portal do Palácio do Planalto. Optou-se por realizar análise de conteúdo com viés quantitativo para apresentar e descrever o *corpus* da pesquisa e também é aplicada análise qualitativa propondo inferências e interpretações.

Fonseca Júnior (2011) afirma que a análise de conteúdo, em concepção ampla, refere-se a um método das ciências humanas e sociais destinado à investigação de fenômenos simbólicos por meio de várias técnicas de pesquisa. Esse conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, vem sendo utilizado, pelo menos, desde o século XVIII, quando a corte suíça analisou minuciosamente uma coleção de 90 hinos religiosos anônimos, denominados Os cantos de São, para saber se eles continham ideias perniciosas.

Para Hercovitz (2007), se uma parte da humanidade desaparecesse amanhã, mas restassem livros, jornais, revistas, vídeos, filmes, CDs e DVDs, arquivos com discursos e cartas e artefatos afins, teríamos o material necessário para interpretar a vida social de uma época. A análise de conteúdo da mídia seria um dos métodos mais eficientes para rastrear esta civilização por sua excelente capacidade de fazer inferências sobre aquilo que ficou impresso ou gravado.

Amplamente empregada nos vários ramos das ciências sociais empíricas, a análise de conteúdo revela-se como um método de grande utilidade na pesquisa jornalística.

Pode ser utilizada para detectar tendências e modelos na análise de critérios de noticiabilidade, enquadramentos e agendamentos. Serve também para descrever e classificar produtos, gêneros e formatos jornalísticos, para avaliar características da produção de indivíduos, grupos e organizações, para identificar elementos típicos, exemplos representativos e discrepâncias e para comparar o conteúdo jornalístico de diferentes mídias em diferentes culturas (Hercovitz, 2007: 123).

O universo da presente análise de conteúdo contempla os canais e ferramentas de comunicação governamental divulgados no portal da presidência da República. A definição do universo de pesquisa em análise de conteúdo, para Bardin (1977), abrange a pré-análise, fase de organização propriamente dita. Geralmente (Bardin, 1977: 95), “esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”.

Após escolher o conteúdo da análise, segue-se para a verificação da hipótese, apresentada no início deste estudo que considera relevante descobrir, como objetivos, quais os canais e ferramentas de comunicação governamental utilizados pela Assessoria de Comunicação e investigar como a presidência da República disponibiliza informações de interesse público em seu portal. Os dados obtidos no universo da análise servirão para fundamentar a interpretação final.

Após essa fase da pré-análise, passa-se à fase da categorização do universo pesquisado. Bardin (1977) explica que a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto. Bardin (1977: 118) remete que “[...] categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas, o inventário (isolar os elementos) e a classificação: repartir os elementos [...]”. A categoria escolhida foi: “espaço destinado aos canais de comunicação governamental”.

#### *CORPUS DA ANÁLISE*

Nas próximas páginas, a pesquisa dedica-se à análise quantitativa de conteúdo, apresentando os canais e ferramentas de comunicação governamental utilizados no portal do Palácio do Planalto.

Na página principal do portal, como mostra a figura 1, aparecem os links Presidenta, Vice-Presidente, Presidência, Imprensa, Blog do Planalto, Multimídia, Especiais e Legislação, que são objetos da presente análise.

No link Presidenta (figura 2) estão: Biografia, Foto oficial, Atribuições, Gabinete pessoal, Contatos e cerimonial, Agenda da Presidenta, Discursos da Presidenta, Fale com a Presidenta, Conversa com a Presidenta, Café com a Presidenta, “Uso da palavra Presidenta” e Diretrizes de governo, além de Galeria de vídeos e Galeria de fotos, Áudios em destaque e Últimas notícias.

No link Vice-Presidente aparecem: Biografia, Notícias, Fotos, Áudios, Vídeos, Residência oficial, Bandeira Insígnia, Agenda do Vice-Presidente, Agenda do Presidente em Exercício, Acesso à Informação, além de Galeria de fotos, Galeria de Vídeos, Áudio em Destaque.



Figura 1- página principal do portal da presidência da República  
 Fonte: portal da presidência da República (2012)



Figura 2 - Link Presidenta  
 Fonte: portal da presidência da República (2012)



Figura 3 - Link Vice-Presidente  
 Fonte: portal da presidência da República (2012)

No link Presidência (figura 4) constam os links: a Constituição Federal, Ministros, Ministérios, Legislação, Símbolos Nacionais, Bandeira, Brasão, Selos, Hinos, Bandeira Insígnia, Palácios e residências oficiais, Palácio do Planalto, Palácio da Alvorada, Granja do Torto, Palácio do Jaburu, Estrutura da Presidência, Biblioteca da Presidência, Galeria de Presidentes.



Figura 4 – Link Presidência  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

Já no link Imprensa nas Notícias de Governo (figura 5), existem notícias, galerias de fotos e de vídeos e os links: Sobre a Secretaria de Imprensa, Contatos dos Assessores de Imprensa e Comunicação do Governo, Contatos na Secretaria de Imprensa, Agenda da Presidenta, Agenda do Vice-Presidente, Agenda do Presidente em Exercício, Agenda de janeiro a julho de 2011, além de Discursos, Entrevistas, Notas Oficiais, Artigos, Briefings, Releases, Notícias de Governo, Café com a Presidenta, Conversa com a Presidenta, Bom Dia Ministro, Brasil em Pauta, Brasileiras, Credenciamento e Relatórios da Secretaria de Imprensa.



Figura 5- Link Imprensa  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

No link Café com a Presidenta (figura 6), incluído no item Imprensa, aparecem os links dos programas de rádio divulgado a cada sete dias. As entrevistas são digitadas e também é disponibilizado um link para ouvir as entrevistas na íntegra.



Figura 6 – Link Café com a Presidenta  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

No link Conversa com a Presidenta (figura 7), Dilma divulga uma coluna semanal sobre assuntos como: Programa Luz para Todos, doação de órgãos, Programa Minha Casa, Minha Vida, sobre programa de ensino integral Mais Educação, respondendo questões da população.



Figura 7 – Link Conversa com a Presidenta  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

No programa Bom dia Ministro (figura 8), os ministros são entrevistados sobre temas como: Outubro Rosa, as ações para reduzir os acidentes de trânsito e os mutirões de saúde, recuperação da indústria e do novo regime automotivo, Plano de Prevenção à Violência Contra a Juventude Negra, redução da tarifa de energia elétrica.



Figura 8 – Link do programa Bom dia Ministro  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

Já no link Brasil em Pauta (figura 9), aparecem links do programa mensal que divulga informações e dados de temas como: programa que destina R\$ 133 bilhões para rodovias e ferrovias, plano de combate ao crack e a construção de novas UPAs e Unidades Básicas de Saúde, redução dos juros e portabilidade da conta.



Figura 9 – Link Brasil em Pauta  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

No link Brasileiras (figura 10) aparecem links dos programas de rádio, que são edições especiais do programa Brasil em Pauta, transmitido ao vivo pela NBR TV e pode ser acompanhado por meio do link no site da Secretaria de Imprensa da Presidência da República: <http://www2.planalto.gov.br>.

O programa Brasileiras trata temas como: políticas habitacionais, violência contra a mulher indígena brasileira, mercado de trabalho com foco para as mulheres.





Figura 10 – Link Brasileiras  
Fonte: portal da presidência da República (2012)



Figura 11 – Link Credenciamento  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

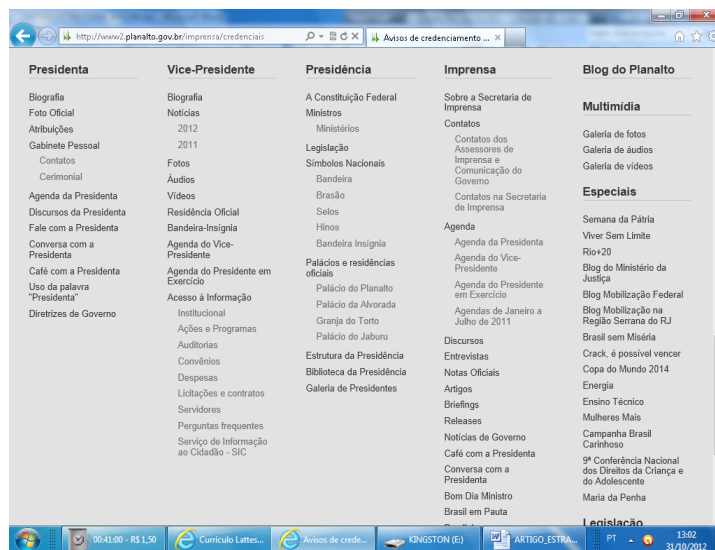


Figura 12 – Links dos principais serviços do portal  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

No link Credenciamento (figura 11) constam avisos para a imprensa de credenciamento nos eventos.

Abaixo de qualquer um dos links Presidenta, Vice-Presidente, Presidência, Imprensa, Blog do Planalto, Multimídia, Especiais e Legislação está disponibilizado um resumo dos principais serviços e informações do portal.

Ao lado do link Imprensa, na página principal, aparece o Blog do Planalto com: Destaques, Sobre o blog, Fotos, Vídeos, Áudios, Infográficos, Especiais, Assuntos, Perguntas & respostas, Críticas & sugestões e Cadastre-se. Na página são postadas as principais notícias envolvendo a agenda da Presidente Dilma.



Figura 13 – Link do Blog do Planalto  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

Também na página principal consta o link Multimídia (figura 14), com Galeria de fotos, Galeria de Áudios e Galeria de Vídeos.



Figura 14 – Link Multimídia  
Fonte: portal da presidência da República (2012)

No link Especiais (figura 15) aparecem as ações específicas do governo federal sobre temas diversos como: Lei Maria da Penha, Viver Sem Limite, Semana da Pátria, Combate à Miséria, Criança e Adolescente, Brasil sem Miséria.



Figura 15 - Link Especiais

Fonte: portal da presidência da República (2012)

No link Legislação (figura 16), a presidência da República disponibiliza: link para a Constituição Federal de 1988, além de links para acessar Códigos, Leis ordinárias, Decretos, Resenha Diária, Medidas Provisórias. Ainda no link Legislação constam informações sobre os Ministros do governo de Dilma, Símbolos Nacionais, Palácios e residências oficiais, Estrutura da Presidência, Biblioteca da Presidência e Galeria de Presidentes.

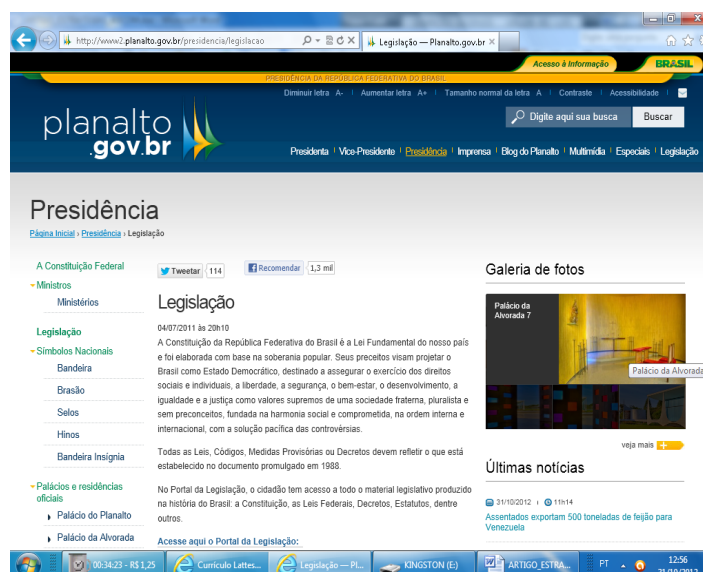


Figura 16 – Link Legislação

Fonte: portal da presidência da República (2012)

### INTERPRETAÇÃO DO CORPUS DA PESQUISA

Após a análise quantitativa, que descreveu e apresentou dados da página da Presidência da República, a pesquisa realiza a análise qualitativa com a interpretação desses dados tendo como base a categoria “espaço destinado aos canais de comunicação governamental”.

Na categoria “espaço destinado aos canais de comunicação governamental” verificou-se que todos os links Presidenta, Vice-Presidente, Presidência, Imprensa, Blog do Planalto, Multimídia, Especiais e Legislação do portal da Presidência da República dedicam espaço à comunicação governamental, aqui entendida como forma legítima de um governo prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública as ações que são de interesse público.

No link Presidenta, dos 11 links disponibilizados no portal, cinco deles figuram como canais de comunicação governamental: Atribuições, Agenda, Discursos da Presidenta, Fale com a Presidenta e Diretrizes de governo.

No link Vice-Presidente, dos 10 links disponibilizados no portal, seis deles figuram como canais de comunicação governamental: Notícias; Residência oficial; Bandeira insígnia; Agenda do Vice-Presidente; Agenda do Presidente em Exercício e Acesso à Informação.

Já o link Presidência, todos os links disponibilizados fazem parte da linguagem de comunicação governamental: Constituição Federal; Ministros; Legislação; Símbolos Nacionais; Palácios e residências oficiais; Estrutura da Presidência; Biblioteca da Presidência e Galeria de Presidentes.

O link Imprensa apresenta dentro de seus 17 links 14 que figuram como canais de comunicação governamental: Agenda; Discursos; Entrevistas; Notas oficiais; Artigos; Briefings; Releases; Notícias de Governo; Café com a Presidenta; Bom dia Ministro; Brasil em Pauta; Brasileiras e Relatórios da Secretaria de Imprensa.

No link Blog do Planalto são disponibilizadas informações sobre a agenda da presidente e sobre eventos que também figura como canal de comunicação governamental.

No link Multimídia, os três links Galeria de fotos, Galeria de Áudios e Galeria de Vídeos aparecem como canais de comunicação governamental.

Também no link Especiais, todos os links aparecem como canais de comunicação governamental que são as ações específicas do governo federal sobre temas diversos de interesse da sociedade. No link Legislação, os links são os mesmos do link Presidência.

Além da interpretação do *corpus* com base na categoria de análise, a pesquisa também propõe inferências acerca dos resultados obtidos.

As estratégias de comunicação governamental utilizadas no portal da Presidência da República apresentam as seguintes características: transparência - no portal são encontrados facilmente os principais serviços da Presidência; interação - em qualquer item do site o cidadão pode opinar, entrar em contato e também existe um canal para o internauta falar diretamente com a presidente Dilma; disposição das informações - os canais e ferramentas de comunicação governamental estão dispostos em todo o portal, facilitando a navegação do internauta que busca informações de interesse da sociedade.

O portal também apresenta usabilidade - com apenas dois cliques o internauta passa de qualquer lugar a outro e acessibilidade - no menu superior existem botões para aumentar e diminuir as fontes; há também possibilidade de mudar o tom das cores, realçando o conteúdo em detrimento do fundo da tela, facilitando a navegação.

As notícias e reportagens disponibilizadas na página agendam fatos de relevância para o público, como consta nos títulos do link *Notícias de Governo*, na área Imprensa: “Governo já liberou R\$ 3,2 bilhões para amenizar efeitos da estiagem”; “Aplicativo gratuito Calculadora do Cidadão permite saber quantas parcelas e os juros a pagar para quitar dívidas”; “SUS dá amplo apoio a quem quer parar de fumar”; “Acervo com 360 livros será enviado para bibliotecas de 85,2 mil escolas da rede pública de educação”.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar as estratégias de comunicação governamental da presidente Dilma Rousseff com foco no portal da presidência da República nos permite tecer algumas considerações. As hipóteses levantadas foram aferidas, a questão que norteou essa investigação foi identificada e os objetivos do estudo foram alcançados.

A questão que norteou esta pesquisa - como a presidência da República na administração da presidente Dilma comunica-se com a sociedade através do portal da Presidência? - pode ser respondida nos seguintes termos: a Presidência da República, em seu portal, comunica-se de forma transparente e acessível com a sociedade, disponibilizando estrategicamente canais e ferramentas de comunicação governamental na página.

A hipótese geral que dá unidade a este estudo se confirmou: as estratégias de comunicação governamental na administração da presidente Dilma configuram-se como satisfatórias porque os canais e ferramentas utilizados são empregados de forma correta e possibilitam uma proximidade do governo com a sociedade, prestando contas de suas atividades e serviços e divulgando ações de interesse do povo. Neste sentido, a comunicação governamental da presidente Dilma configura-se como um exemplo adequado de comunicação pública.

A análise de conteúdo permitiu identificar os canais e ferramentas de comunicação governamental utilizados pela Assessoria de Comunicação no portal e também foi possível apresentar como a Presidência da República disponibiliza informações de interesse público em sua página.

A pesquisa verificou que as estratégias de comunicação governamental utilizadas no portal da presidência da República apresentam as seguintes características: transparência, interação, disposição do conteúdo que facilita a navegação e usabilidade.

O estudo também observou que apesar de haver predominância de marketing político nas últimas administrações, a gestão da Presidente Dilma, por meio do portal, deu maior ênfase à comunicação governamental.

O portal da presidência da República através de seus canais e ferramentas de comunicação governamental apresenta assuntos que se propõe a fazer parte da agenda dos indivíduos. Esses conteúdos podem contribuir para a condução e a formação das representações de mundo dos indivíduos que as constroem de forma indireta. Assim,

o poder público federal conta com uma valiosa ferramenta para apresentar assuntos e informações e fomentar debates. //

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977) *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Brandão, P. E. (2009) Conceito de comunicação pública, in Duarte, J. (Org.). *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*, 2 ed, São Paulo: Atlas, pp. 1-33.
- Datafolha. Disponível em <[http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver\\_po.php?session=1024](http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=1024)>. Acesso em 12/09/2012.
- Herscovitz, G. H. (2007) Análise de conteúdo em jornalismo, in Lago, C. & Benetti, M. (Orgs.). *Metodologia de Pesquisa em Jornalismo*, Petrópolis: Vozes.
- Júnior, W. C. da F. (2011) Análise de conteúdo, in Duarte, J. & Barros, A. (orgs). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, 2 ed, São Paulo: Atlas, pp. 280-303.
- Lippmann, W. (2008) *Opinião pública*, Tradução e prefácio de Jacques A. Wainberg, Petrópolis: Vozes.
- Matos, H. (1999) Das relações públicas ao marketing público: (dês)caminhos da comunicação governamental, in Corrêa, T. G, F & Gomes, S. (Orgs.) *Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo*, São Paulo: ECA/USP; CLC, pp. 58-66.
- Presidência da República Federativa do Brasil. Disponível em <<http://www2.planalto.gov.br/>>, acesso em 12/09/2012.
- Rego, F. G. T. do (1986) *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*, São Paulo: Summus.
- Rego, F. G. T. do (1987) *Jornalismo empresarial: teoria e prática*, 4 ed, São Paulo: Summus.
- Rego, F. G. T. do (1985) *Marketing político e governamental: um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação*, São Paulo: Summus.
- Traquina, N. (2004) *Teorias do Jornalismo: porque as notícias são como são*, 2. ed, Florianópolis: Insular.

\* \* \*

Recebido a 03-06-2014

Aceite a 06-10-2014

# **THE GOVERNMENTAL COMMUNICATION OF PRESIDENT DILMA ROUSSEFF: A CONTENT ANALYSIS OF THE PRESIDENCY OF THE REPUBLIC PORTAL**

**Danusa Santana Andrade**

danusa.santana.andrade@hotmail.com

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Cidade Universitária. Universitário - CEP: 79070-900. Campo Grande- MS

---

## **ABSTRACT**

This study presents a content analysis of communication strategies of government of the Presidency of the Republic, a profile outlining the administration of Dilma Rousseff. The research is supported by the concepts of government communication, public opinion, hegemony and agenda-setting. The corpus of this study consists of tools and government communication channels focusing on the presidency website. The study noted that while there is a predominance of political marketing in the past administrations, the administration of President Dilma through the portal, gave greater emphasis to government communication. The research is concluded by briefly discussing the way the presidency to communicate with society, with a different twist on the theme set.

## **KEYWORDS**

Government communication; president of the republic; content analysis

---

## **INTRODUCTION**

The Brazilian republican regime enabled the implementation of government communication in the presidency which allows, according to Rego (1985: 44), “[...] shelter in democratic systems, all the possibilities of exchange between government and the governed, a constant flow of ideas, bilateral, open and free [...] “. This is the crux of this study aims to highlight a profile of government communication president, Dilma Rousseff, doing a content analysis of the portal of the presidency of the Federative Republic of Brazil. The main objective of this study is to identify the strategies used by the government communication Communication Advisor in the administration of President Dilma Rousseff at the presidential website. The specific objectives are: to determine which channels and government communication tools used by the Office of Communications and investigate how the presidency provides information of public interest in their portal.

The question guiding this research is: how the presidency in the administration of President Dilma Rousseff communicates with society through the portal of the presidency?

The general hypothesis that the unity of this study can be formulated as follows: the strategies of government communication in the administration of President Dilma appear as satisfactory because the used channels and tools are used correctly and allow a closeness with government society accountable for its activities and services and publishing activities of interest to the people. In this sense, the government of President Dilma communication appears as a suitable example of public communication.

The delimitation of the object of study fell on the portal of the presidency as it is a permanent means of presidential communication with society and be consistent bibliography on the subject being researched.

The methodology is content analysis because it presents itself as an investigation procedure more appropriate because, as Bardin (1977: 31), “[...] Content analysis is a set of techniques for analysis of communications explains [...] “ The chief executive of Brazil, Dilma Rousseff, the central figure of this research was elected on October 31, 2010 after serving the office of Minister of Mines and Energy of Brazil (2003-2005) and the Chief of the Civil Cabinet of Brazil (2005-2010) during the terms of former President Luiz Inacio Lula da Silva (2003-2011).

The research is important because it aims to contribute to studies of government communication presidential updating the issue that sparked the interest of scientific researchers from the 80 Furthermore, the study presents society with a new perspective on government communications presidency the Republic.

Thus, no claim to be a comprehensive study on the subject, this research proposes a reflection on the implementation of communication strategies for government of the presidency. Considerations resulting from this test can indicate ways and serve as input for researchers, journalists and students wishing to research on the same topic, or simply want to experience a different bias on the proposed topic.

## DEVELOPMENT

### *GOVERNMENT COMMUNICATION: INSTITUTIONAL ADVERTISING TO ADVERTISING ACTIONS*

The government's communication of the presidency of Brazil has undergone remarkable changes. Rego (1985) argues that the starting point of the current government model was designed in the early 1970s, when the government of Emilio G. Medici (1970-1974) instituted the Special Advisor for Public Relations of the Presidency of the Republic who created campaigns public opinion well prepared and guided by a strong nationalist character.

Brandão (2009: 10) points out that the government's communication in Brazil has historically been of advertising, ie disclosure of their actions and preferably used with serving propaganda in the mainstream media.

Government in the history of communication between the three powers, the executive has always had higher effective presence and visibility in the population. The use of radio during the Getúlio Vargas, passing through various civic campaigns, political campaigns and propaganda from governments, both produced by the military dictatorship as those produced in democratic governments, to marketing with its own set of techniques and methods used in abundance by recent governments, persuasive communication in its various forms of manifestation powerful and unscathed across all political stripes, always being the favorite of the rulers, regardless of ideology or party (Brandão, 2009: 11).



As Matos (1999), there was shift in government communication during civilian governments. If at first the government of José Sarney (1985-1989) was an attempt to draw a blueprint for participatory public communication, this experience did not survive the Cruzado Plan. After the failure of this are the marketing techniques that will permeate and constitute the core of the government's public communication. Especially from the Fernando Collor de Mello (1990-1992), political marketing techniques have become prevalent.

Matos (1999) argues that during the Itamar Franco (1992-1994) was a certain decline in the use of these marketing techniques, from the government of Fernando Henrique Cardoso (1995-1999) saw the association of government communication to marketing public.

In the period of Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2011), one of the most popular presidents in the country in research aimed at Datafolha Institute in September 2010, "[...] for the first time after the military was dealt with the communication government with a concern that he intended to go beyond advertising and political marketing and rescued the notion of civility [...]" as Brandão (2009: 12).

These considerations about the history of the government's communication of the presidency of Brazil indicate that significant changes in this scenario and help to support this research.

#### *GOVERNMENT COMMUNICATION: STRATEGIES OF RELATIONSHIP WITH SOCIETY*

In the following pages, are the concepts of government communication, public opinion, agenda-setting and hegemony that theoretically underlie the study.

Human communication has enabled man to do negotiations with the world, ensuring its survival and socialize, in the society we inhabit. For Rego (1986), the communication which, as a process, symbolically transferring ideas between speakers, are able to, for the simple fact exist, generate influences.

Communication, as Rego supports (1986), is understood as an open system, similar to the company. As a system, the communication is organized by the elements - supply, encoder, channel, message, decoder, receiver, ingredients that vitalize the process.

Within the universe of communication, there is the government communication concept that supports this study and that can be understood, according Brandão (2009) and Public Communication, in that it presents itself as a tool to build the public agenda and directs its work for accountability and short triggers public debate.

Brandão (2009: 5) states that "it is a legitimate form of government accountable and to inform the public projects, actions, activities and policies that place and which are of public interest."

Rego (1985) points out that government communication is a social necessity rather than an infrastructure of support and power for your network, the social segments become aware of what is happening in the various sectors of the Government and, through them, convey the rulers your expectations and desires.

The government's communication is understood by Rego (1985) as the vast formal network established and located within the main governmental organizations to bring the public significance of events occurring at the government objective.

As wide-area media, involves the activities of journalism, public relations, publicity and advertising, publishing, cinema, radio, television, and actions of informal communication.

The government communication is realized from the daily routine of briefings the Office of the Presidency, passes through institutional programming of films and television movies, network runs on the printed newsletters, newspapers, journals, brochures, flyers, folders, scattered by hundreds of companies and government institutions, projected into the image setting policy for the plans, programs and governmental works and goes to Brasilia headquarters of the Central government, to small rural communities of the country (Rego, 1985: 44-45).

This study is also justified by the concept of public opinion. Lippman (2008: 40) shows that “the outside world those aspects that have to do with the behavior of other human beings, in that the behavior crosses ours, which is dependent on our own, or which is interesting in , we call roughly public opinion. “

Lippman (2008) points out that the images in the heads of these human beings, the image of themselves, of others, are their public opinions. In this sense, the author assumes that what each man does is based not on direct and certain knowledge, but on pictures made by himself or transmitted to it. Thus, the pseudo-environments of these individuals, their internal representations of the world, are a key element of thought, feeling and action.

The media create and present representations of the world of human beings and the internet, in which the object of our study is inserted, also contributes to present facts that can turn into representations of individuals.

Another concept that underlies this theory is the study of hegemony. Gruppi (1978) conceptualizes hegemony and Gramsci argues that hegemony is derived from Greek and means *eghestai* lead, be a guide, be a leader.

Gruppi (1978) argues that hegemony is the ability to target yourself, conquer alliances, ability to provide a social basis for proletarian state.

When refers to hegemony in Gramsci, Gruppi capacity leader speaks on the direction and domination. In this sense, hegemony is understood not only as political leadership, but also as moral, cultural and ideological direction.

This research is also based on the assumption of agenda-setting, developed by Maxwell E. McCombs and Donald Shaw in the late 1960s during studies of public opinion at election times. For these authors, each receiver would schedule their thoughts and concerns as a result of the action of the media.

The hypothesis holds that the media presents to the public a list of facts about which it is possible to have an opinion and discuss. Wolf (2005) uses Shaw (1979) to state that in consequence of the action of newspapers, television and other media, the public is aware or ignorant, gives attention or neglect, or neglect emphasizes specific elements of public scenarios. People tend to include or exclude themselves in the knowledge that the media includes or excludes the content itself.

In the context of this study, the application of the concept of agenda-setting features particularly relevant because the object of this research is an electronic means of communication and presents facts and information that individuals may include in their agendas discussions.

#### CONTENT ANALYSIS

This topic specifically focuses on the analysis of the corpus of this work - the channels and tools used by the Communications Office of the presidency at the gate of the Presidential Palace. We chose to perform content analysis with a quantitative bias to present and describe the corpus of research and applied qualitative analysis is also proposing inferences and interpretations.

Fonseca Júnior (2011) states that content analysis in broad concept, refers to a method of the humanities and social sciences for the investigation of symbolic phenomena through various research techniques. This set of methodological tools, continuous improvement, has been used at least since the eighteenth century when a Swiss court thoroughly analyzed a collection of 90 anonymous hymns, called *The songs of Zion*, to see if they contained harmful ideas.

To Hercovitz (2007), is a part of humanity disappeared tomorrow, but there remained books, newspapers, magazines, videos, films, CDs and DVDs, files with speeches and letters and related artifacts, we would have the necessary material to interpret the social life of a time. A content analysis of the media would be one of the most efficient methods to track this civilization for its excellent ability to make inferences about what was printed or engraved.

Widely used in various branches of empirical social science content analysis reveals itself as a very useful method for on journalistic research. Can be used to detect trends and models in the analysis of newsworthiness criteria, guidelines and schedules. It also serves to describe and classify products journalistic genres and formats, to evaluate the production characteristics of individuals, groups and organizations, to identify elements typical, representative examples and differences and to compare the journalistic content of different media in different cultures (Hercovitz, 2007: 123).

The universe of this content analysis includes channels and communication tools government disclosed on the website of the Presidency. The definition of the universe of research in content analysis, to Bardin (1977), covers the pre-analysis stage of the organization itself. Generally (Bardin, 1977: 95), “this first phase has three missions: the choice of documents to be submitted to analysis, the formulation of hypotheses and objectives and developing indicators to substantiate the final interpretation.”

After choosing the content of the analysis, it follows to verify the hypotheses presented earlier in this study that considers relevant figure, as objectives, which channels government and communication tools used by the Office of Communications and

investigate how the presidency offers information of public interest in their portal. The data obtained in the universe of analysis will serve to substantiate the final interpretation.

After this phase of the pre-analysis, passes to the categorization phase of the group studied. Bardin (1977) explains that the categorization is a sorting operation of the constituent elements of a set. Bardin (1977: 118) refers to “[...] is a categorization process structuralist type and consists of two stages, the inventory (isolating elements) and classification: divide the elements [...]”. The category chosen was “space for government communication channels.”

### CORPUS ANALYSIS

In the following pages, the research is dedicated to the quantitative content analysis, presenting the government communication channels and tools used in the portal of the Palácio do Planalto.

On the portal page, as shown in Figure 1, show the President, Vice-President, President, Press, Blog do Planalto, Multimedia, Special Legislation and links, which are objects of the present analysis.



Figure 1- main page of the website of the Presidency of the Republic  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

In President (figure 2) link are: Biography, official photo, Responsibilities, Office staff, Contacts and ceremony, President of Agenda Speeches of the President, the President Talk, Talk with the President, Coffee with the President, “Use of the word President “Guidelines and government, plus gallery of videos and photo gallery, Audios Featured, latest News.

The Vice-President (Figure 3) show link: Biography, News, Photos, Audios, Videos, Official residence, Flag Banner, Vice President agenda, the agenda Acting President, Access to Information, and Picture Gallery, Gallery Video, Audio Spotlight.

In the Presidency (Figure 4) link contained links: the Federal Constitution, Ministers, Ministries, Legislation, National Symbols, Flag, Coat of Arms, Seals, Hymns, Flag Banner,

palaces and official residences, Palácio do Planalto, the presidential palace, Grange Bent Palace Jaburu, Structure of the Presidency, the Presidency Library, Gallery of Presidents.



Figure 2 - Link President  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)



Figure 3 - Link Vice President  
Source: portal of the President of the Republic (2012)



Figure 4 - Link Presidency  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

In the Press in the News Government (figure 5), there are news link, photos and videos galleries and links: About the Department of Press, Aides Contacts of Press and Communication of the Government, the Secretary of Press Contacts, Agenda President, Vice-President of the agenda, the President in Exercise Diary, Calendar January to July 2011, and Speeches, Interviews, Official Notes, Articles, Briefings, Releases, Government News, Coffee with the President, Conversation with the President, Good Day Minister, Brazil in Tariff, Brazilian, Accreditation and Reports of the Secretary of the Press.



Figure 5- Link Press

Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

Coffee link in with the President (figure 6), included in the press item, the links appear radio programs released every seven days. The interviews are typed and is also provided a link to hear the interview in full.



Figure 6 - Link Coffee with the President

Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

In Conversation with the President (figure 7) link, Dilma publishes a weekly column on issues such as: Light for All Program, organ donation, Minha Casa, Minha Vida program on teaching full More Education, answering questions from the population.



Figure 7 - Link Conversation with the President  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

Good morning Minister in the program (Figure 8), the ministers are interviewed on topics such as: Pink October, actions to reduce traffic accidents and joint efforts for health, recovery industry and automotive regime, Plan to Prevent Violence Against the Black Youth, reduced electricity tariff.



Figure 8 - Link program Good morning Minister  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

In Brazil link in Tariff (Figure 9), the links appear monthly program that disseminates information and data on topics such as: A program that allocates \$ 133 billion for

highways and railroads plan to combat crack, and the construction of new units and PSUs basic health, reducing interest rates and portability of account.



Figure 9 - Link Brazil in Tariff  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

In Brasileiras link (Figure 10) links appear radio programs, which are special editions of Brazil in Tariff program, broadcast live on TV and NBR can be followed via the link on the Press Secretary for the President’s website: <http://www2.planalto.gov.br>.

The Brazilian program addresses topics such as housing policies, violence against indigenous Brazilian woman, the labor market with a focus to women.



Figure 10 - Link Brazilian  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

Accreditation on the link (Figure 11) contained warnings for press accreditation in the events.





Figure 11 - Link Accreditation  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

Under any of the links President, Vice-President, President, Press, Blog do Planalto, Multimedia, and Special Legislation is available a summary of key information and services portal.

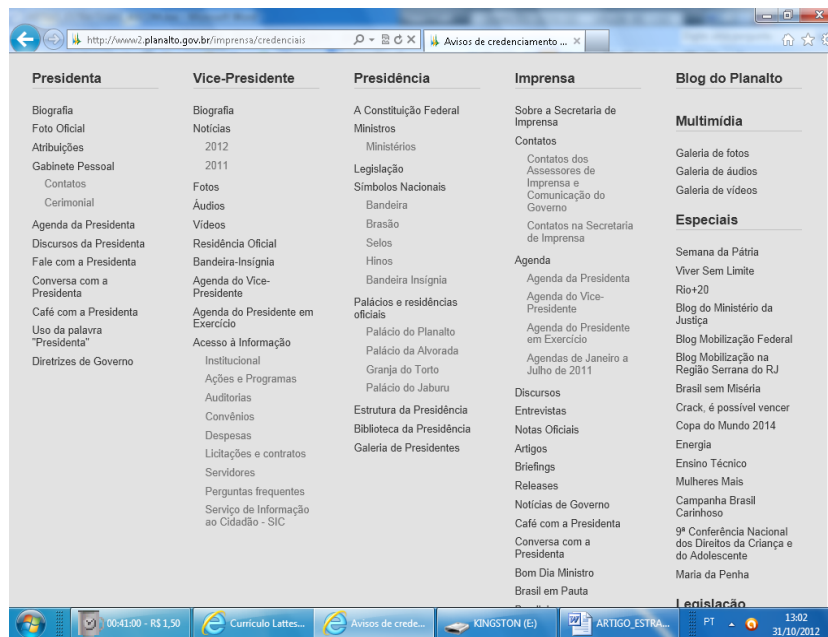


Figure 12 - Links to the main services of the portal  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

Beside the Press link on the home page, the Blog do Planalto appears: Highlights, About Blog, Photos, Videos, Audios, Infographics, Special, Issues, Questions & Answers, Reviews & tricks and sign up. Are posted on the main page news involving the agenda of President Dilma.



Figure 13 - Link Blog do Planalto  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

Also included on the Multimedia page (Figure 14), with Photo Gallery, Gallery Audios and Video Gallery link.



Figure 14 - Link Multimedia  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

Specials on the link (Figure 15) show the specific actions of the federal government on various topics such as: Maria da Penha Law, No Limit Living Week, Nation, Combat Poverty, Children and Adolescents, Brazil without Poverty.



Figure 15 - Special Link  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

Legislation in (Figure 16) link, the presidency provides: link to the Federal Constitution of 1988, as well as links to access codes, common laws, decrees, Daily Review, Provisional Measures. Still in the Legislation link is information on the ministers of the government of Dilma, National Symbols, palaces and official residences, Structure of the Presidency, the Presidency Library and Gallery of Presidents.



Figure 16 - Link Legislation  
Source: website of the Presidency of the Republic (2012)

### INTERPRETATION OF THE CORPUS OF RESEARCH

After quantitative analysis, which described and presented the data page of the Presidency, the research conducts qualitative analysis to the interpretation of data based on the category “space for government communication channels.” In the category “space

for government communication channels,” it was found that all the President, Vice-President, President, Press, Blog do Planalto, Multimedia, Special Legislation and the portal of the Presidency links devote space to government communication, here understood as a legitimate form of government accountable and to inform the public actions that are of public interest.

President in link, the links made available on 11, five of them appearing as government communication channels: Tasks, Calendar, Speeches of the President, the President Talk Guidelines and government.

Vice-President at link, 10 links provided on the website, six of them appear as governmental communication channels: news; Official residence; Flag insignia; The Vice-President’s agenda; The President’s agenda in Exercise and Access to Information.

Already the presidency link, all links provided are part of the government reporting language: the Constitution; ministers; legislation; National symbols; Palaces and official residences; Structure of the Presidency; Library and Gallery of Presidents Presidency.

The Media Link displays inside their 14 to 17 links are shown as governmental communication channels: Agenda; speeches; interviews; Official notes; articles; briefings; Releases; News from Government; Coffee with the President; Good morning Minister; Brazil in Tariff; Brazilian and Reports of the Secretary of the Press.

Blog link on the Plateau are provided information about the agenda of the President and on events which also appears as governmental communication channel.

Multimedia link on the three links Gallery, Gallery of Sound and Video Gallery appear as governmental communication channels.

Also in Special link, all the links appear as governmental communication channels that are specific actions the federal government on various issues of interest to society. Legislation in the link, the links are the same link of the Presidency.

Beyond the interpretation of corpus based on a category of analysis, the research also suggests inferences about the results obtained.

The strategies used in government communications portal of the presidency have the following characteristics: transparency - are easily found in the portal core services of the presidency; interaction - the site on any item citizens can opine, contact and there is also a channel for internet users to speak directly with President Dilma; provision of information - the government channels and communication tools are arranged around the portal, facilitating the navigation of the internet user seeking information of interest to society. The portal also features usability - with only two clicks of the Internet user spends anywhere else and accessibility - in the top menu there are buttons to increase and decrease the sources; There is also possibility to change the color tone, emphasizing content over the bottom of the screen, making navigation easier.

The news and reports available on the schedule page of facts relevant to the public, as stated in the titles of News Government link in the press area: “Government has released £ 3.2 billion to mitigate the effects of drought”; “Free Application Citizen calculator lets you know how many installments and interest payable to repay debts”; “SUS gives ample support to those who want to stop smoking”; “Collection with 360 books will be shipped to the 85 200 public schools education libraries”.

## FINAL THOUGHTS

Study the strategies of government of President Dilma Rousseff communication focusing on the presidential website allows us to make some observations. The proposed hypotheses were verified, the question that guided this research was identified and the study objectives were achieved.

The question that guided this research - and the presidency in the administration of President Dilma communicates with society through the portal of the Presidency? - Can be answered in the following terms: the Presidency of the Republic, in his website, communicates in a transparent and accessible way with the company, providing strategic government communication channels and tools page.

The general hypothesis that the unity of this study was confirmed: the strategies of government communication in the administration of President Dilma appear as satisfactory because the used channels and tools are used correctly and enable proximity of government to society, paying bills of its activities and services and publishing activities of interest to the people. In this sense, the government of President Dilma communication appears as a suitable example of public communication.

The content analysis identified the government communication channels and tools used by Office of Communications and the portal was also possible to show how the presidency provides information of public interest in your page.

The research found that the strategies used in government communications portal of the presidency have the following characteristics: transparency, interaction, content-disposition that facilitates navigation and usability.

The study also noted that although there is a predominance of political marketing in the past administrations, the administration of President Dilma through the portal, gave greater emphasis to government communication.

The portal of the presidency through their channels and government communication tools presents issues that purports to be part of the individuals agenda. Such content may contribute to the conduction and the formation of representations of the world of people who build them indirectly. Thus, the federal government has a valuable tool for presenting information and issues and foster discussion. //

## REFERENCES

- Bardin, L. (1977) *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Brandão, P. E. (2009) Conceito de comunicação pública, in Duarte, J. (Org.). *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*, 2 ed, São Paulo: Atlas, pp. 1-33.
- Datafolha. Disponível em <[http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver\\_po.php?session=1024](http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=1024)>. Acesso em 12/09/2012.
- Herscovitz, G. H. (2007) Análise de conteúdo em jornalismo, in Lago, C. & Benetti, M. (Orgs.). *Metodologia de Pesquisa em Jornalismo*, Petrópolis: Vozes.
- Júnior, W. C. da F. (2011) Análise de conteúdo, in Duarte, J. & Barros, A. (orgs). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, 2 ed, São Paulo: Atlas, pp. 280-303.

Lippmann, W. (2008) *Opinião pública*, Tradução e prefácio de Jacques A. Wainberg, Petrópolis: Vozes.

Matos, H. (1999) Das relações públicas ao marketing público: (dê)s caminhos da comunicação governamental, in Corrêa, T. G, F & Gomes, S. (Orgs.) *Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo*, São Paulo: ECA/USP; CLC, pp. 58-66.

Presidência da República Federativa do Brasil. Available at <<http://www2.planalto.gov.br/>>, access in 12/09/2012.

Rego, F. G. T. do (1986) *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*, São Paulo: Summus.

Rego, F. G. T. do (1987) *Jornalismo empresarial: teoria e prática*, 4 ed, São Paulo: Summus.

Rego, F. G. T. do (1985) *Marketing político e governamental: um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação*, São Paulo: Summus.

Traquina, N. (2004) *Teorias do Jornalismo: porque as notícias são como são*, 2. ed, Florianópolis: Insular.

\* \* \*

Received: 03-06-2014

Accepted: 06-10-2014

## **ESFORÇOS COMUNICACIONAIS PARA A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS NA CONTEMPORANEIDADE: MEDIAÇÕES E TECNOLOGIA**

**Éllida Neiva Guedes; Marcelo da Silva & Protásio César dos Santos**  
ellidaguedes@gmail.com; marcelosilva\_rp@hotmail.com; labcom17@bol.com.br

Universidade Federal do Maranhão, Avenida dos Portugueses, nº 1966 -  
Bacanga - CEP 65080-805 São Luís - Maranhão - Brasil

---

### **RESUMO**

Objetiva-se discutir o necessário alinhamento dos esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos duradouros entre uma organização e seus públicos frente à efemeridade da sociedade contemporânea. Inicia-se com o histórico e evolução conceitual da atividade de Relações Públicas, evidenciando, a seguir, o contexto social e tecnológico no qual se vive, cujas características conduzem à discussão sobre a integração das competências dos profissionais dos vários campos da comunicação. Tal integração potencializa a construção do processo relacional, já que se trata de uma necessidade absoluta que traduz mudanças e desafios sobre os quais se lança luz neste artigo.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Relacionamentos organizacionais; tecnologia; mediações; diálogo; esforços comunicacionais

---

### **INTRODUÇÃO**

Hoje, a funcionalidade central dos recursos tecnológicos comunicacionais é promover a interação, as trocas simbólicas e o compartilhamento de conteúdos, através dos quais geram-se laços que podem promover a construção dos relacionamentos pessoais e organizacionais. O que se observa nesse cenário é que o termo relacionamento é aplicado a qualquer processo comunicativo que ocorra nas redes sociais virtuais. Aqui, contudo, o conceito de relacionamento é desenhado em torno da mutualidade de interesses e de impactos entre os envolvidos no processo relacional.

Antes desse fenômeno tecnológico, os relacionamentos, no campo da comunicação, eram associados, de forma exclusiva, às Relações Públicas, das quais tornaram-se objeto, ainda de modo primário, desde a mudança conceitual da área, nos anos de 1960. Cabe lembrar que, inicialmente, tal atividade centrava-se no objetivo de influenciar a “opinião pública”<sup>1</sup> de maneira a favorecer alguma organização, ideia ou pessoa.

Com as mudanças paradigmáticas sofridas pela área, a função das Relações Públicas passa ao largo da imposição, pela persuasão, e busca transformar “o próprio sujeito e o processo comunicativo”, através da mediação. As Relações Públicas são um campo de mediação que visa promover a interação nos espaços inter, intra e transorganizacionais,

---

<sup>1</sup> As aspas justificam-se para lembrar que no terreno das Relações Públicas há peculiaridades no conceito de opinião pública, que serão abordadas a posteriori.

visto que as organizações são vistas e atuam em rede de negociações, considerando-se o panorama social e tecnológico contemporâneo. Tal propósito requer a ampliação e a união de ações dos múltiplos campos da comunicação.

Assim, objetiva-se, neste artigo, discutir a necessidade do alinhamento dos esforços comunicacionais para o processo de construção dos relacionamentos organizacionais no contexto contemporâneo.

O texto está estruturado em quatro seções. Na primeira, faz-se o resgate histórico das Relações Públicas no Brasil. Na segunda, mostra-se a passagem de um paradigma fundado na persuasão para outro orientado pela gestão dos relacionamentos entre uma organização pública, privada ou comunitária e seus públicos estratégicos, com base no diálogo. Na terceira, contextualiza-se a organização da sociedade e o fenômeno das redes sociais na contemporaneidade, em um momento histórico entendido como a era dos relacionamentos. Discute-se, ainda, a integração das áreas de comunicação no processo de construção dos relacionamentos organizacionais. Na quarta, traçam-se as considerações finais sobre a temática desenvolvida e o objetivo proposto.

#### **RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL, MEDIAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

No Brasil, o nascimento das Relações Públicas foi marcado pela criação, em 1914, de um departamento na multinacional canadense The São Paulo Tramway Light and Power Co. hoje Eletropaulo. O novo setor tinha como objetivo harmonizar os interesses diversos da empresa e do público e de esclarecer a opinião pública, em uma tentativa de reduzir os conflitos nos setores da energia elétrica e da água potável.

A máxima “O público deve ser informado”, proferida pelo jornalista Ivy Lee, considerado o criador das Relações Públicas, nos Estados Unidos da América, expressa o conceito que orientava a área à época. A profissão, até então e por mais algumas décadas, era configurada como uma atividade de promoção e de propaganda de pessoas, organizações e ideias, por meio da divulgação de informações que influenciassem a opinião pública e produzissem os efeitos de aceitação e comportamentos favoráveis.

As Relações Públicas, no Brasil, foram regulamentadas em 1967, através da lei 5.377, que mais representava um instrumento de controle da comunicação no país. Considerada extemporânea, dada a pouca legitimidade da profissão no mercado, tal regulamentação disseminou distorções conceituais da área contidas na lei, assim como o fez o modelo implantado pelos militares, em especial através da Assessoria Especial de Relações Públicas, a AERP, que consagrou a visão de que Relações Públicas é a arte de criar conceitos, verdadeiros ou falsos (Teixeira, 2002).

Pode-se dizer que nos seus primeiros cinquenta anos, as Relações Públicas no Brasil eram executadoras de tarefas tipicamente operacionais-instrumentais para obter o reconhecimento da opinião pública. O objetivo básico dos programas da área era mudar ou neutralizar opiniões hostis, cristalizar opiniões latentes a favor de uma organização ou conservar opiniões favoráveis com fins de aceitação social, em um processo no qual somente a organização tinha voz, na contramão dos valores democráticos, éticos e orientados pela verdade que caracterizam as Relações Públicas.



Nota-se, no contexto delineado, que a opinião pública não se refere somente a questões de interesse público, mas de interesse privado, o que conduz à concepção de “opinião-não-pública” de Habermas (2003). Para este autor, as Relações Públicas emprestam aos interesses privados uma autoridade de objeto público e engendram um consenso em busca da aceitação de ideias, pessoas e produtos. As intenções comerciais são revestidas de um falso interesse no bem-comum.

Pelo raciocínio de Habermas, a dinâmica das Relações Públicas tem contornos de sedução e é desenhada para conquistar a adesão de simpatias para interesses privados, com tom de públicos. Nesse contexto, as Relações Públicas aliam-se aos meios de comunicação de massa com o propósito de gerar a influência necessária sobre os públicos, inserindo material adequado e produzindo notícias que revelam somente o que interessa às organizações.

Quando se fala das Relações Públicas na perspectiva unilateral, pode-se associar a dimensão mediadora que elas exercem ao conceito de mediação de Martín Serrano (2008), configurado nos moldes do ajuste e do controle pela informação. Segundo esse teórico, instituições mediadoras, midiáticas ou sociais, oferecem formas particulares de representação da realidade, para promover ajustes e estabilidade ao sistema social.

Toda mediação social, em um esforço de integração, propõe-se a engendrar modelos que sirvam de referência ao grupo social, para preservar a coesão diante dos efeitos desagregadores da mudança social (Martín Serrano, 2004, 2008), por meio da utilização da informação. A mediação constitui, desse modo, um mecanismo limitador e condicionador do sujeito, uma vez que enquadra a informação em um determinado e conveniente sistema de ordem, controlando-o.

A intenção de significar o mundo para os sujeitos contida nesse conceito vai ao encontro do objetivo dos modelos instrumentais das Relações Públicas, sustentados pela comunicação transmissiva, que buscam influenciar a interpretação que os públicos fazem de uma organização, ou seja, controlar uma situação por meio de informações adequadas a determinados interesses. Nesta perspectiva, as Relações Públicas tornam-se um sistema de ajuste e controle dos públicos, cujos comportamentos afetam a existência e coesão organizacionais. Em tais modelos, as Relações Públicas *não constroem relacionamentos* na dimensão da reciprocidade de interesses e da interlocução que aqui se defende, inserindo-se, exclusivamente, no campo persuasivo da divulgação e da promoção.

Entretanto, a partir de 1960, iniciou-se a ruptura da persuasão, como principal fundamento da área, e do caráter operacional que a caracterizava, tendo-se consolidado vinte anos depois, quando as Relações Públicas começaram a ser entendidas como “[...] uma função diretiva que estabelece e mantém relacionamentos mutuamente benéficos entre uma organização e seus diferentes públicos dos quais dependem seus êxitos e fracassos” (Cutlip, Center e Broom, 2006:3). No Brasil, também na década de 1980, adotou-se e desenvolveu-se o conceito de comunicação integrada, fundamentado na união de esforços comunicacionais para o alcance dos objetivos organizacionais, de modo sinérgico e interdependente.

Assim, a função mediadora das Relações Públicas deixava de ser uma operação de imposição de mensagens convenientes, passando a representar um processo de construção de sentidos. Entende-se a mediação, com base em Martín-Barbero (2009) e Orozco (2004a, 2004b), como um conjunto de fatores socioculturais estruturantes, individuais e coletivos do sujeito - da origem étnica e geográfica aos movimentos sociais e culturais e às tecnologias da comunicação -, em uma multiplicidade de tipos.

Constituídas a partir de material simbólico do sujeito, as mediações inscrevem-se em uma dinâmica reveladora da sua história e experiências, na qual as combinações e os resultados são particulares, embora as variáveis mediadoras constituam-se em um processo coletivo de interação social. As mediações são, desse modo, permanentemente transformadas e transformadoras - do próprio sujeito e do processo comunicativo.

Isto posto, observa-se o relacionamento institucional como um processo mediador entre uma organização e seus públicos, presencial ou virtual, interpelado (mediado) por variáveis socioculturais que significam as interações e por elas são ressignificadas. É um processo que envolve interesses mútuos, a partir dos quais criam-se e/ou fortalecem-se vínculos entre os envolvidos. Ocorre na configuração de uma rede, considerando-se os outros processos relacionais da organização e dos públicos e os impactos que geram na interação entre eles (Guedes, 2013).

#### **O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO SÓCIO-TECNOLÓGICO: ESFORÇOS COMUNICACIONAIS PARA A CONSTRUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS**

A organização social que marca fortemente o contexto contemporâneo ganhou força a partir da década de 1970, quando as principais formas de expressão do espaço público passaram a ser as organizações-não-governamentais e as “[...]“associações voluntárias” ou, em geral, os movimentos sociais, como o coração institucional da sociedade civil, chave ao mesmo tempo da recomposição do espaço público” (Grau, 1998: 27). Esta recomposição remete a múltiplas instâncias representativas de interesses específicos.

Vive-se, assim, em uma sociedade mais fortalecida; uma sociedade de agentes articulados e mobilizados, capazes de nela intervir politicamente. Assiste-se à formação de redes independentes de comunicação em torno de interesses coletivos específicos, em especial através das tecnologias de informação e comunicação e das mídias sociais. Fóruns de discussão e de representação são capazes de elaborar agendas específicas, desenvolver canais de comunicação próprios e corroborar o debate de temas de interesse da sociedade, como a discriminação de toda ordem – religiosa, étnica, sexual; as questões ambientais; o abuso de poder, o assédio moral nas organizações e a corrupção.

Tais fóruns de discussão são instâncias não mais ligadas ao compartilhamento local comum e configuram outros tipos de relações sociais, de modos de ação e de interação e de exercício dos direitos civis. Essas arenas representativas constituem novas formas de poder, cuja posição no espaço público relaciona-se com os recursos técnicos, conhecimento e prestígio empregados na relação com o outro, para influenciar pessoas e grupos. Representam vontades coletivas, em busca de consensos grupais, e formam-se consoante as demandas de interlocução, discursividade e negociação de interesses

e matérias dos sujeitos de cada temporalidade, haja vista que, conforme Wolton (2006: 104), “[...]os indivíduos cada vez mais informados, educados e abertos ao mundo, são cada vez menos enganáveis”.

Alarga-se, nesse cenário, a influência das esferas informais - porém reconhecidas e institucionalizadas - na formação da opinião pública e nas mudanças do rumo do poder político. A tematização de questões ligadas ao bem estar social por organizações específicas provoca a demarcação de instâncias participativas diversas e, por conseguinte, crescem o jogo de disputa entre interesses e opiniões e a possibilidade de ocorrência do conflito.

A admissão de novos interlocutores, o estabelecimento e a ampliação do diálogo e a abertura de canais de comunicação modificam as formas de interagir, reivindicar, administrar os conflitos e legitimar vozes. Enfim, reconfiguram o espaço reconhecido para a participação política. Aumenta a oportunidade de colocação de posições e contra-posições “[...]em várias arenas, por vários instrumentos e em torno de variados objetos de interesses específicos[...]” (Gomes, 1998: 155).

Contudo, por outro lado, essa mesma sociedade organizada, entranhada em uma perspectiva cada vez mais de “rede” e potencialmente mais interativa é marcada pelo individualismo, consumo desenfreado e efemeridade das relações. Diante desse paradoxo, acredita-se que tolerância, negociação e colaboração - assim como a cotidianidade dos sujeitos - são basilares para o equilíbrio dos relacionamentos, seja entre indivíduos ou no binômio organização-públicos.

Nesse contexto, atuam as redes sociais, com suas múltiplas formas de sociabilidade, com grande potencial no sentido relacional e de proximidade com os outros, amplificando a desterritorialização das interações comunicativas e dos relacionamentos das pessoas e das organizações. Tal fenômeno transformou o mundo em uma pluralidade de ideias, opiniões, conceitos, configurando um espectro oposto àquele em que só as organizações tinham voz, seduzindo e manipulando os públicos por meio das técnicas e instrumentos de Relações Públicas.

As redes sociais são espaços virtuais que tanto oportunizam o aumento da rede dos relacionamentos, como modificam os modos das pessoas e das organizações se relacionarem. Transformam os espaços e as temporalidades onde ocorrem esses relacionamentos. Nesse espaço de interação, os sujeitos se constituem de forma diferenciada, já que há um distanciamento entre eles, ou seja, os atores estão mediados pelo computador ou por outro suporte (Recuero, 2009).

Dessa maneira, os atores das/nas redes, são representações simbolizadas por sites, blog's e perfis nas redes de relacionamentos. As representações dos atores nas redes expressam elementos de sua personalidade e individualidade, aponta Recuero (2009). Pode-se dizer, então, que cada perfil no ambiente digital é a presença do “eu” no ciberespaço. Porém, apesar de privadas, as redes são, ao mesmo tempo, espaços públicos. Desse modo, o conceito das redes sociais está circunscrito na fronteira do público e do privado, o que significa que as tecnologias redefinem os limites entre o pessoal e o coletivo, o íntimo e o partilhado, o eu e o outro, de acordo com Silverstone (2010).

As redes sociais constituem espaços de compartilhamento, que podem dar origem a lugares de ação e intervenção. Implicam, portanto, a formação de novos atores sociais e de identidades individuais e coletivas, de novas formas de produção de conteúdo, que vão muito além da grande imprensa. Nassar (2010) fala dos *moveholders*, que são as partes interessadas que se agrupam em redes sociais, *blogs*, *flash mobs*, entre formas de comunicação digital e híbridas. Logo, trata-se de novos interlocutores, cujo comportamento *on line* tem repercussões no mundo *off line*.

A sociabilidade no campo das redes sociais está relacionada com a visibilidade dos atores sociais, ou seja, os atores daquelas redes precisam ser vistos, para daí existirem interações, relações e laços sociais (Recuero, 2009). Como diz Martín-Barbero, assiste-se à emergência de um entorno tecnocomunicativo, potente de linguagens, ações e dinâmicas sociais, políticas e culturais. “É um mundo onde somos vistos e vemos. E vemos ativamente. Produzimos visibilidade. Construimos visibilidade para nós e outros [...]” (Martín-Barbero, 2009: 15).

No plano organizacional, a visibilidade tanto pode ser uma aliada da organização na aceitação social e consecução de seus objetivos, como, ao mesmo tempo, representa transparência pública e oportuniza aos públicos vigilância e pressão sobre aquela como sujeito social. Tal processo requer a abertura de canais de comunicação entre a organização e seus públicos, em busca da confiança mútua e da credibilidade, interna e externamente. Trata-se de um processo que envolve a promoção dos atributos e das ações organizacionais e que é atravessado pelos múltiplos fluxos da comunicação multidirecional da era digital.

A visibilidade, no terreno das redes sociais, torna-se mediadora da sociabilidade dos atores sociais individuais e organizacionais no universo digital. O processo de produzi-la e monitorá-la envolve esforços comunicacionais diversos.

Enfatiza-se, nesse contexto, que no centro de todos esses processos estão as pessoas. São elas que criam as redes sociais e utilizam as tecnologias de mediação, como a internet, para recriar a necessidade de se juntarem a outros para atingir objetivos comuns, como destaca Cardoso (2011). É a introdução da mediação da tecnologia no relacionamento social, com todas as suas possibilidades de promover a apropriação e a transmissão de conteúdos/comportamentos.

Ao se compreender a revolução tecnológica em que se vive, ensejam-se novos desafios para a vida em sociedade, principalmente no que se refere à relevância do Outro para a construção da identidade dos indivíduos e das corporações, haja vista que a identidade sempre vai requerer uma – ou várias – alteridade (s), pois, “[...]mesmo multiconectado, cada um busca o outro e, sobretudo, precisa de intermediários humanos” (Wolton, 2006:92). Ou seja, busca construir relacionamentos.

Entretanto, há de se ter em mente a necessidade de se usarem todas as potencialidades da tecnologia para os encontros virtuais, sem desprezar a interação real, física, estimulando-se e preservando-se o que caracteriza o homem como ser social. Em um cenário em que as relações *online* sobrepõem-se às *off-line*, desencadeia-se um certo desequilíbrio, no qual a tecnologia protagoniza e o “humano” tipificado nas interações face-to-face é mero coadjuvante.

Em tempos de redes sociais, há quem diga que vive-se a era dos relacionamentos. Mas de que relacionamentos se está falando? Deve-se considerar que a essência do conceito de relacionamento está na troca, na reciprocidade, no respeito, na tolerância e no diálogo. Pela própria natureza, os relacionamentos implicam estar em relação com o outro, uma troca de ideias e de conceitos e a introdução e renovação de sentidos, em um dado contexto. Como se vive em uma sociedade de bens imateriais e simbólicos, os relacionamentos ganham o *status* de bens intangíveis, seja no campo pessoal ou no organizacional.

Os relacionamentos pressupõem a convivência entre diferentes, a disputa de interesses e, logo, a necessidade do diálogo e do entendimento mútuo. A abertura para o diálogo exige considerar-se a perspectiva do outro, que o processo relacional é atravessado por intencionalidades e necessidades e que está eivado de diferentes visões de mundo. Isso implica que os relacionamentos trazem em si o princípio da interdependência, ou seja, nenhum ator neles envolvidos tem controle total da situação. A autonomia dos atores sociais é limitada, portanto. Daí dizer-se, então, que os relacionamentos apontam para tentativas de equacionar necessidades e dependências e que contêm a capacidade de criar vínculos.

Observa-se, assim, o caráter mediador do processo relacional. Além de mediador, os relacionamentos são mediados, ou seja, neles intervêm variáveis socioculturais dos envolvidos, ou seja, as mediações dos atores sociais. Estas podem ser observadas através do conhecimento do perfil e dos comportamentos dos públicos e da origem dos relacionamentos, etapa do processo das Relações Públicas, o que envolve a leitura dos contextos - espaços de interação e compartilhamento simbólico -, nos quais os sujeitos dos públicos constituem-se e atuam. Evidencia-se que o perfil e os comportamentos dos públicos repercutem nos interesses da organização.

Em tal processo é possível identificar variáveis que intervêm nos relacionamentos, moldando-os e influenciando em sua natureza, tornando-os, por exemplo, amistosos, conflituosos, de submissão ou de dependência. As variáveis mediadoras também afetam a continuidade ou descontinuidade dos relacionamentos. A contextualização dos relacionamentos revela as condições em que o processo relacional se edifica, sendo determinante para a consecução dos objetivos organizacionais de entendimento mútuo, de negociação e equilíbrio de interesses.

Nota-se que o processo de construção de relacionamentos guarda em si os conceitos de mediação, o que o aproxima das várias áreas da comunicação, cada qual com seu olhar singular, fundamental aos objetivos organizacionais.

No processo relacional, identifica-se outro elemento que o constitui - a possibilidade do conflito. Este, por sua vez, gera a necessidade de negociação - de sentidos e de poderes - e dele podem surgir as crises. O ponto de equilíbrio nesse processo é o diálogo, instrumento ao qual recorrem as Relações Públicas “[...]para gerenciar o conflito e cultivar relacionamentos com públicos estratégico internos e externos[...]” (Grunig, 2009: 2).

Considerando-se os conceitos abordados até aqui - sociabilidade/visibilidade, conflito/negociação, compartilhamento/reciprocidade, interlocução/ação/objetivos

comuns, entende-se que a construção dos relacionamentos organização x públicos envolve esforços comunicacionais conjuntos para o diálogo entre organizações e públicos, embora os processos relacionais organizacionais sejam objetos próprios das Relações Públicas. Os relacionamentos permeiam – ora mais, ora menos - todas as áreas da comunicação, em especial com o advento das redes sociais.

### O DIÁLOGO INTEGRADO NA COMUNICAÇÃO

A construção dos relacionamentos das organizações públicas, privadas ou do terceiro setor é um dos momentos em que as áreas da comunicação devem dialogar entre si. Nesse processo, dialogam, também, com outras ciências. Chega-se ao conceito de comunicação integrada, entendida como a unidade de ação e decisão, com o objetivo de cuidar da reputação e dos objetivos organizacionais. Trata-se do alinhamento de esforços comunicacionais éticos, em direção ao cumprimento da missão da organização e do atendimento dos interesses desta e dos grupos de pessoas com ela envolvidos.

A base da comunicação integrada é o diálogo construtivo entre profissionais com formação e experiências diferentes, em busca de resultados comuns, mais democráticos. Tal diálogo é o alierce de outro diálogo – da organização com seus grupos de interesses, dos quais depende sua sobrevivência e perenidade.

Algumas situações contemporâneas despertam para a importância que os relacionamentos organizacionais têm adquirido e levam ao entendimento de que eles perpassam toda a gestão e as ações de comunicação das empresas:

1. O empresariado e os profissionais de comunicação em geral já perceberam a necessidade de estabelecer e gerenciar os relacionamentos da organização com seus empregados, clientes, comunidade, em uma dinâmica que inclui, mas não se limita à produção de mensagens para a mídia e/ou à veiculação de campanhas publicitárias sofisticadas, de forma isolada, fora de um plano estratégico de comunicação.
2. O surgimento, no âmbito organizacional, de áreas com objetivos e ações em torno da aproximação e da fidelização dos públicos e de setores que trazem em seu nome o termo “relacionamento”, como as centrais de relacionamentos ou departamentos de relacionamentos com os clientes ou com a comunidade, ou outras terminologias que contêm o mesmo sentido, como os serviços de atendimento ao cliente ou de pós-venda.
3. Os relacionamentos tendo sido tomados como objeto de estudo de outras áreas, como a do marketing. Muitas vezes, observa-se somente a utilização de um termo novo para nomear o que as Relações Públicas já fazem há muito tempo. Fala-se em marketing de relacionamento, mas não se pode esquecer que o foco principal dessa modalidade do marketing é o cliente, enquanto que as Relações Públicas preocupam-se com um conjunto de públicos.
4. Tem-se, ainda, o crescimento da área da responsabilidade socioambiental, cujos conceitos trazem em si o processo relacional, coadunando-se com os pressupostos teóricos das Relações Públicas. Responsabilidade socioambiental implica participação de funcionários nos resultados e nas decisões das empresas, respeito aos direitos dos cidadãos, parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade, satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade, compromisso com o meio ambiente. Mais uma vez, surge o diálogo para ouvir os interesses das diferentes partes, na busca do atendimento das demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. Trata-se da construção de relacionamentos.

5. As empresas tendem a investir mais em processos de gestão para obter diferenciais, diante do aumento significativo da competitividade. Os conceitos de gestão e de sustentabilidade comportam o de relacionamento como elemento constituinte desses processos.

É esse o cenário de atuação dos profissionais de comunicação, cujas variáveis são predominantemente sociais e tecnológicas, tendo-se em vista que nele entram em jogo a interação proporcionada pelas redes sociais e outras possibilidades de comunicação digital. Entretanto, nesse contexto, há ainda, o viés político, considerando-se o poder intrínseco às relações sociais e a capacidade dos indivíduos e dos grupos de promoverem transformações na sociedade e nas organizações.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O complexo “caldo social e cultural” demonstrado até aqui recorta algumas características que permeiam as relações construídas em diferentes mediações e lançam luz sobre um dos principais problemas que constituem a teoria e a prática da comunicação organizacional integrada: como construir relacionamentos duradouros em uma sociedade individualista e marcada pela efemeridade e infidelidade nas relações? Como lidar com a multiplicidade dos públicos, muitas vezes reificados pelas pesquisas de mercado e de verificação de perfil de consumidor, por exemplo? Seriam as Relações Públicas a panaceia para as sociabilidades engendradas pela sociedade em rede e para o re-posicionamento das corporações no mundo virtual?

O cenário social aqui desenhado é marcado por relacionamentos pessoais e organizacionais reconfigurados, revelando oportunidades de uso dos recursos tecnológicos disponíveis para transformar a interação que eles promovem em verdadeiros relacionamentos, por meio do estímulo ao diálogo. A prática de se relacionar é própria da necessidade humana de equilibrar as expectativas e os interesses entre as pessoas e entre estas e as organizações. Essa necessidade leva às trocas simbólicas geradas pela reciprocidade no processo relacional. Assim, as práticas dos relacionamentos contêm os princípios da mutualidade de interesses e da interdependência.

No campo organizacional, tendo-se em vista que os profissionais de comunicação estão habilitados a usar e potencializar a utilização das tecnologias, a eles também cabe humanizar os processos por elas viabilizados e facilitados, começando pelo diálogo entre eles próprios em busca de objetivos comuns. Não é pela comunicação que se tenta evitar o conflito de toda ordem? A humanização não seria um caminho para se alcançar esse objetivo? Urge reconhecer-se que, segundo Wolton (2006: 225), “[...] comunicar é aceitar a experiência da alteridade[...]”, é compreender que a identidade dos sujeitos e das corporações farão sentido quando se levarem em conta as dimensões dialógica e dialética próprias da sociedade atual como aspectos permeantes e fundamentais.

Nesse universo, a visibilidade é mediadora dos relacionamentos - mediação entendida como produção e compartilhamento de sentidos e não como controle social através da informação. O que fazer com a visibilidade, seja ela deliberadamente construída ou involuntária? Torná-la favorável à comunicação e à relação organização-públicos, através das diferentes formas que caracterizam cada área da comunicação.

A construção dos relacionamentos organizacionais no contexto contemporâneo sócio-tecnológico adquiriu, desse modo, um perfil multidisciplinar, o que implica uma interlocução sinérgica das áreas da comunicação entre si e com as ciências sociais. A multidisciplinariedade constitui um fenômeno adequado à era em que se vive: fértil e facilitadora da construção de relacionamentos que promovam a consolidação da democracia em seu caleidoscópio de significados. É o momento ideal para a derrubada de barreiras, amadurecimento profissional e alcance dos objetivos mais nobres da comunicação, cuja necessidade absoluta traduz as mutações, os desafios e os quadros profundos tratados neste artigo. ✍

## REFERÊNCIAS

- Cardoso, G. (2011) “Mudança social em rede” in Centro Ruth Cardoso (2011) *Políticas sociais: ideias e práticas*, São Paulo: Editora Moderna, pp. 219-258.
- Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. M. (2006) *Manual de relaciones públicas eficaces*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Gomes, W. (1998) Esfera pública política e media: Com Habermas, contra Habermas in Rubim, A. A. C., Bentz, I. M. G. & Pinto, M. J. (eds) (1998), *Produção e recepção dos sentidos midiáticos*, Petrópolis: RJ, Vozes
- Grau, N. C. (1998) *Repensando o público através da sociedade*, Rio de Janeiro, Revan.
- Grunig, J. (2009) Paradigms of global public relations in an age of digitalization [on line]. *PRism* 6(2), disponível em [http://praxis.massey.ac.nz/prism\\_on-line\\_journ.html](http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html). Acesso em 18/05/2011.
- Guedes, E. N. (2013) *A mediação dos relacionamentos institucionais nas práticas de inclusão social da Universidade Federal do Maranhão*, Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Habermas, J. (2003) *Mudança Estrutural na Esfera Pública*, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Martín-Barbero, J. (2009) As formas mestiças da mídia. Jesús Martín-Barbero [on line]. Entrevista a Mariluce Moura, *Pesquisa FAPESP*, 163: 10-15, disponível em <http://revistapesquisa2.fapesp.br/?art=3933&bd=1&pg=1&lg=>, acesso em 24/03/2010.
- Martín Serrano, M. (2004) *La producción social de comunicación*. 3 ed., Madri: Alianza Editorial.
- Martín Serrano, M. (2008) *La mediación social*. Edición conmemorativa del 30 aniversario, Madri: Akal.
- Nassar, P. (2010) Liberdade para o Net-Jornalismo, *Terra Magazine*, disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/o,,014837848-E16786,00-Liberdade+para+o+NetJornalismo.html>. Acedido em: 12 de maio de 2014.
- Orozco, G. (2004b) Las mediaciones in Alejandro, M., Vidal, J.R. (eds) (2004) *Comunicación y educación popular: selección de lecturas* (2004), Havana: Editorial Caminos, pp.325-332.
- Orozco, G. (2004b) La perspectiva de las mediaciones in Alejandro, M., Vidal, J.R. (eds), *Comunicación y educación popular: selección de lecturas* (2004). Havana: Editorial Caminos, pp. 333-336.
- Recuero, R. (2009) *Redes sociais na internet*, Porto Alegre: Sulina.



Silverstone, R. (2010) Domesticando a domesticação. Reflexões sobre a vida de um conceito[on line], *Revista Media & Jornalismo* nº 16. Centro de investigação Media e Jornalismo. 2010. pp.1-20, disponível em [http://www.cimj.org/images/stories/docs\\_cimj/domesticando%20a%20domesticao%20-%20silverstone%20-%20reviso.pdf](http://www.cimj.org/images/stories/docs_cimj/domesticando%20a%20domesticao%20-%20silverstone%20-%20reviso.pdf), acesso em 4/05/2012.

Teixeira, J. E. (2002) *Relações Públicas na Umesp. 30 anos de história*, São Bernardo do Campo: UMESP.

Wolton, D. (2006) *É preciso salvar a comunicação*, São Paulo: Paulus.

\* \* \*

Recebido a 29-07-2014

Aceite a 06-10-2014

## COMMUNICATIONAL EFFORTS FOR THE CONSTRUCTION OF RELATIONSHIPS IN CONTEMPORARY SOCIETY: MEDIATIONS AND TECHNOLOGY

Éllida Neiva Guedes; Marcelo da Silva & Protásio César dos Santos  
ellidaguedes@gmail.com; marcelosilva\_rp@hotmail.com; labcom17@bol.com.br

Universidade Federal do Maranhão, Avenida dos Portugueses, nº 1966 -  
Bacanga - CEP 65080-805 São Luís - Maranhão - Brasil

---

### ABSTRACT

This article aims to discuss the necessary alignment of communication efforts to build longlasting relationships between a organization and it public facing the ephemerality of the contemporary society. It begins with the historical and conceptual evolution of Public Relations activity, highlighting, afterwards, the social and technological context in which we live, which features lead to a discussion about the integration of professionals' skills from various fields of communication. Such integration enhances the construction of relational process, since it is an absolute necessity that translates changes and challenges over which we shed light with this article.

### KEYWORDS

Organizational relationships; technology; mediations; dialogue; communication efforts

---

### INTRODUCTION

Today the central functionality of communicational technologic resources is to promote interaction, symbolic exchanges and contents sharing, and through them generate ties which may promote the building of organizational and personal relationships. It's noticed in this scenery that the term relationship is applied to any communicative process which occurs on virtual social networks. Here, however, the concept of relationship is set around the mutuality of interests and impacts among the involved ones in the relational process.

Before that technological phenomenon, relationships in the field of communication were associated in an exclusive way to Public Relations, from which became object still in a primary mode since the conceptual change of the area, in the years of 1960. It fits to remember that initially such activity used to center in the goal of influencing "public opinion"<sup>1</sup> in order to favor some organization, idea or person.

With paradigmatic changes suffered by the area, the Public Relation function passes off the imposition, by persuasion, and seeks to transform "the subject himself and communicative process" through mediation. Public relations are a field of mediation which intends to promote interaction in inter, intra and transorganizational spaces, since

---

<sup>1</sup> The use of quotation marks are justified to remember that the field of Public Relations has peculiarities in the concept of public opinion, that will be discussed subsequently.

the organizations are seen and act in a web of negotiations, considering the contemporaneous technological and social panorama. Such purpose requires expansion and union of acts from the multiple fields of communication.

Thus, the objective in this article is to discuss the need of communicational efforts alignment to the process of organizational relationships construction in the contemporary context.

This text is structured in four sections. First one makes a historic rescue of Public Relations in Brazil. In second one is shown the passage of a paradigm founded in persuasion into another one guided by relationships management among a public, private or communitarian organization and their strategic audiences, based on dialogue. In third one is contextualized the society organization and the phenomenon of social networks in contemporaneity, in a historical moment understood as relationships era. It's still discussed the integration of communication areas on organizational relationships building. In forth one, final considerations about the developed thematic and proposed objective are traced.

#### **PUBLIC RELATIONS IN BRAZIL, MEDIATION AND COMMUNICATION**

In Brazil the birth of Public Relations was marked by the creation, in 1914, of a department inside Canadian multinational The São Paulo Tramway Light and Power Co., current Eletropaulo. That new sector had as objective to harmonize public and enterprise's many interests and clarify public opinion, in an attempt to reduce conflicts inside potable water and electric energy sectors.

The dictum "Audience must be informed", uttered by journalist Ivy Lee, considered as the creator of Public Relations in USA, express the concept that guided this area at that time. Profession until then and through some more decades was set as a promotional and people, organizations and ideas' advertising activity, by disseminating information which influenced public opinion and produced effects of acceptance and favorable behaviors.

Public Relations in Brazil were normalized in 1967, through law 5.377, which more used to represent an instrument of control of communication in the country. Considered as extemporaneous, and given to less legitimacy, such regulations disseminated conceptual distortions of the area legally contained, as the pattern implanted by militaries, specially through Public Relations Special Advice (PRSA), which consecrated the view that Public Relations is the art of creating concepts, true or false (Teixeira, 2002).

It may be said that in their first fifty years, Public Relations in Brazil were executioners of typically operational-instrumental tasks in order to obtain gratefulness of public opinion. The basic objective of the programs in that area was to change or to neutralize hostile opinions, crystallize latent opinions in favor of an organization or to conserve favorable opinions for purposes of social acceptance, in a process in which only organization had a voice, in the opposite hand of democratic and ethical values, guided by the truths that characterize Public Relations.

In the outlined context it's noticed that public opinion doesn't refer only to public interest question but private one, which leads us to the Habermas' (2003) conception of "non-public opinion". For that author, Public Relations lends to private interests an authority of public object and engender a consensus seeking for acceptance of ideas, people and products. Commercial intentions are coated in a false interest on the common good.

In Habermas' reasoning, the dynamic of Public Relations has contours of seduction and is drawn to conquer membership of sympathies to private interests, with public tone. On that context, Public Relations allies themselves to mass communication medias intending to generate the necessary influence over public ones, inserting proper material and producing news which reveal only what is interesting to organizations.

When talking about Public Relations on unilateral perspective, it may be associated the mediator dimension that they exercise to Martín Serrano's (2008) mediation concept, set up on adjusting molds and on control over information. According to that theoretician, mediator institutions, mediatic or socials, offer particular forms of representation of reality to promote adjusts and stability to social system.

Every social mediation, in an integration effort, purposes themselves to engender patterns which serve to preserve cohesion towards the disaggregating effects of the social change (Martín Serrano, 2004, 2008), via using information. Mediation constitutes, that way, a limiter and conditioning mechanism of the subject, once it frames information in such a determinate and convenient system of order, controlling it.

The intention of meaning the world to the subjects contained in that concept meets the objective of instrumental patterns of Public Relations, sustained by transmissive communication which seeks to influence the interpretation which publics make about an organization, in other words, control a situation by means of appropriated information to particular interests. On that perspective, Public Relations become an adjusting and controlling system of public ones, whose behaviors affect organizational existence and cohesion. In such patterns, Public Relations don't construct relationships on interests reciprocity dimension and interlocution defended here, inserting themselves exclusively in persuasive field of disclosure and promotion.

However, from 1960 on, a breaking of persuasion has begun as the main foundation of the area, and of the operational feature which characterized it, consolidating itself twenty years later, when Public Relations began to be comprehended as "[...]a directive function which establishes and maintain relationships mutually beneficial between an organization and its different publics on which depend their successes and failures" (Cutlip, Center e Broom, 2006: 3). In Brazil, also in decade of 80's, the concept of integrated communication was adopted and developed, based on the union of communicational efforts for reaching the organizational objectives, in a synergic and interdependent way.

Thus, the mediating function of Public Relations was no longer an operation of imposition of convenient messages, and passed to represent a process of construction of senses. Mediation is comprehended, according to Martín-Barbero (2009) and Orozco (2004a, 2004b) as an ensemble of structuring sociocultural factors, individuals and

collectives of the subject – from ethnic and geographic origin to the social and cultural movements and to the communication technologies-, in a multiplicity of types.

Constituted from the symbolical subject material, mediations sign up in a revealing dynamic of its history and experiences, in which combinations and results are particular, although the mediating variables constitute in a collective process of social interaction. Mediations are, that way, permanently transformed and transformers – of the subject himself and of communicative process.

Given this, the institutional relationship is observed as a mediating process between an organization and its publics, present or virtual, interpellated (mediated) by sociocultural variables which mean interactions and are reframed by them. It is a process that involves mutual interests, from which bonds among the involved ones are created and/or strengthened. It occurs in the setting of a web, considering the other relational process of the organization and publics, and the impacts that they generate among their interaction (Guedes, 2013).

#### **THE SOCIO-TECHNOLOGICAL CONTEMPORANEOUS CONTEXT: COMMUNICATIONAL EFFORTS FOR THE CONSTRUCTION OF ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS**

The social organization which strongly marks the contemporaneous context was strengthened from the decade of 1970 on, when the main forms of expression of public space began to be the non-governmental organizations and the “[...]volunteering associations” or, in general, social movements, as the institutional heart of civil society, and key of recomposition of public spaces at the same time” (Grau, 1998: 27). That recomposition refers to multiple representative instances of specific interests.

Thus, we live in a strengthened society; a society of articulated and mobilized agents able to intervene politically. It’s observed the formation of independent webs of communication around collective interests, in special through communication and information technologies and social medias. Forums of discussion and representation are able to elaborate specific agendas, develop their own communication channels and corroborate the discussion of social interest themes, like discrimination of any order – religious, ethnical, sexual; environment questions, abuse of power, moral harassment inside organizations and corruption.

Such forums are instances no more linked to common local sharing and set up other kinds of social relations, of action modes and interaction and exercise of civil rights. Those representative arenas constitute new forms of power, whose position on public space relates itself with other technical resources, knowledge and prestige applied into relation with others, to influence people and groups. They represent collective willing, seeking for group consensus, and form themselves consonant to demands of interlocution, discursivity and negotiation of interests and matters of the subjects of each temporality, considering that, according Wolton (2006: 104), “[...]individuals each time more informed, educated and opened to the world, are each time less mistakable”.

Flares in that scenery, the influence of informal spheres – recognized and institutionalized however – in the formation of public opinion and changes in the route of political power. Thematizing questions linked to social well being by specific organizations

provokes demarcation of diverse participative instances and, consequently, rises the dispute among interests and opinions and the possibility of occurrence of conflict.

Admission of new interlocutors, establishment and enlargement of dialogue and opening communication channels modify the forms of interacting, reclaiming, administering conflicts and legitimating voices. At last, reset the recognized space for political participation. Increases the opportunity of positions and counter-positions collocation “[...]in several arenas, through several instruments and around variable objects of specific interests[...].” (Gomes, 1998: 155).

However, in the other hand, that same organized society, ingrained in a perspective each time more “web” and potentially more interactive is marked by individualism, unstoppable consume and ephemerality of relations. Towards that paradox, it’s believed that tolerance, negotiation and collaboration – like the everydayness of subjects – are basilar for the balance of relationships, either among individuals or inside organization-publics binomial.

In that context, the social networks act, with their multiple forms of sociability, with large potential on relational sense and proximity with others, enlarging desterritorialization of communicative interactions and relationships of people and organizations. Such phenomenon transformed world into a plurality of ideas, opinions, concepts, setting up an opposite spectrum to that in which only organizations had a voice, seducing and manipulating publics via techniques and instruments of Public Relations.

Social networks are virtual spaces that either opportunize enlargement of web relationships, or modify the mode of people and organizations relating. They transform the spaces and temporalities where those relationships occur. In that space of interaction, subjects constitute themselves in a different way, since there is a detachment among them, in other words, actors are mediated by computer or by another support (Recuero, 2009).

That way, actors of/in the networks are representations symbolized by sites, blogs and profiles on social networks. The representation of actors on networks express elements of their personality and individuality, appoints Recuero (2009). It may be said then that every profile in the digital environment is the presence of “ego” in the cyberspace. However, though being private, networks are public spaces at the same time. That way, the concept of social networks is circumscribed in the border of public and private, which means that technologies redefine the boundaries between personal and collective, intimate and shared, me and the other, according to Silverstone (2010).

Social networks constitute sharing spaces, which may generate action and intervention places. Therefore, they implicate on the formation of new social actors and collective and individual identities, new forms of content production, which goes beyond the huge press. Nassar (2010) discusses about the moveholders, which are the interested parts that gather themselves in social networks, blogs, flash mobs, among several forms of digital and hybrid communication. Then, it treats about new interlocutors, whose on-line behavior reverberates in off-line world.

The sociability in social media field is related to the visibility of social actors, in other words, actors from that networks need to be seen, and so social interaction, relations

and social ties may exist (Recuero, 2009). As said by Martín-Barbero, an emergency of a techno-communicative surroundings, powerful in languages, actions and social, political and cultural dynamics. “It is a world where we are seen, and see. And we see actively. We produce visibility. We build visibility to us and to others[...].” (Martín-Barbero, 2009: 15).

In the organizational dimension, visibility may either be an allied of organization for social acceptance and consecution of its objectives, as, at same time, represents public transparence and opportunizes vigilance and pressure to the publics over that one as social subject. Such process requires opening communicational channels between organizations and its publics, seeking for mutual confidence and credibility, internal and externally. It treats about a process that involves promotion of attributes and organizational acts and which is crossed by multiple flows of multidirectional communication of digital era.

Visibility on the social networks field becomes a mediator of sociability from individual and organizational social actors inside digital universe. The process of producing it and control it involves several communicational efforts.

In that context, it is emphasized that in the center of all those processes is the people. They are the ones who create social networks and uses mediation technologies, like internet, to recreate the necessity of closeness to others to reach common objectives, as detached by Cardoso (2011). It is the introduction of mediation of technology in social relationship, with all its possibilities of promoting appropriation and transmission of contents/behaviors.

When trying to comprehend the technological revolution where is lived, new challenges to social life are given to rise, mainly what is referred to the relevance of the Other for construction of individuals and corporations identity and, considering that identity always will require one – or several – alterity(ies), because, “[...]even multi connected, each one seeks the other and, over all, needs human intermediations” (Volton, 2006: 92). In other words, seeks to build relationships.

However, it is necessary to have in mind the need of using every potentialities of technology for virtual meetings, without despising real and physical interaction, stimulating and preserving what characterizes man as a social being. In a scenery where online relations overcome off-line ones, an imbalance streams in which technology protagonizes and “human” typified on face-to-face interactions is just a co-adjuvant.

In an era of social networks, there are the ones who say that we live in the relationship era. But what kind of relationship is being talked about? It must be considered that the essence of concept of relationship is in exchange, in reciprocity, in respect, in tolerance and dialogue. By own nature, relationships implies being in relation with others, an exchanging of ideas and concepts and introduction and renewing of senses, in a given context. As lived in an immaterial and symbolic society goods, relationships acquire the status of intangible goods, either in personal or organizational field.

Relationships presuppose coexistence among different ones, dispute of interests and, then, the necessity of dialogue and mutual understanding. The opening to dialogue requires to considerate the perspective of other, that relational process is crossed by

intentionalities and needings that bring in themselves the principle of interdependence, in other words, no one actor involved on them has a total control of the situation. The autonomy of social actors is limited, therefore. So it is told, then, that relationships appoint to attempts of equate necessities and dependences and contains the ability of create links.

It is observed, that way, the mediating character of relational process. Beyond mediating, relationships are mediated, in other words, socio-cultural variables of the involved ones intervene on them. Those ones may be observed through the knowledge of public behaviors and profiles, and from the origin of the relationships, a step of Public Relations process, that involves the lecture of contexts – spaces of interaction and symbolic sharing -, in which subjects of publics are constituted and act. It is evidenced that the public profile and behaviors reverberates on the organization interests.

In such process it is able to identify the variables which overcome on relationships, molding them and influencing them in their nature, becoming them, for example, friendly, conflictual, submissive or dependent. The mediating variables also affect the continuity or discontinuity of relationships. The contextualization of relationships reveal the conditions in which the relational process is edified, being determinant to consecution of organizational objectives of mutual understanding, of negotiation and balance of interests.

It is noticed that the process of constructions of relationships holds in itself the concepts of mediation, which becomes it closer to several areas of communication, each one with its singular view, fundamental to the organizational objectives.

In the relational process, another constituting element is identified – the possibility of conflict. That, for its time, generates the necessity of negotiation – of senses and power – and crisis may surge from it. The point of balance in that process is the dialogue, instrument to which Public Relations turns “[...]to manage conflict and cultivate relationships with internal and external strategic publics[...]” (Grunig, 2009: 2).

Considering the concepts discussed until here – sociability/visibility, conflict/negotiation, sharing/reciprocity, interlocution/action/common objectives, it is understood that the construction of organization x public relationships involves conjoint communicational efforts for dialogue between organizations and publics, though the organization relational processes are proper objects of Public Relations. Relationships permeate – sometimes more, sometimes less – all of the communication areas, in special with the advent of social networks.

#### *DIALOGUE INTEGRATED ON COMMUNICATION*

The construction of public, private or third sector organization relationships is one of the moments in which communication areas must dialogue among themselves. In this process they also dialogue with other sciences. Then the concept of integrated communication, comprehended as the unity of action and decision, in order to take care of the reputation and organizational objectives. It treats about the alignment of ethical



communicational efforts, straight to the accomplishment of the organization mission and to the attendance of its interests and the groups of people involved on it.

The base of integrated communication is the constructive dialogue among professionals with formation and different experiences, seeking for common results, more democratic. Such dialogue is the foundation to another dialogue – from the organization with their groups of interest, from which depends its survival and perenity.

Some contemporaneous situations rouse us to the importance that the organizational relationships have acquired and lead us to understand that they pervade all of the management and the communication actions of enterprises:

1. Entrepreneurship and communication professionals in general have already noticed the necessity of establishing and managing relationships of the organization with their employees, clients, community, in a dynamic that includes, however not limiting to produce messages to the media and/or placement of sophisticated merchandise campaigns, in an isolated form, out of a strategic plan of communication.
2. The rising, in the organizational scope, of areas with actions and objectives turning around closeness and loyalty of the publics and sectors which bring in their name the term “relationship”, like relationship centers or relationship departments with clients or community, or other terminologies which contain the same sense, like the service of client attendance, or post-selling.
3. Relationships have been taken as an object of study in other areas, like marketing. In several times it is observed only the use of a new term to name what Public Relations do since a long time ago. It is said about relationship marketing, but it can't be forgotten that the main focus of that marketing modality is the client, while Public Relations concerns about an ensemble of publics.
4. It still has the growing of socio-environmental responsibility area, whose concepts brings in themselves the relational process, added to the theoretic presupposes of Public Relations. Socio-environmental responsibility implies on participation of employees on results and decisions of the enterprises, respect to the citizen rights, partnership between clients and suppliers, production with quality, satisfaction of users, contributions to the development of community, commitment with environment. Once again, surges the dialogue to listen to the interests of different parts, seeking for attending the demands of everyone and not only from actionists and owners. It treats on the construction of relationships.
5. Enterprises tend to invest more in processes of management to gain differentials towards the significative rising of competitiveness. The concepts of management and sustainability hold relationship one as a constituting element of those processes.

That is the scenery of actuation of communication professionals, whose variables are predominantly social and technological, having in sight that inside it are the interaction provided by social networks and other possibilities of digital communication. Meanwhile, on that context, there is still the political bias, considering itself as the intrinsic power to social relations and the capacity of individuals and groups to promote transformations inside society and organizations.

## FINAL CONSIDERATIONS

The complex “social and cultural broth” demonstrated till here cut out some features that permeate the constructed relations in different mediations and releases light over one of the main problems that constitute the theory and practice of integrated organizational communication: how to construct longlasting relationships in an individualist

and marked by ephemerality and infidelity in relations society? How to deal with multiplicity of publics, most of the times reified by market researches and verification of costumer profile, for example? Would the Public Relations be the panacea to sociabilities engendered by society in a web and for the repositioning of corporations in the virtual world?

Social scenery defined here is marked by personal and organizational reset relationships, revealing opportunities of use of technologic resources available to transform the interaction that they promote into true relationships, via stimulation of dialogue. The practice of relation is from the own human necessity of balancing the expectations and interests among the people and among those ones the organizations. That necessity leads into symbolic exchanges generated by reciprocity in the relational process. Thus, the practices of relationships contain the principles of mutuality of interests and of interdependence.

In the organizational field, having in sight that the communication professionals are able to use and potentialize the using of technologies, it is also up to them humanize the processes made possible and facilitated by technologies, beginning with dialogue among themselves seeking for common objectives. Is not it through communication that every order conflict is to be avoided? Would not humanization be a path to reach that objective? It hurries to recognize that, according to Wolton (2006: 225), “[...]communicate is to accept the experience of alterity[...]”, is to comprehend that the subjects and corporations identity will make sense when it is taken into account the dialogical and dialectical dimensions proper from the actual society as permeating and fundamental aspects.

In that universe, visibility is the mediator of relationships – mediation understood as the production and sharing of senses and not as social control through information. What can be done with visibility, being it deliberately or involuntarily constructed? To become it favorable to communication and to relation organization-publics, through the different forms which characterize each area of communication.

The construction of organizational relationships in the socio-technological contemporaneous context has acquired, that way, a multi-disciplinal profile, which implies a synergic interlocution of communication areas among themselves and with social sciences. Multi-disciplinarity constitutes an adequate phenomenon to the era where we live: fertile and facilitator of relationship construction that promote the consolidation of democracy in its kaleidoscope of meanings. It is the ideal moment to overthrow barriers, professional maturation and reaching nobler objectives of communication, whose absolute necessity translates the mutations, challenges and the deep presentments treated in this article. //

## REFERENCES

- Cardoso, G. (2011) “Mudança social em rede” in Centro Ruth Cardoso (2011) *Políticas sociais: ideias e práticas*, São Paulo: Editora Moderna, pp. 219-258.
- Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. M (2006) *Manual de relaciones públicas eficaces*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Gomes, W. (1998) Esfera pública política e media: Com Habermas, contra Habermas in Rubim, A. A. C., Bentz, I. M. G. & Pinto, M. J. (eds) (1998), *Produção e recepção dos sentidos midiáticos*, Petrópolis: RJ, Vozes.
- Grau, N. C. (1998) *Repensando o público através da sociedade*, Rio de Janeiro, Revan.
- Grunig, J. (2009) Paradigms of global public relations in an age of digitalization [on line]. PRISM 6(2), available at [http://praxis.massey.ac.nz/prism\\_on-line\\_journ.html](http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html). Access in 18/05/2011.
- Guedes, E. N. (2013) *A mediação dos relacionamentos institucionais nas práticas de inclusão social da Universidade Federal do Maranhão*, Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Habermas, J. (2003) *Mudança Estrutural na Esfera Pública*, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Martín-Barbero, J. (2009) As formas mestiças da mídia. Jesús Martín-Barbero [on line]. Entrevista a Mariluce Moura, *Pesquisa FAPESP*, 163: 10-15, available at <http://revistapesquisa2.fapesp.br/?art=3933&bd=1&pg=1&lg=>, access in 24/03/2010.
- Martín Serrano, M. (2004) *La producción social de comunicación*. 3 ed., Madri: Alianza Editorial.
- Martín Serrano, M. (2008) *La mediación social*. Edición conmemorativa del 30 aniversario, Madri: Akal.
- Nassar, P. (2010) Liberdade para o Net-Jornalismo, *Terra Magazine*, available at <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,014837848-E16786,00-Liberdade+para+o+NetJornalismo.html>. Access in 12 /05/2014.
- Orozco, G. (2004b) Las mediaciones in Alejandro, M., Vidal, J.R. (eds) (2004) *Comunicación y educación popular: selección de lecturas* (2004), Havana: Editorial Caminos, pp.325-332.
- Orozco, G. (2004b) La perspectiva de las mediaciones in Alejandro, M., Vidal, J.R. (eds), *Comunicación y educación popular: selección de lecturas* (2004). Havana: Editorial Caminos, pp. 333-336.
- Recuero, R. (2009) *Redes sociais na internet*, Porto Alegre: Sulina.
- Silverstone, R. (2010) Domesticando a domesticação. Reflexões sobre a vida de um conceito [on line], *Revista Media & Jornalismo* nº 16. Centro de investigação Media e Jornalismo. 2010. pp.1-20, available at [http://www.cimj.org/images/stories/doc\\_s\\_cimj/domesticando%20a%20domesticao%20-%20silverstone%20-%20reviso.pdf](http://www.cimj.org/images/stories/doc_s_cimj/domesticando%20a%20domesticao%20-%20silverstone%20-%20reviso.pdf), access in 4/05/2012.
- Teixeira, J. E. (2002) *Relações Públicas na Umesp. 30 anos de história*, São Bernardo do Campo: UMESP.
- Wolton, D. (2006) *É preciso salvar a comunicação*, São Paulo: Paulus.

\* \* \*

Received: 29-07-2014

Accepted: 06-10-2014

## TIPOLOGIAS DE AUDITORIAS USADAS PELOS DIRETORES E PELAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS: ANÁLISE COMPARATIVA, ESPANHA - ECM

Kathy Matilla; Guillem Marca-Francés & Andréa Oliveira

kathym@blanquerna.url.edu; guillem.marca@uvic.cat; andrea.oliveira@udg.edu

Universidad Ramon Llull / Universidad de Vic. Sagrada Familia/ Universidad de Gerona

Facultad de Comunicación Blanquerna, Universidad Ramon Llull. Valldonzella, 23, 08001 Barcelona (España)

---

### RESUMO

Um duplo estudo desenvolvido na Espanha com os sócios de Dircom -a associação de diretores de comunicação das maiores empresas do país- e com agências/consultoras de relações públicas e comunicação mostra que, atualmente, há uma tendência ao predomínio de uma orientação instrumental (tática) na prática profissional espanhola em comparação com o que ocorre em outros países europeus (ECM-European Communication Monitor). Isso se deduz da atribuição e do uso prevalente de auditorias claramente associadas ao controle de resultados Output.

### PALAVRAS-CHAVE

Auditoria; diretor de comunicação (“dircom”); avaliação; pesquisa estratégica; relações públicas

---

### INTRODUÇÃO

Durante o primeiro trimestre de 2012 foram realizados, em simultâneo, dois estudos, através da aplicação de questionários idênticos a dois grupos distintos, embora complementares: de um lado, as agências/consultoras de comunicação e relações públicas espanholas; de outro, seus clientes. Tais estudos foram realizados, especificamente, dirigindo-se a seus diretores gerais, no primeiro caso, e aos diretores de comunicação de empresas e organizações espanholas, no segundo.

Ambos os grupos, dependentes um do outro, e portanto em relação dialógica, constituem os protagonistas fundamentais da *práxis* profissional no processo da comunicação e das relações públicas. Considerou-se interessante formular as mesmas perguntas a ambos os grupos a fim de observar as correlações e dissonâncias nas respostas obtidas, com vista a poder aprofundar a compreensão do comportamento de ambos os grupos em suas rotinas de colaboração profissional, especificamente delimitadas para o uso da investigação estratégica, e de modo a verificar se tais rotinas se desenvolviam com base nas postulações da literatura internacional especializada no presente objeto de estudo.

Em nosso levantamento bibliográfico para estabelecer um quadro teórico, não foi possível localizar qualquer investigação aplicada levada a cabo em Espanha a fim de estudar especificamente estes aspetos concretos do projeto, bem como o desenvolvimento estratégico voltado à prática profissional. Tal permite-nos considerar a presente

investigação empírica como uma contribuição científica que talvez possa resultar interessante à parcela da comunidade científica que deseje colaborar com a configuração de um estado da arte sobre o objeto de estudo em Espanha.

Mais especificamente, interessava-nos saber que tipologia de auditorias os grupos manifestaram utilizar no desenvolvimento de sua planificação estratégica. Assim, tendo por objetivo uma exata contextualização e estabelecimento da referência empírica, foi realizado um estudo sistemático dos itens diretamente relacionados com os relatórios publicados até o momento sobre a aplicação do questionário nas diversas edições do estudo pan-europeu ECM-European Communication Monitor (2007-2012), que iremos descrever mais adiante.

O objetivo principal centrou-se em verificar, especificamente, que tipo de auditorias eram mais utilizadas e quais métodos de avaliação empregues com maior frequência nos trabalhos de campo realizados por ambos os grupos. O objetivo secundário de nosso estudo, que deriva do principal, permitiu conhecer com a maior precisão e detalhe a qualidade do trabalho e da relação profissional no âmbito estratégico entre ambos os atores do processo comunicativo.

#### **DIRCOM, ASSOCIAÇÃO DE DIRETORES DE COMUNICAÇÃO**

De acordo com seu *site* institucional (agosto de 2012), a Dircom reúne os diretores de comunicação das empresas e instituições mais importantes de Espanha, além dos mais importantes responsáveis das consultoras de comunicação. A Dircom tem como visão promover a avaliação da função de Comunicação e do *dircom*<sup>1</sup>, perseguindo quatro eixos estratégicos: reconhecimento, desenvolvimento profissional, networking e RSC. E os seus quase 900 sócios estão divididos em 8 delegações territoriais: Andaluzia, Aragão, Astúrias, Canárias, Catalunha, Castela e Leão, além da Comunidade Valenciana e da Galícia.

#### **ADECEC-ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS CONSULTORAS EM RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO**

No site institucional da Associação de Empresas Consultoras em Relações Públicas e Comunicação-ADECEC (agosto 2012), consta que esta sociedade foi fundada em janeiro de 1991 por um grupo de diretores das principais empresas consultoras de relações públicas e comunicação na Espanha, com o intuito de difundir a prática da consultoria estratégica.

A ADECEC tem como vocação a congregação patronal do setor, uma vez que integra as principais empresas consultoras de relações públicas e comunicação de Espanha, tanto em faturação como em número de funcionários. Tem, ainda, como missão promover a profissão e contribuir com o crescimento da prática das relações públicas e da comunicação corporativa em território espanhol.

---

<sup>1</sup> “Dircom” é o diminutivo de diretor de comunicação geralmente utilizado em Espanha e em França para designar a função diretiva, e que utilizaremos a partir da agora.

## REVISÃO DE LITERATURA E O ECM-EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR

Em 2007, a EACD-European Association of Communication Directors e a EUPRE-RA-European Public Relations Education and Research Association levaram a cabo a edição anual do macroestudo transnacional ECM-European Communication Monitor (Zerfass, Van Ruler, Rogojinaru, Verçiç & Hamrefors, 2007), repetindo-o ininterrupta e anualmente até 2012, quando atingiu sua sexta edição (Zerfass, Tech, Verhoeven, Verçiç & Moreno, 2008; Zerfass, Tech, Verhoeven, Verçiç & Moreno, 2009; Zerfass, Tech, Verhoeven, Verçiç & Moreno, 2009; Zerfass, Tech, Verhoeven, Verçiç & Moreno, 2010; Zerfass, Tech, Verhoeven, Verçiç & Moreno, 2011; e Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tech, 2012).

Espanha foi incorporada pela primeira vez no ECM na edição de 2012. Por se tratar de um estudo de referência na Europa e porque, como já afirmamos, não encontramos em Espanha nenhuma pesquisa aplicada ao nosso objeto de estudo específico, decidimos usar essas edições da referida investigação europeia como marco teórico de referência.

De acordo com o *site* institucional (ECM, 2012), este estudo é uma: “Sondagem anual de tendências futuras da gestão da comunicação e relações públicas [...] a maior sondagens transnacional em comunicação estratégica do mundo [...] Integrando quase 2,200 profissionais dos 42 países participantes”; sendo que os temas da pesquisa variam anualmente.

A partir de uma análise da atividade estratégica dos participantes nas diversas edições do ECM, é possível perceber que, em relação à prática avaliativa, 84.0% dos entrevistados medem o impacto de suas mensagens junto dos *mass media* (Outputs 72.5% em 2008; 82.3% em 2010), enquanto 53.9% declararam fazê-lo em relação aos seus *stakeholders* (Outcomes 38.7% em 2008; 48.1 em 2010); já os 46.9% que dizem fazer essa medição em relação ao custo dos projetos (Inputs 27.7% em 2008; 47.7% em 2010) e os 34.4% que o fazem em relação os objetivos de negócio (Outflows 32,9% em 2008; 25.0% em 2010) declararam centrar-se, sobretudo, numa parte do processo comunicativo: ocupando o lugar principal o “clipping de monitorização e a resposta aos media” (84.0% em 2008; 82.3% em 2010), seguido do uso da intranet e internet (64.0% em 2008; 69.7% em 2010). Observa-se, ainda, que comparando-o com “o enquadramento para a medição da comunicação levado a cabo pelas associação de RP e de controladores” (DPRG/ICV - Deutsche Public Relations Gesellschaft/ Internationaler Controller Verein, 2009 & Zerfass, 2010)”, a predominância da avaliação externa (Output) é evidente, seguida da análise das percepções dos stakeholders (Outcome).

Em relação às necessidades de formação e qualificação manifestadas pelos participantes europeus, salientamos os itens a seguir, que se mantiveram em percentagens estáveis ao longo dos últimos cinco anos: “desenvolvimento de planos de comunicação associados às estratégias de negócio” (44.0% em 2011; 43.6% em 2010; 47.3% em 2009; 45.4% em 2008), “métodos de pesquisa e medição” (11.0% em 2009) e “métodos estabelecidos de avaliação da comunicação” (16.1% em 2008; 17.2% em 2010; 16.3% em 2011).

Na edição de 2008, concluiu-se que “as agências facultam a possibilidade de quantificar os resultados” (17.9%), e que “as agências acreditam que estão envolvidas devido

à sua compreensão estratégica e/ou do mercado e experiência (8,0%) mas apenas 41.6% dos seus clientes fazem o mesmo”. Verificou-se, além do mais, que os clientes europeus eram menos dependentes das agências que os dos EUA, em termos operacionais e estratégicos; que as agências europeias superestimavam as suas capacidades em todos os âmbitos do suporte estratégico; e que o investimento de ambos os grupos em educação contínua, pesquisa aplicada e cooperação a longo prazo com a pesquisa acadêmica era ainda muito baixa na Europa.

Em 2010, 49.2% dos entrevistados declararam considerar que “ajudam a ajustar as estratégias organizacionais”; 72.1% que “contribuem para os ativos imateriais”; e 62.5% que “se sentem responsáveis pela definição das estratégias de negócio, acrescentando a dimensão comunicativa à formulação da estratégia” (+1.8% comparado com 2009).

Também em 2010, 69.7% dos diretores europeus dos departamentos funcionais declararam assumir a responsabilidade sobre o processo de planificação e avaliação da Comunicação (74.4% no Sul da Europa). Em relação aos procedimentos de planeamento, concluiu-se que a situação poderia melhorar significativamente, uma vez que foi detetado um nível basicamente instrumental: “estratégias e planos para um único instrumento (72.6%); estratégia de Comunicação geral (6.2%); estratégias para uma melhor preparação/stakeholders (62.4%); estratégias e planos para desafios específicos (57.7%) e monitorização de estratégias (35.7%)”.

Na edição de 2011, sobre os aspetos estratégicos da prática profissional, foi observado que: “RP já não é visto como o melhor rótulo para a profissão, se comparado com outros conceitos: 61.3% Comunicação Estratégica”. 90.8% dos participantes afirmaram: “Centramo-nos e apoiamos os objetivos de Negócio através do planeamento e execução da comunicação” (+5.4% comparado com 2010, e +6.0% comparado com 2009) e que: “Sentimo-nos responsáveis por ajudar a definir as estratégias de negócio” (+8.3% comparado com 2010 e +10.1% comparado com 2009).

Além disso, os profissionais participantes manifestaram colaborar com a “Unidade de Desenvolvimento Estratégico e Organizacional” das organizações em 61.7% dos casos. Concluiu-se, ainda, que 42.0% dos Departamentos de Comunicação da amostra ainda não dispunham de “Ferramentas para monitorizar a comunicação com os stakeholders nas redes sociais”, perante 24.7% que pretendiam implantá-las neste mesmo ano e outros 33.3% que já contavam com esses instrumentos. E somente 3.24% dos participantes declararam sentir-se capacitados para o “Desenvolvimento de Estratégias de Redes Sociais”.

Os participantes no estudo ECM 2012 (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tech, 2012) foram distribuídos da seguinte maneira: 78.4% de dircoms e 21.6% de agências/consultoras. E os resultados do nosso estudo indicam que a falta de compreensão das práticas de comunicação por parte da gestão de topo (84%) e as dificuldades da própria profissão para provar o impacto das atividades de comunicação na prossecução dos objetivos organizacionais (75%) são as principais barreiras para uma maior profissionalização. Assim, os principais desafios para os profissionais de comunicação europeus são explicar a função de comunicação à gestão de topo e provar o valor da comunicação

para as organizações. Tal estaria talvez na origem de algumas das carências e vulnerabilidades metodológicas que, como se comprovará mais adiante, foram identificadas nos nossos dois estudos, sobretudo se considerarmos que: “Ao longo de décadas, a Gestão da Comunicação e as Relações Públicas foram-se transformando numa prática operacional de preparação, produção e divulgação de materiais de comunicação numa total função de Gestão Estratégica, que inclui a expressão, bem como a consultoria e a execução” (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tech, 2012: 43). Tal exige reciclagens e inovações técnicas que provavelmente ainda não estão consolidadas entre os profissionais espanhóis, em conformidade ao que se expressa no estudo ECM 2012:

[os profissionais] estão claramente a atingir os seus limites, porque a complexidade da comunicação está a aumentar[...] Essas mudanças no ambiente exigem dos profissionais de comunicação a reconceptualização e reorganização que fazem. Embora a maior parte do tempo produtivo ainda se destine a tarefas operacionais de comunicação (falar com colegas e os média, redigir textos, acompanhar e organizar eventos, etc.), isso não representa mais de 37% da sua semana típica. A gestão de atividades relacionadas ao planeamento, organização, liderança pessoal, avaliação de estratégias, justificação de gastos e preparação para situações de crise significa 29% do seu tempo. A gestão reflexiva da comunicação, o alinhamento, a relação com a organização/clientes e seus *stakeholders* toma já 19%; e o *coaching*, afirmação e a educação dos membros da organização ou do cliente consome quase 15%. Como esperado, há correlações significativas com a posição do comunicador na hierarquia organizacional, com influência na função de comunicação (que tendo mais força sobre a gestão de topo correlaciona-se mais com a reflexão e menos com as operações) (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tech, 2012: 43).

Por fim, a edição de 2012 apresenta uma tendência europeia: “os profissionais de assessoria de imprensa executam a maior parte do trabalho operacional, enquanto os profissionais envolvidos em relações governamentais, *public affairs* e *lobbying* gastam mais tempo com atividades reflexivas” (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tech, 2012: 43).

Também se evidencia que ainda falta um longo caminho a ser percorrido a fim de aperfeiçoar as práticas profissionais na Europa, já que “como comunicadores profissionais estão a passar de níveis principalmente operacionais para patamares mais gerenciais, educativos e reflexivos; construir competências e capacidades o próximo grande desafio tanto para os indivíduos e organizações (Tench, 2012; Sha, 2011; Jeffrey & Brunton, 2011)” (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tech, 2012: 77).

## PERGUNTA DE PESQUISA

Para atingir os nossos objetivos, formulamos uma única pergunta de pesquisa, visando uma comparação dos resultados entre as respostas de ambos os grupos analisados e, paralelamente, comprovar se havia uma correspondência ou discrepância com



os resultados das diversas edições do ECM, o qual, como já comentado anteriormente, será utilizado para a comprovação empírica referencial.

**(RQ1)** Quais são as tipologias de auditoria mais comumente empregues pelos diretores de comunicação e suas agências/consultoras em Espanha?

## METODOLOGIA

No presente estudo, comparam-se os resultados obtidos de dois grupos diferentes (diretores de comunicação e agências/consultoras de comunicação e relações públicas) através de um questionário auto-administrado e aplicado em Espanha, durante o primeiro trimestre de 2012.

O estudo também compreende a totalidade do banco de dados dos profissionais em atividade registrados na associação de diretores de comunicação Dircom<sup>2</sup>, que na ocasião da aplicação do questionário, contava com um total de 826 indivíduos, distribuídos da seguinte forma: 53.0% diretores de comunicação de empresas, 14.0% diretores de agências e consultoras de comunicação e relações públicas, e 8.0% diretores de comunicação de organizações sem fins lucrativos (ONGs), ao passo que os demais sócios (25.0%) eram formados por: 6.0% de professores-doutores universitários especializados em comunicação e relações públicas, 7.0% de profissionais autônomos, 9.0% de sócios de conhecimento e 3.0% de sócios jovens.

Como foi possível comprovar, 75.0% dos sócios correspondiam exatamente ao perfil desejado, ou seja, de profissionais responsáveis pela tomada de decisões em âmbito estratégico, tanto *dircoms* de empresas quanto de organizações sem fins lucrativos, assim como os maiores dirigentes de agências/consultoras. Convém destacar a coincidência de pertencerem ao mesmo perfil profissional que os participantes das distintas edições do ECM analisadas (2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012).

No que se refere às agências/consultoras, o questionário foi aplicado a uma amostragem de 231 constituintes de um banco de dados de elaboração própria, que incluía as 20 entidades associadas à ADECEC-Associação de Empresas Consultoras em Relações Públicas e Comunicação, o qual supunha 23.1% do universo total estimado no relatório de Torres e Carrera (2011).

O questionário utilizado em nosso duplo estudo foi idêntico ao utilizado por Matilla em 2007, analisado por Matilla e Marca (2012: 825-830) - ao qual foram adicionadas 4 novas perguntas - e validado nesta ocasião através de aplicação de um pré-teste por 5 especialistas universitários num primeiro momento e, posteriormente, por 34 profissionais em atividade.

Em ambos os casos, o questionário foi aplicado via internet, através de um convite personalizado enviado por e-mail, garantindo deste modo o anonimato das respostas. Foi incluído um link ao questionário com 18 perguntas fechadas, a partir do qual os resultados foram automaticamente processados. Os dados foram trabalhados por recurso ao SPSS, com propósitos descritivos e analíticos.

<sup>2</sup> Dados fornecidos pela Dircom no dia 13/02/2012.

Dos 826 sócios da Dircom, 19.37% responderam e a difusão do link foi realizada em três fases consecutivas (13, 20 e 27 de fevereiro de 2012), ficando permanentemente ativos no Boletim Semanal online da associação durante tal período. Essa percentagem pode ser considerada como muito satisfatória, uma vez que, de acordo com a própria associação, os inquéritos online enviados semanalmente através do Boletim raramente superam 8-9% de respostas.

Por sua vez, das 231 agências/consultoras que compuseram a amostragem, metade delas participou na pesquisa (50.64%). O questionário, difundido por e-mail em três fases consecutivas (entre 23 de janeiro de 2012 e 6 de fevereiro do mesmo ano), foi enviado única e exclusivamente para o endereço eletrônico pessoal do maior responsável hierárquico de cada agência/consultora, tanto em escritórios centrais como em filiais situadas noutras cidades do Estado espanhol, quando aplicável.

Acreditamos que os resultados obtidos a partir da pesquisa de 'dircoms' devem ser considerados apenas como indicadores de tendências, uma vez que nem todos os diretores de comunicação e relações públicas em Espanha estão associadas à Dircom. Os respondentes constituem, portanto, uma amostra do estudo, mas não todo o universo, o que a ser conseguido poderia fornecer dados mais representativos. A mesma consideração aplica-se, de resto, ao estudo das agências / consultorias.

## RESULTADOS

Apresentamos os resultados da nossa análise descritiva em duas tabelas, que incluem a percentagem das diversas respostas com um intervalo de confiança (IC) de 95%. Os principais aspetos analisados centraram-se nos procedimentos usados para a pesquisa estratégica, que foram objeto de uma análise detalhada: as diversas tipologias de auditoria empregues, com maior frequência, por ambos os grupos.

	Pesquisa Preliminar n = 43 n (%)		Pesquisa de avaliação n = 76 n (%)	
<b>Outputs</b>				
<b>Audit de Publicity</b>	35 (81,40%)	69,77-93,03	75 (98,58%)	95,94-101,22
0% to 25%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
26% to 50%	1 (2,33%)	-2,18-6,84	1 (1,31%)	-1,24-3,88
51% to 75%	1 (2,33%)	-2,18-6,84	0 (00,00%)	-
76% to 100%	33 (76,74%)	64,11-89,37	74 (97,37%)	93,77-100,96
<b>Audit de Eventos</b>	29 (67,44%)	53,43-81,44	72 (94,74%)	89,72-99,75
0% to 25%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
26% to 50%	1 (2,33%)	-2,18-6,84	0 (00,00%)	-
51% to 75%	1 (2,33%)	-2,18-6,84	1 (1,31%)	-1,24-3,88
76% to 100%	27 (62,80%)	48,36-77,24	71 (93,42%)	87,84-98,99
<b>Outtakes</b>				
<b>Audit de Percepções</b>	17 (39,53%)	24,91-54,14	17 (22,37%)	13,00-31,73
0% to 25%	6 (13,95%)	3,6-24,3	5 (6,58%)	1,00-12,27

26% to 50%	1 (2,33%)	-2,18-6,84	2 (2,63%)	-0,96-6,22
51% to 75%	1 (2,33%)	-2,18-6,84	1 (1,31%)	-1,24-3,88
76% to 100%	9 (20,95%)	8,79-33,11	9 (11,85%)	4,57-19,10
<b>Outcomes</b>				
<b>Audit de Opiniões</b>	30 (69,77%)	56,04-83,49	37 (48,68%)	37,44-59,91
0% to 25%	7 (16,27%)	5,24-27,3	15 (19,74%)	10,79-28,68
26% to 50%	6 (13,95%)	-2,18-6,84	6 (7,90%)	1,84-13,96
51% to 75%	2 (4,65%)	-1,54-10,84	4 (5,26%)	0,24-10,27
76% to 100%	15 (34,89%)	20,65-49,13	12 (15,79%)	7,59-23,98
<b>Audit de Atitudes</b>	5 (11,63%)	2,04-21,21	4 (5,26%)	0,24-10,27
0% to 25%	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
26% to 50%	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
51% to 75%	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
76% to 100%	2 (4,65%)	-1,54-10,84	4 (5,26%)	0,24-10,27
<b>Outflows</b>				
<b>Audit de Crises</b>	34 (79,07%)	66,89-91,25	52 (68,42%)	57,97-78,87
0% to 25%	10 (23,25%)	10,62-35,87	24 (31,58%)	20,37-42,78
26% to 50%	5 (11,63%)	2,04-21,21	6 (7,90%)	1,84-13,96
51% to 75%	3 (6,98%)	-0,63-15,59	4 (5,26%)	0,24-10,27
76% to 100%	14 (32,55%)	18,54-46,55	18 (23,68%)	14,12-33,23

Tabela 1. ESTUDO DIRCOM – Tipo de *Audits* solicitados a sua agência/consultora  
Fonte: elaboração própria

	Pesquisa Preliminar n = 21 n (%)		Pesquisa de Avaliação n = 76 n (%)	
<b>Outputs</b>				
<b>Audit de Publicity</b>	16 (76,19%)	57,97-94,40	76 (100,00%)	-
0% to 25%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
26% to 50%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
51% to 75%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
76% to 100%	16 (28,75%)	9,24-47,89	76 (100,00%)	-
<b>Audit de Eventos</b>	4 (19,05%)	2,25-35,84	71 (93,42%)	87,84-98,99
0% to 25%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
26% to 50%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
51% to 75%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
76% to 100%	4 (19,05%)	2,25-35,84	71 (93,42%)	87,84-98,99
<b>Outtakes</b>				
<b>Audit de Percepções</b>	6 (28,57%)	9,24-47,89	6 (28,57%)	18,41-38,72
0% to 25%	1 (4,76%)	-4,34-13,86	1 (1,32%)	-1,24-3,88
26% to 50%	1 (4,76%)	-4,34-13,86	1 (1,32%)	-1,24-3,88
51% to 75%	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
76% to 100%	4 (19,05%)	2,25-35,84	4 (5,26%)	0,24-10,27
<b>Outcomes</b>				
<b>Audit de Opiniões</b>	9 (42,86%)	21,69-64,02	13 (17,11%)	8,64-25,57
0% to 25%	2 (09,52%)	-3,03-22,07	1 (1,32%)	-1,24-3,88
26% to 50%	4 (19,05%)	2,25-35,84	6 (7,90%)	18,41-38,72
51% to 75%	0 (0,00%)	-	2 (2,63%)	-0,96-6,22

<b>76% to 100%</b>	3 (14,29%)	-0,67-29,25	4 (5,26%)	0,24-10,27
<b>Audit de Atitudes</b>	2 (9,52%)	-3,03-22,07	2 (2,63%)	-0,96-6,22
<b>0% to 25%</b>	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
<b>26% to 50%</b>	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
<b>51% a 75%</b>	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
<b>76% a 100%</b>	2 (9,52%)	-3,03-22,07	2 (2,63%)	-0,96-6,22
<b>Outflows</b>				
<b>Audit de Crises</b>	19 (90,48%)	77,92-103,03	22 (28,95%)	19,39-38,51
<b>0% a 25%</b>	2 (9,52%)	-3,03-22,07	1 (1,32%)	-1,24-3,88
<b>26% to 50%</b>	8 (38,09%)	17,32-58,85	7 (9,21%)	2,71-15,71
<b>51% to 75%</b>	4 (19,05%)	2,25-35,84	9 (11,85%)	4,57-19,10
<b>76% to 100%</b>	5 (23,80%)	5,59-42,02	5 (6,58%)	1,00-12,27

Tabela 2. ESTUDO AGÊNCIAS - Tipo de Audits solicitados por Clientes

Fonte: elaboração própria

Entre os *dircoms*, destacamos a elevada percentagem (56.57%) que não respondeu à pergunta sobre as tipologias de auditoria<sup>3</sup> mais empregues na pesquisa preliminar, em contraposição às respostas sobre a pesquisa avaliativa, nas quais se observou um crescimento na participação, mantendo-se praticamente estável em relação ao número médio de respostas obtidas anteriormente no questionário.

Na pesquisa preliminar sobre as tipologias de auditoria preferidas pelos *dircoms* estão a auditoria de *Publicity* (81.40%) e a de Crises (79.07%), seguidas de perto pela auditoria de Opiniões (69.77%) e a de Eventos (67.44%). As menos utilizadas foram as auditorias de Atitudes (11.63%), o que deixa as auditorias de Perceções numa posição intermedia (39.53%). Em todos os casos a percentagem de ocasiões de utilização esteve situada na margem mais alta (76.0% a 100%) - ainda que o número de respondentes tenha sido muito baixo - se isentamos as auditorias de *Publicity* e Eventos, situadas acima de 25.0% tanto na pesquisa prévia quanto na posterior.

Também na pesquisa avaliativa, atesta-se a predominância na predileção dos *dircoms* pelas em Marca (2011: 92-96). de *Publicity* (98.58%) e de Eventos (74.94%), seguidas de longe pelas de Crises (68.42%) e uma distância ainda maior pelas em Marca (2011: 92-96). de Opiniões (48.68%). Nas últimas posições encontram-se as em Marca (2011: 92-96). de Perceções (22.37%) e as de Atitudes (5.26%).

Numa comparação entre as duas colunas da Tabela 1, observa-se que as percentagens de resposta dos *dircoms* foram superiores na pesquisa avaliativa, em detrimento da preliminar em Outputs, cujos participantes não estão situados numa boa posição de domínio metodológico da pesquisa estratégica, uma vez que as diferenças deveriam tender a zero. Nas demais - Outtakes, Outcomes e Outflows – o fato da pesquisa preliminar superar a avaliativa chama a nossa atenção. É possível observar que, percentualmente, as auditorias preferidas pelos participantes estejam relacionadas com pesquisa preliminar e com avaliação final dos Outputs (*Publicity* e Eventos), seguidas, de forma menos contundente, pelas Outflows (Crises), também em ambas as etapas - preliminar e final - do processo de pesquisa estratégica.

<sup>3</sup> As definições e tipologias de auditorias de relações públicas e comunicação podem ser consultadas em Stacks (2011:14-15), em Cuenca (2011), e em Marca (2011: 92-96).

Entre as agências (Tabela 2), os resultados em ambos os tipos de pesquisa não são coincidentes, uma vez que apenas 21 respostas foram obtidas (27.63%) sobre o emprego da pesquisa preliminar, diante de 100% que declararam desenvolver alguma tipologia de pesquisa avaliativa. No entanto, as diferenças entre ambos os tipos de pesquisa não terminam aqui: na etapa preliminar, as agências receberam solicitações de auditorias de *Publicity* em 76.19% dos casos e de Eventos em 19.05%, ao passo que na etapa de avaliação posterior, o uso das auditorias de *Publicity* aumentaram na sua totalidade, posto que se obteve o máximo de respostas afirmativas (100%), ficando em última posição as de Eventos, porém com pouca margem de diferença (71.0% - 93.42).

Por outro lado, nas auditorias de Percepções as diferenças entre as pesquisas preliminar e avaliativa foram nulas, resultando num equilíbrio dialógico entre ambas. E em *Outcomes* e *Outflows*, as agências/consultoras declararam ter recebido uma maior percentagem de solicitações de pesquisa preliminar que avaliativa.

As auditorias mais utilizadas pela agências/consultoras foram as vinculadas à avaliação final dos Outputs (100% auditorias de *Publicity* e 93.42% de Eventos), seguidas pelas de *Outflows* na etapa prévia (90.48% auditorias de Crises).

#### ANÁLISE COMPARATIVA COM O ECM-EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR

É possível observar correlações substanciais entre os resultados da nossa pesquisa e algumas das tendências apontadas pelas edições do ECM em análise (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012), conforme exposição seguinte:

- Nos usos da pesquisa avaliativa, consta uma predominância na medição da aparição de mensagens nos meios de comunicação (*Outputs*), seguida da avaliação dos objetivos de negócio (*Outflows*).
- Quando medem a sua atividade profissional, evidencia-se a predominância da avaliação externa (*Outputs*), tanto entre os profissionais europeus quanto entre os espanhóis.
- Os participantes do ECM 2009 manifestaram conseguir identificar as principais necessidades de aperfeiçoamento na aprendizagem técnica, principalmente sobre a pesquisa e medição. A partir dos resultados de nossa análise comparativa pode-se, assim, deduzir do alinhamento das mesmas carências de formação entre os profissionais espanhóis.
- Boa parte dos resultados dos diversos itens analisados no estudo das agências, em comparação com os de seus clientes, confirmam que “as agências facultam a possibilidade de quantificar os resultados” (17.9%), e que “as agências acreditam que estão envolvidas devido à sua compreensão estratégica e/ou do mercado e experiência (8.,0%), mas apenas 41.6% dos seus clientes fazem o mesmo”; embora em Espanha isso também seja passível de aplicação devido ao fato das agências sobrestimarem as suas capacidades em todos os âmbitos do suporte estratégico (ECM 2008).
- De acordo com o ECM 2008, o investimento em pesquisa aplicada era muito baixo na Europa. A correlação com as respostas obtidas junto dos profissionais espanhóis mantém-se em níveis idênticos, quatro anos depois.
- A cooperação a longo prazo do setor profissional com a pesquisa académica era ainda muito escassa na Europa, segundo o ECM 2008, e a situação espanhola é todavia análoga em 2012; como se a mediação por investigadores universitários, capaz de reduzir as vulnerabilidades metodológicas dos procedimentos estratégicos canônicos de nosso duplo estudo, não existissem.
- Os participantes do ECM 2010 afirmaram que “ajudam a ajustar as estratégias organizacionais”, que “contribuem para os ativos imateriais” e que “se sentem responsáveis pela definição

das estratégias de negócio, acrescentando a dimensão comunicativa à formulação da estratégia” (+1.8% comparado com 2009). Embora não se disponha ainda de uma confirmação empírica (já que os nossos questionários não contemplaram perguntas específicas sobre estes itens) é possível deduzir que o mesmo poderia ter sido manifestado pelos participantes espanhóis, apesar das carências metodológicas identificadas poderiam vir a questionar seriamente a veracidade e o rigor de tais afirmações.

- O ECM 2010 evidenciou que 69.7% dos diretores se autoproclamaram responsáveis pelo processo de planeamento e avaliação de suas intervenções (74.4% no sul da Europa); já nos procedimentos de planeamento foi possível detetar que tal situação ainda era passível de melhoria, uma vez observado um nível basicamente instrumental. A partir das nossas conclusões, há uma correlação com o cenário profissional espanhol.
- Existe portanto um alinhamento entre os profissionais espanhóis e europeus que se correlaciona aos aspetos estratégicos da prática profissional: “RP já não é visto como o melhor rótulo para a profissão, se comparado com outros conceitos: 61.3% Comunicação Estratégica”; 90.8% dos participantes afirmaram: “Centramo-nos e apoiamos os objetivos de Negócio através do planeamento e execução da comunicação” (+5.4% comparado com 2010, e+6.0% comparado com 2009) e “Sentimo-nos responsáveis por ajudar a definir as estratégias de negócio” (+8.3% comparado com 2010 e +10.1% comparado com 2009); apesar de que as deficiências metodológicas observadas em Espanha questionariam a qualidade da execução de tais práticas.
- No ECM 2012 é possível observar que os participantes europeus declararam existir carências em relação à compreensão da prática profissional por parte de seus superiores hierárquicos (84.0%), além de dificuldades para atestar o impacto da comunicação nos objetivos corporativos (75.0%), constituindo estes os principais entraves à profissionalização e as metas pendentes de solução. Aventamos a hipótese de que, assim sendo, poderia produzir-se um círculo vicioso: o *top management*, incapaz de definir as funções da área, contrataria profissionais que não dispõem das competências adequadas para demonstrar a eficácia de intervenções estrategicamente mal formuladas e ainda pior avaliadas, fazendo com que a aliança dominante de empresas e organizações não compreendesse o que a comunicação poderia fornecer aos objetivos corporativos, e assim, *ad nauseam*. Neste contexto, podemos considerar que somente é possível contratar pessoas incapacitadas como diretores funcionais se a alta direção desconhece as funções que eles devem desenvolver à frente do departamento, contribuindo para uma intromissão profissional que perpetua e agrava tal situação. Esta poderia ser a causa pela qual, transcorridas décadas, a situação não tenha melhorado na área funcional responsável pela gestão da comunicação de modo a se equiparar às demais áreas funcionais.
- O ECM 2012 concluiu que “Ao longo de décadas, a gestão da comunicação e das relações públicas tem evoluído de uma prática operacional, destinada a preparar, produzir e disseminar materiais de comunicação, para uma função totalmente estratégica, que inclui falar, tal como ser consultora ou executora”, embora a aplicação precária das ferramentas necessárias para que este fluxo se profissionalize adequadamente em Espanha ainda pareça distante, levando em consideração as tendências observadas nos nossos estudos.
- Uma orientação da *praxis* profissional mais operativa -tática- do que estratégica implica que entre os participantes europeus: “Embora a maior parte do tempo produtivo ainda se destine à comunicação operacional (como falar com colegas ou com os media, elaborar textos, acompanhar a organização de eventos, etc.), isto não representa mais de 37% do trabalho típico de uma semana. A gestão de atividades relacionadas com o planeamento, organização, liderança pessoal, avaliação de estratégias, justificação de gastos e preparação para as crises consome já 29% do tempo”; sendo que” os profissionais de assessoria de imprensa executam a maior parte do trabalho operacional, enquanto os profissionais das relações governamentais, public affairs e lobbying gastam mais tempo em atividades reflexivas”. Poder-se-ia deduzir, então, que há uma correlação entre estas ddaos e os dos nossos participantes em Espanha.
- O que foi exposto sobre as deficiências profissionais identificadas nos estudos em Espanha pode ser comprovado com a seguinte citação do ECM 2012: “Estas mudanças no ambiente exigem profissionais de comunicação capazes de criar novos conceitos e de reorganizar o seu trabalho [...]

Como comunicadores profissionais, estes movem-se dos níveis operacionais para outros mais gerenciais, educativos e reflexivos, pois construir competências e capacidades é o próximo grande desafio tanto para os indivíduos e organizações “.

## CONCLUSÕES E FUTURAS PESQUISAS

Acabamos de comprovar que, em linhas gerais, o contexto espanhol que define nosso duplo estudo não difere muito do cenário europeu em relação ao desenvolvimento da praxis estratégica de clientes e fornecedores de serviços de comunicação e relações públicas, faltando ainda um longo caminho a ser percorrido a fim de alcançar os níveis de excelência no velho continente, incluindo aqui o Estado espanhol.

Entre as auditorias mais utilizadas pelas agências/consultoras, destaca-se de forma notória a de *Publicity*, possível indicador de que tal tipologia, diretamente vinculada ao principal produto oferecido pelos fornecedores a seus clientes e comprados por estes, estabelece a predominância de um quadro de prestação de serviços de Assessoria de Imprensa, e que os participantes que largamente a solicitam são mais chefes de imprensa que autênticos diretores funcionais, uma vez que esta atividade, de orientação operacional -tática-, ocupa possivelmente uma posição mais relevante nos seus departamentos.

Tal suposição contrasta com o que se observa nas auditorias de *Publicity* numa etapa avaliativa, onde se registou que foram as mais usadas por clientes e fornecedores. O interesse demonstrado pelos participantes por tudo o que se relaciona com o surgimento de mensagens nos média e sua prestação de contas parece ser a prova de que, quando há algo de valor, investe-se nessa forma de comunicação sem que as carências orçamentárias se afigurem como um obstáculo. Daí advém o facto das auditorias de *Publicity* ocuparem o topo do ranking das auditorias mais utilizadas, numa posição de excelência que resulta do facto da maioria dos participantes declararam usá-la sistematicamente.

Todavia, a medição e a avaliação deveriam ser realizadas de maneira integral, ou seja, não apenas a partir do estudo das mensagens publicadas nos média e nas redes sociais, mas analisando tudo o que se relaciona aos públicos e stakeholders de uma organização (percepções, atitudes, opiniões, comportamentos e relações)<sup>4</sup>. Daí que ainda subsista um grande desafio a ser levado a cabo pelos dois grupos analisados em Espanha, até que a formula mais ampla seja atingida.

No nosso estudo, observamos a predominância dos Outputs em ações de *Publicity*, embora “qualquer atividade pode medir a avaliar tanto a quantidade como a qualidade do Output” (Marca, 2011: 93), como aparece também predominantemente refletido em relação à Organização de Eventos na presente pesquisa.

À exceção do âmbito dos Outflows<sup>5</sup> e, especificamente, no domínio da Comunicação de Crises, onde também se atesta uma notável predominância, observamos que

<sup>4</sup> De acordo com o princípio inicial da Barcelona Declaration of Measurement Principles realizada em 2010 pela AMEC - Association for Measurement and Evaluation of Communication.

<sup>5</sup> O resultado Outcome a longo prazo recebe a denominação de Outflow. Ver Robina et al. 2006: 1-11.

a medição dos demais resultados (Outtakes e Outcomes) ocupa um interesse notadamente inferior em ambos os grupos, o que por sua vez é coerente com as rotinas de uso das auditorias necessárias para executar a medição e a avaliação solicitadas pelos clientes e desenvolvidas pelos fornecedores de serviços em percentagens muito inferiores.

De tudo o que foi anteriormente exposto, poder-se-ia deduzir que os profissionais participantes, de acordo com as auditorias utilizadas e suas percentagens de uso, ainda se encontram substancialmente distantes da dimensão relacional da disciplina postulada por Bruning e Ledinghan (1999: 157-170) e Ledinghan e Bruning (1998: 55-65; 2000: xi-xvii), no sentido de que a visão tradicional da função diretiva como mera responsável pela gestão da comunicação deu passo a mais madura e evoluída das gestões das relações com os públicos (Public Relations vs Publics Relations), que utiliza a comunicação de forma estratégica (Oliveira, 2012: 56), de modo que, para tal, os profissionais “devem concentrar os seus esforços no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre as organizações e os seus públicos-chave, em vez de depender exclusivamente de atividades simbólicas que visam melhorar a imagem” (Oliveira, 2012: 56).

Efetivamente, embora a profissão atualmente siga contemplando as práticas do Modelo de Informação Pública - unidirecional e de práticas persuasivas (Gruning & Hunt, 1984: 34) -, as práticas de comunicação e RP foram alargadas e a disciplina evoluiu para a gestão das relações das organizações com seus públicos-chave, em detrimento da simples transmissão de mensagens a algumas audiências massivas -no sentido de não serem segmentadas- e passivas dos meios de comunicação de massa (Black, 1999; Newson, Turk & Kruckeberg, 2004), que situam a práxis num âmbito simplesmente técnico (tático), não estratégico, e claramente limitativo (Gruning & Repper, 1992: 118; Rodríguez-Polo, 2011: 2-3; Oliveira, 2012: 34-35).

Por conseguinte, nossa Pergunta de Pesquisa (RQ1) “Quais são as tipologias de auditorias mais comumente empregues pelos Diretores de Comunicação e suas agências/consultoras em Espanha?” foi claramente respondida, de modo que o cenário profissional derivado das afirmações de ambos os grupos a este respeito não resulta essencialmente promissor, no que se refere às tendências identificadas sobre as capacidades de planeamento e desenvolvimento estratégico que superam a predominância de uma ancoragem na etapa dos agentes de imprensa com respeito aos trabalhos de campo levados a cabo pelos dois principais atores espanhóis da praxis profissional da gestão da comunicação.

A fim de verificar as possíveis evoluções que a praxis estratégica de ambos os grupos, assim como a modalidade e a qualidade das rotinas desenvolvidas em suas relações profissionais (desde uma despectiva de análise), venham a assumir no futuro, propomo-nos repetir estes estudos com uma periodicidade de quatro anos a fim de estabelecer um observatório permanente colocado a serviços dos dois agentes principais da atividade profissional e, assim, da comunidade científica especializada no presente objeto de estudo e que possa estar interessada em dispor de dados empíricos evolutivos. //



## REFERÊNCIAS

- ADECEC [<http://www.adecec.com/>].
- AMEC-Association for Measurement and Evaluation of Communication (2010). Barcelona Declaration of Measurement Principles, disponível em <http://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/>.
- Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión* (2ª ed.), Barcelona: Hispano Europea.
- Broom, G.M. & Dozier, D.M. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to program Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bruning, S.D. & Ledingham, J.A. (1999). 'Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale', *Public Relations Review*, 25(2): 157-170.
- Cuenca, J. (2011). *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas. Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona*, Tesis doctoral, Barcelona: Facultad de Comunicación Blanquerna, Ramon Llull University, disponível em <http://hdl.handle.net/10803/51765>.
- Cuenca, J. (2012). *Las auditorías de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Cutlip, S., Center, A.H. & Broom, G.M. (2011). *Relaciones Públicas Eficaces* (8th ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Dircom [<http://www.dircom.org/presentacion/presentacion.html>].
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Grunig, J. E. & Repper, F. C. (1992). 'Strategic Management, Publics and Issues', en J.E. Grunig (Ed.) (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 117-157.
- IPR-Institute for Public Relations (2000). *Guidelines and Standards for Measuring Effectiveness in Public Relations Programs and Activities*, Gainesville, FL: IPR-Institute for Public Relations [<http://www.instituteforpr.org/topics/effectiveness-programs-activities/>].
- Jeffrey, L. & Brunton, M. (2011). 'Developing a framework for communication management competencies', *Journal of Vocational Education and Training*, 63(1): 57-75.
- L'Étang, J. (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.
- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998). 'Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship', *Public Relation Review*, 24(1): 55-65.
- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (2000). 'Introduction: background and current trends in the study of relationship management', en J.A. Ledingham & S.D. Bruning (Eds.) (2000), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. xi-xvii.
- Marca, G. (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos*, Tesis doctoral, Tarragona (Spain): Universidad Rovira i Virgili, disponível em <http://hdl.handle.net/10803/51765>.
- Matilla, K. (2010). 'Pasado, presente y futuro del 'Dircom' en España', *FISEC-Estrategias*, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 14, 4: 3-24.

- Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*, Tesis doctoral, Barcelona: Facultad de Comunicación Blanquerna, Universidad Ramon Llull, disponível em <http://hdl.handle.net/10803/9222>.
- Matilla, K. & Marca, G. (2012). 'The Accountability Gap: the Use of Preliminary and Evaluative Research in Spain', *Public Relations Review*, 38(5): 825-830.
- Matilla, K. & Marca, G. (2011). 'La función estratégica del Dircom en España en 2010', *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), Jul.-Dic, disponível em <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/19>.
- Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R. & Zerfass, A. (2009). "European Communication Monitor 2009. An institutionalized view of how public relations and communication management professionals face the economic and media crises in Europe", *Public Relations Review*, 36(2): 97-104.
- Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R. & Zerfass, A. (2010). "European Communication Monitor 2009. El desarrollo de la profesión de Relaciones Públicas y gestión de la comunicación estratégica en Europa", *Razón y Palabra*, 72, disponível em <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199514906045>.
- Newsom, D., Turk, J.V. & Kruckeberg, D. (2004). *This is PR: the realities of Public Relations*. Belmont, CA: Thomson.
- Oliveira, A. (2012). *Los públicos en la etapa de investigación de la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Estudio de los públicos en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica en España*, Tesis doctoral, Tarragona: Facultad de Comunicación, Universidad Rovira i Virgili, disponível em <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/97217/Tesis%20.pdf?sequence=1>.
- Robina, X., Amisha, M.M. & Gregory, A. (2006). "Evaluation in Use: The Practitioner View of Effective Evaluation", *PRism Online Journal*, 4(2): 1-11.
- Rodríguez-Polo, X.R. (2011). "Los efectos de la comunicación de masas de Josep T. Klapper", *Razón y Palabra*, 75: 1-17.
- Seitel, F.P. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, Madrid: Pearson Educación.
- Sha, B.L. (2011), "2010 Practice Analysis: Professional Competencies and Work Categories in Public Relations Today", *Public Relations Review*, 37(3): 187-196.
- Stacks, D.W. (2011). *Primer of Public Relations Research*, New York: Guilford Press.
- Tench, R. (2012). "ECOPSI Benchmarking Preliminary Report", in *Report for the Europe Communication Skills and Innovation Program*, disponível em [www.leedsmet.ac.uk/ecoopsi](http://www.leedsmet.ac.uk/ecoopsi).
- Torres y Carrera (2011). *El sector de las Relaciones Públicas en España. Análisis económico*. Madrid: Puesto Base.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós.

Zerfass, A., Van Ruler, B., Rogojinaru, A., Verçiç, D. & Hamrefors, S. (2007), *European Communication Monitor 2007*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, disponível em <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.

Zerfass, A., Tech, R., Verhoeven, P., Verçiç, D. & Moreno, A. (2008), *European Communication Monitor 2008*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, disponível em <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.

Zerfass, A., Tech, R., Verhoeven, P., Verçiç, D. & Moreno, A. (2009). *European Communication Monitor 2009*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, disponível em <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.

Zerfass, A., Tech, R., Verhoeven, P., Verçiç, D. & Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, disponível em <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.

Zerfass, A., Tech, R., Verhoeven, P., Verçiç, D. & Moreno, A. (2011). *European Communication Monitor 2011*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, disponível em <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.

Zerfass, A., Verçiç, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tech, R. (2012). *European Communication Monitor 2012*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, disponível em <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.

\* \* \*

Recebido a 13-07-2014

Aceite a 09-10-2014

## **AUDIT TYPOLOGIES USED BY COMMUNICATION PUBLIC RELATIONS DIRECTORS AND AGENCIES: A COMPARATIVE ANALYSIS, SPAIN - ECM**

**Kathy Matilla; Guillem Marca-Francés & Andréa Oliveira**

kathyms@blanquerna.url.edu; guillem.marca@uvic.cat; andrea.oliveira@udg.edu

Universidad Ramon Llull / Universidad de Vic. Sagrada Familia/ Universidad de Gerona

Facultad de Comunicación Blanquerna, Universidad Ramon Llull. Valldonzella, 23, 08001 Barcelona (España)

---

### **ABSTRACT**

The double applied research conducted in Spain with Dircom partners -the association of communication directors of major companies in the country- and with public relations and communications agencies/consultancies show the trend that, today, in the Spanish professional practice, the instrumental orientation (tactical) is prevalent, correlated with what happens in other European countries (ECM-European Communication Monitor). This can be deduced from the assignment and the prevalent use of audits clearly associated with the measurement of Output results.

### **KEYWORDS**

Audit; director of communication, evaluation, public relations, research, strategic planning

---

### **INTRODUCTION**

During the first quarter of 2013 we carried out, in parallel, two studies with identical questionnaires, which were applied in two different although complementary groups: on the one hand, Spanish communication and public relations (PR) agencies/consultants, and on the other, their clients. Both groups, dependent on each other and, therefore, being in a dialogical relationship, constitute key players in the professional practice of the process of communication and public relations. Therefore, we found that it was interesting to formulate the same questions to both of them, with the aim of observing if there were any correlations or deviations in the responses and in order to deepen the understanding of the behaviour of both groups in their professional collaboration routines, specifically bounded to the use of strategic research. We also wanted to see if these routines were developed based on the principles of the international literature on the object of study.

In our literature review we have not been able to locate any applied research that has been carried out in Spain to specifically study these particular aspects of design and strategic development carried to professional practice. Hence, we could consider our empirical work as a contribution that perhaps may be of interest to the segment of the scientific community that wishes to contribute to the setting of a state of the art on the object of study in Spain.

Specifically, we wanted to know which type of audits was declared be used by both groups in the development of their strategic plans. For this purpose, we conducted a

systematic search of items directly related to the reports published so far in various editions of the pan-European study ECM-European Communication Monitor (2007-2012), which are described later.

The main objective was focused on finding out specifically which were the most used audits and which methods of evaluation were employed more assiduously in the fieldworks developed by both groups. Our secondary objective, derived from the main one, allowed us to know, in depth, the quality of the work and the quality of professional relationships between both strategic actors of the communication process.

### **DIRCOM, THE SPANISH ASSOCIATION OF COMMUNICATION DIRECTORS**

According to its corporate website (May 2014), Dircom groups communication managers of major Spanish companies and institutions as well as the heads of communication consultancies. Dircom's vision is to evaluate the role of communication and 'dircoms'<sup>1</sup>, and it pursues four strategic areas: recognition, professional development, networking and CSR. Its nearly 830 members are grouped in 8 regional offices: Andalusia, Aragon, Asturias, Canary Islands, Catalonia, Castile and León, Valencia and Galicia.

### **ADECEC, THE SPANISH ASSOCIATION OF CONSULTANCIES IN PUBLIC RELATIONS AND COMMUNICATION**

In the corporate website of the Association of Consultancies in Public Relations and Communication-ADECEC (May 2014), it appears recorded its founding in January 1991 by a group of executives from leading public relations and communication consulting firms in Spain, to spread the practice of strategic consulting. ADECEC acts with a vocation of employers of the sector, as it integrates the major public relations and communication agencies/consultancies in Spain, both in invoicing and in number of employees. Its mission is to dignify the profession and contribute to the growth of the practice of public relations and corporate communication in the Spanish territory.

### **LITERATURE REVIEW AND THE ECM-EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR**

In 2007, the EACD-European Association of Communication Directors and the EUPRERA-European Public Relations Education and Research Association boosted together the annual edition of a transnational macro-study, the ECM-European Communication Monitor (Zerfass, Van Ruler, Rogojinaru, Verçiç & Hamrefors, 2007), that will be repeated, continuously, year after year, until 2013, in which it has achieved its seventh edition (Zerfass, Tech, Verhoeven, Verçiç & Moreno, 2008; Zerfass, Tech, Verhoeven, Verçiç & Moreno, 2009; Zerfass, Tech, Verhoeven, Verçiç & Moreno, 2010; Zerfass, Tech, Verhoeven, Verçiç & Moreno, 2011; Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tech, 2012; and Zerfass, Moreno, Trench, Verçiç & Verhoeven, 2013).

<sup>1</sup> 'Dircom' is a diminutive of director of communication and is commonly used in Spain and France to refer to this leading role. We will use this term from now on.

Spain has been incorporated for the first time to the ECM in the 2012 edition. Since this is a reference study in Europe and in Spain we have not found trace of applied research on our object of study, we will use the various editions of the European research as a theoretical framework.

According to its corporate website, the ECM is an annual survey on future trends in communication management and public relations and the largest transnational survey on strategic communication worldwide. Almost 2,200 professionals from 42 countries participated in 2012, and 2,710 from 43 countries in 2013. Their research topics vary year after year.

Processing the strategic activity of participants in the various editions analyzed of the ECM the data show that, with respect to the evaluation practice, 84.0% of respondents measured the impact of their messages in the mass media (Outputs 72.5% in 2008; 82.3% in 2010), compared to the 53.9% who reported doing so on its stakeholders (Outcomes 38.7% in 2008; 48.1% in 2010), the 46.9% on the cost of the projects (Inputs 27.7% in 2008; 47.7% in 2010) and the 34.4% on business objectives (Outflows 32.9% in 2008; 25.0% in 2010) declared to focus particularly on a part of the communication process, specifically the “clipping and media monitoring response” (84.0% in 2008, 82.3% in 2010), followed by the use of the intranet and the internet (64.0% in 2008; 69.7% in 2010).

We also noted that, compared to “the up-to-date framework for communication measurement issued by PR associations and controller associations (DPRG/ICV - Deutsche Public Relations Gesellschaft/ Internationaler Controller Verein, 2009 and Zerfass, 2010)”, the preponderance of external evaluation (Output) is evident, followed by exploration of the perceptions of stakeholders (Outcome).

As for the needs of training and qualification expressed by the European participants, we note the following items, which are kept in stable rates over the past seven years: “developing communications plans linked to business strategies” (44.0% in 2011; 43.6% in 2010, 47.3% in 2009; 45.4% in 2008) and “research and measurement methods (11% in 2009 and establishing methods to evaluate Communications” (16.1% in 2008; 17.2% in 2010; 16.3% in 2011).

In the 2008 edition it was concluded that: “agencies provide an ability to quantify results (17.9%)”, and that: “the agencies think that they are engaged because of strategic ad/or market insight and experience (8.0%) but only 41.6% of their clients do so”. It was also verified that European customers were less dependent on agencies than in the United States of America, in operational and strategic terms; that European agencies overestimated their abilities in all areas of strategic support; and that the investment of both groups in continuing education, applied research and long-term cooperation with academic research was still very low in Europe.

In 2010, 49.2% of respondents stated that: “We help adjust organisational strategies”; the 72.1% that: “We build immaterial assets”; and the 62.5% that: “We feel responsible for helping to define business strategies by adding the communicative dimension to strategy formulation” (+1.8% compared to 2009).

Also in 2010, 69.7% of European managers of functional departments stated to be responsible of the planning and the evaluation of Communications (the 74.4% in

Southern Europe). With regard to planning procedures, they concluded that the situation could be improved significantly, since a basically instrumental level was detected: “strategies and plans for single instruments (72.6%); overall Communication strategy (6.2%); strategies for major disciplines/stakeholders (62.4%); strategies and plans for specific challenges (57.7%) and monitoring strategies (35.7%)”.

In the 2011 edition, about strategic aspects of professional practice, the data show that: “PR is no longer regarded as a suitable label for the profession compared to other concepts: 61.3% Strategic Communication”. 90.8% of the participants declared: “We focus and supporting business goals by planning and executing Communication” (+5.4% compared to 2010, and +6.0% compared to 2009) and that: “We feel responsible for helping to define business strategies” (+8.3% compared to 2010 and +10.1% compared to 2009).

Also, participant practitioners stated collaborating with “Strategy and Organisational Development Unit” of organizations in 61.7% of cases. They concluded that 42.0% of the departments of communication of the sample did not have yet “Tools for monitoring stakeholder communications on the social web,” compared to the 24.7% who aimed to implant them the same year, and a 33.3% that already had them. Only 3.24% of participants reported being able to develop social media strategies.

Participants in the 2012 ECM study (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tench, 2012) were distributed as it follows: 78.4% ‘dircoms’ and 21.6% agencies/consultancies, and results related to our object of study indicate that a large majority of the respondents state that a lack of understanding of communications practice within the top management (84%) and the difficulties of the profession itself it prove the impact of communication activities on organization goals (75%) are the main barriers for further professionalization of the practice. So the key challenges for European communication professionals are to explain communication function to top management and to prove the value of communication for organisations, which may be at the origin of some of the methodological shortages and violations that have been identified in this study, especially when taking into account that: “For decades now, Communications Management and Public Relations is transforming itself from an operational practice of preparing, producing and disseminating Communications materials into a full Strategic Management function, which includes speaking as well as consulting as well as executing” (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tench, 2012: 43). This requires technical recycling and renovations that probably are not yet consolidated among professionals, in line with what was stated in the 2012 ECM study:

[practitioners] are clearly reaching their limits because the complexity of communication is increasing [...] These changes in the environment are requiring communication professionals to reconceptualise and reorganise that they do. Although the majority of productive time still goes to operational communication (talking to colleagues and media, writing texts, monitoring, organising events, etc.) this does not account for more than 37% of typical week. Managing activities related to planning, organising, leading staff, evaluating strategies, justifying spending and preparing for crises take

29% of the time. Reflective communication management, aligning communication, the organisation/client and its stakeholders take 19% and coaching, training and educating members of the organisation or a client takes almost 15%. As expected, there are significant correlations with the position of the communicator in the organisational hierarchy, with the influence of the communication function (having more influence on top management correlates with more reflection and less operations) (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno and Tench, 2012: 43).

In the 2012 ECM edition, a recorded European trend appears: “media relations professionals perform the largest portion of operational work, while practitioners engaged in governmental relations, public affairs and lobbying spend more time for reflective activities” (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tench, 2012: 43).

It also confirmed that much work is still needed to improve professional practice in Europe, since “As professional communicators are moving from mostly operational to more managerial, educational and reflective levels, building competencies and skills is the next big challenge both for individuals and organisations (Tench, 2012; Sha, 2011; Jeffrey & Brunton, 2011)” (Zerfass, Verçiç, Verhoeven, Moreno & Tech, 2012: 77).

## RESEARCH QUESTIONS

To achieve our objectives, we set just one research question, in order to compare the results between the responses of both groups analyzed and, in parallel, to check whether there was correspondence or discrepancy with the results of the various editions of ECM that, as we discussed above, we will use for the referential empirical comparison.

**(RQ1)** Which are the most common types of audits used by directors of communication and their agencies/consultancies in Spain?

## METHODOLOGY

The study design consisted of a double questionnaire with 4 sections and 6 questions, based on hypotheses and instruments derived from a previous research (AUTHOR) and literature and it compares the results obtained from two different groups (communication directors and communication and public relations agencies/consultancies), using a self-administered questionnaire, applied in Spain during the first quarter of 2013.

The entire database of active professionals registered at the Dircom<sup>2</sup> association of communication directors was included. Specifically, the association comprised a total amount of 826 individuals at the time we applied the questionnaire, distributed as it follows: 53.0% were corporate communication directors; 14.0% were directors of communications and public relations agencies and consultancies; and 8.0% were communication directors of non-profit organizations (NGOs), while the rest of the partners (25.0%) was

<sup>2</sup> Data provided by Dircom on 13th Feb. 2013.



configured by: university professors-doctors specialized in communications and public relations (6.0%); self-employed professionals (7.0%); knowledge partners (9.0%); and young partners (3.0%).

As we have seen, 75.0% of members corresponded exactly to the desired profile, namely those professionals who were responsible for decision-making in the strategic domain, both directors of communication (dircoms) of companies and non-profit organizations, as well as top leaders of agencies/consultancies. It is interesting to note the coincident fact that they belong to the same professional profile of the participants of the various editions analyzed of the ECM (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 and 2013).

In what refers to the agencies/consultancies, the questionnaire was administered to a sample of 231 participants, which was a database of own elaboration that included the 20 agencies/consultancies associated to the employers ADECEC-Association of Consulting Companies in Public Relations and Communication, which accounted the 23.1% of the estimated total universe in the report of Torres and Carrera (2011).

The questionnaire used in our double study was almost identical to the one used by Matilla in 2007, also analyzed by Matilla e Marca (2012: 825-830), but this time validated using pre-test by 5 academic experts in the first instance, and right after, by 34 working professionals.

In both cases, we applied the web questionnaire through personalized invitation sent by email, thus ensuring the anonymity of responses. This included a link to a questionnaire with closed questions, from which we processed results automatically. The statistical data processing was performed using the statistical online package SPSS v14 for descriptive and analytical purposes.

The demographics show that, from the 826 members of Dircom, a 19.37% responded. The dissemination of the link was carried out in three consecutive phases (13th, 20th and 27th February 2013), being permanently active online on the Weekly Bulletin of the association during that period. This percentage can be considered as very satisfactory, since according to the association itself, weekly online surveys through the Bulletin rarely exceed 8-9% of respondent partners.

On their behalf, from the 231 agencies/consultancies that were sampled, the half responded (50.64%). The questionnaire, distributed by email also in three consecutive waves (between the 23rd January 2013 and the 6th February 2013), was sent only and in all cases to the email address of the hierarchical chief of each agency/consultancy, whether it was the headquarters or one or more regional offices located in other Spanish cities, if applicable.

We believe that results obtained from the research of 'dircoms' should be considered only as trends, since not all communication and public relations directors in Spain are associated with Dircom and, therefore, they constitute a study sample but not the entire universe, which could have provided representative data. The same consideration applies to the study of the agencies/consultancies.

## RESULTS

In our analysis we have presented the results in two tables, including the percentages of the various responses, with a 95% confidence interval (CI).

Key issues analyzed focused in the proceedings on usages of strategic research, which were subjected to a detailed analysis: the different types of audits more frequently used by both groups.

	Preliminary Research n = 43 n (%) 95% CI		Evaluation Research n = 76 n (%) 95% CI	
<b>Outputs</b>				
<b>Publicity Audit</b>	35 (81,40%)	69,77-93,03	75 (98,58%)	95,94-101,22
<b>0% to 25%</b>	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
<b>26% to 50%</b>	1 (2,33%)	-2,18-6,84	1 (1,31%)	-1,24-3,88
<b>51% to 75%</b>	1 (2,33%)	-2,18-6,84	0 (00,00%)	-
<b>76% to 100%</b>	33 (76,74%)	64,11-89,37	74 (97,37%)	93,77-100,96
<b>Events Audit</b>	29 (67,44%)	53,43-81,44	72 (94,74%)	89,72-99,75
<b>0% to 25%</b>	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
<b>26% to 50%</b>	1 (2,33%)	-2,18-6,84	0 (00,00%)	-
<b>51% to 75%</b>	1 (2,33%)	-2,18-6,84	1 (1,31%)	-1,24-3,88
<b>76% to 100%</b>	27 (62,80%)	48,36-77,24	71 (93,42%)	87,84-98,99
<b>Outtakes</b>				
<b>Perceptions Audit</b>	17 (39,53%)	24,91-54,14	17 (22,37%)	13,00-31,73
<b>0% to 25%</b>	6 (13,95%)	3,6-24,3	5 (6,58%)	1,00-12,27
<b>26% to 50%</b>	1 (2,33%)	-2,18-6,84	2 (2,63%)	-0,96-6,22
<b>51% to 75%</b>	1 (2,33%)	-2,18-6,84	1 (1,31%)	-1,24-3,88
<b>76% to 100%</b>	9 (20,95%)	8,79-33,11	9 (11,85%)	4,57-19,10
<b>Outcomes</b>				
<b>Opinions Audit</b>	30 (69,77%)	56,04-83,49	37 (48,68%)	37,44-59,91
<b>0% to 25%</b>	7 (16,27%)	5,24-27,3	15 (19,74%)	10,79-28,68
<b>26% to 50%</b>	6 (13,95%)	-2,18-6,84	6 (7,90%)	1,84-13,96
<b>51% to 75%</b>	2 (4,65%)	-1,54-10,84	4 (5,26%)	0,24-10,27
<b>76% to 100%</b>	15 (34,89%)	20,65-49,13	12 (15,79%)	7,59-23,98
<b>Attitudes Audit</b>	5 (11,63%)	2,04-21,21	4 (5,26%)	0,24-10,27
<b>0% to 25%</b>	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
<b>26% to 50%</b>	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
<b>51% to 75%</b>	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
<b>76% to 100%</b>	2 (4,65%)	-1,54-10,84	4 (5,26%)	0,24-10,27
<b>Outflows</b>				
<b>Crisis Audit</b>	34 (79,07%)	66,89-91,25	52 (68,42%)	57,97-78,87
<b>0% to 25%</b>	10 (23,25%)	10,62-35,87	24 (31,58%)	20,37-42,78
<b>26% to 50%</b>	5 (11,63%)	2,04-21,21	6 (7,90%)	1,84-13,96
<b>51% to 75%</b>	3 (6,98%)	-0,63-15,59	4 (5,26%)	0,24-10,27
<b>76% to 100%</b>	14 (32,55%)	18,54-46,55	18 (23,68%)	14,12-33,23

Table 1: DIRCOM STUDY – Types of Audits ordered to the agency/consultancy  
Source: own elaboration

	Preliminary Research n = 21 n (%) 95% CI		Evaluation Research n = 76 n (%) 95% CI	
<b>Outputs</b>				
<b>Publicity Audit</b>	16 (76,19%)	57,97-94,40	76 (100,00%)	-
0% to 25%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
26% to 50%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
51% to 75%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
76% to 100%	16 (28,75%)	9,24-47,89	76 (100,00%)	-
<b>Events Audit</b>	4 (19,05%)	2,25-35,84	71 (93,42%)	87,84-98,99
0% to 25%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
26% to 50%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
51% to 75%	0 (00,00%)	-	0 (00,00%)	-
76% to 100%	4 (19,05%)	2,25-35,84	71 (93,42%)	87,84-98,99
<b>Outtakes</b>				
<b>Perceptions Audit</b>	6 (28,57%)	9,24-47,89	6 (28,57%)	18,41-38,72
0% to 25%	1 (4,76%)	-4,34-13,86	1 (1,32%)	-1,24-3,88
26% to 50%	1 (4,76%)	-4,34-13,86	1 (1,32%)	-1,24-3,88
51% to 75%	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
76% to 100%	4 (19,05%)	2,25-35,84	4 (5,26%)	0,24-10,27
<b>Outcomes</b>				
<b>Opinions Audit</b>	9 (42,86%)	21,69-64,02	13 (17,11%)	8,64-25,57
0% to 25%	2 (09,52%)	-3,03-22,07	1 (1,32%)	-1,24-3,88
26% to 50%	4 (19,05%)	2,25-35,84	6 (7,90%)	18,41-38,72
51% to 75%	0 (0,00%)	-	2 (2,63%)	-0,96-6,22
76% to 100%	3 (14,29%)	-0,67-29,25	4 (5,26%)	0,24-10,27
<b>Attitudes Audit</b>	2 (9,52%)	-3,03-22,07	2 (2,63%)	-0,96-6,22
0% to 25%	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
26% to 50%	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
51% to 75%	0 (0,00%)	-	0 (0,00%)	-
76% to 100%	2 (9,52%)	-3,03-22,07	2 (2,63%)	-0,96-6,22
<b>Outflows</b>				
<b>Crisis Audit</b>	19 (90,48%)	77,92-103,03	22 (28,95%)	19,39-38,51
0% to 25%	2 (9,52%)	-3,03-22,07	1 (1,32%)	-1,24-3,88
26% to 50%	8 (38,09%)	17,32-58,85	7 (9,21%)	2,71-15,71
51% to 75%	4 (19,05%)	2,25-35,84	9 (11,84%)	4,57-19,10
76% to 100%	5 (23,80%)	5,59-42,02	5 (6,58%)	1,00-12,27

Table 2: AGENCIES STUDY – Types of Audits ordered by Customers  
Source: own elaboration

Among ‘dircoms’ we noted the high percentage (56.57%) that did not answer the question about the most used types of audits<sup>3</sup> in the preliminary investigation, as opposed to evaluative research answers, in which the participation grew, remaining virtually stable compared to the average number of responses obtained previously in the questionnaire.

<sup>3</sup> Definitions and typologies of public relations and communication audits are available in Stacks (2011: 14-15); Cuenca (2011); and Marca (2011: 92-96).

In preliminary research, typologies of audits preferred by 'dircoms' were the publicity audit (81.40%) and the crisis audit (79.07%), followed closely by the opinions audit (69.77%) and the events audit (67.44%). The least used were attitudes audits (11.63%), which leaves perceptions audits in an intermediate position (39.53%). In all cases the percentage of usage occasions was at the higher fringe (76.0% to 100%), -although the number of respondents was very low-, except for the audits of publicity and events, that were above the 25.0%, both in previous and subsequent research.

Also in evaluative research we see the prevalence of the choice of 'dircoms' for the audits of publicity (98.58%) and events (74.94%), followed at great distance by crisis audits (68.42%) and an even greater one by reviews audits (48.68%). Remain in last place the audits of perceptions (22.37%) and attitudes (5.26%).

If we compare both columns in Table 1, we observe that the response rates were higher for 'dircoms' in evaluative research, to the detriment of the preliminary Outputs. This reality does not position participants in a really good place of the methodological domain in strategic research, since differences should tend to zero. In the remaining ones -Outtakes, Outcomes and Outflows- it is noteworthy that the preliminary investigation exceeded the evaluative. We observed that, in percentage terms, the participants preferred those audits related to the preliminary research and the final evaluation of the Outputs (publicity and events), followed by Outflows (crisis), also in two stages -preliminary and final- of the strategic research process.

Among agencies (Table 2), results in both types of research are not coincident, as only 21 responses were obtained (27.63%) on the use of the preliminary research, against the 100% declaring to develop some type of evaluative research. But differences between both types of research do not end here: in the preliminary stage, agencies received orders of publicity audits in 76.19% of cases, and of events audits in the 19.05%, while in the subsequent evaluation phase it increased to maximum the use of publicity audits, that accomplished all of the positive responses (100%). Event audits go behind narrowly (71.0% - 93.42%).

By contrast, in perceptions audits differences between preliminary and evaluative research were zero, achieving a dialogical balance between both of them. And in Outcomes and Outflows, agencies/consultancies reported having received a higher percentage of preliminary evaluative research orders.

The most used audits by agencies/consultancies were those related to final evaluation of the Outputs (100% publicity audits, and 93.42% event audits), followed by Outflows in the previous stage (90.48% crisis audits).

#### COMPARATIVE ANALYSIS WITH THE ECM-EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR

We observe abundant correlations between results of our research and some of the trends noted in various editions analyzed of the ECM (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012), described above:

- In the use of evaluative research it appears a prevalence of measuring the appearance of messages in the media (Outputs), followed by the evaluation of business objectives (Outflows).
- When measuring their business, we evidence a preponderance of external evaluation (Outputs), both among European and Spanish professionals.
- Participants in the 2009 ECM reported having identified the main needs for improvement in technical learning, especially on research and measurement. From the results of our comparative analysis, the data suggest the same alignment of training deficiencies among Spanish professionals.
- Many results of the several items discussed in the study of agencies, compared to those of their customers, could confirm that “agencies provide an ability to quantify results (17.9%)”, and that “the agencies think that they are engaged because of strategic ad/or market insight and experience (83.0%) but only 41.6% of their clients do so”, although, in Spain, it can be also applied that agencies overestimate their abilities in all areas of strategic support (2008 ECM).
- According to the 2008 ECM, the applied research investment was very low in Europe. The correlation with the responses of Spanish professionals in our study remains at identical levels five years later.
- The long-term cooperation between the professional sector and academic research was very low in Europe, according to the 2008 ECM. Data show that the Spanish situation is similar in 2012, as if academic researchers would mediate with professionals, the methodological violations, identified in the canonical strategic process of our double study, would not probably exist.
- Participants at 2010 ECM asserted that “We help adjust organisational strategies”; that “We build immaterial assets”; and that “We feel responsible for helping to define business strategies by adding the communicative dimension to strategy formulation” (+1,8% compared to 2009). Despite the absence of empirical confirmation, since our questionnaires did not provide specific questions on these ‘items’, the same idea could have been expressed by Spanish participants, although the methodological lacks identified could seriously question the veracity and rigor of these claims.
- The 2010 ECM showed that 69.7% of managers attribute to themselves the responsibility of the planning and the evaluation of their interventions (the 74.4% in Southern Europe), and in planning procedures we detected that the situation could still improve, since the data suggest a basically instrumental level. Correlation exists with the Spanish professional scene, derived from our findings.
- The alignment of the Spanish and European professionals is also correlated in strategic aspects of professional practice (2011 ECM): “PR is no longer regarded as a suitable label for the profession compared to other concepts: 61.3% Strategic Communication”. 90.8% of participants said that “We focus and supporting business goals by planning and executing Communication” (+5.4% compared to 2010 and +6% compared to 2009) and that “We feel responsible for helping to define business strategies” (+8,3% compared to 2010 and +10,1% compared to 2009), although methodological deficiencies observed in Spain may question the quality of the implementation of these practices.
- The 2012 ECM shows that European participants state that there are gaps in terms of understanding of professional practice by their superiors (84.0%) and difficulties to test the impact of communication in the corporate objectives (75.0%), constituting the main barriers to professionalization and the major unresolved challenges. We venture the hypothesis that, in this way, it could be established, perhaps, a vicious circle: the top management, unable to define the functions of the area, hire professionals who do not have adequate skills to demonstrate the efficacy of some ill-conceived strategic interventions and worse evaluated, so that the dominant coalition of companies and organizations would not understand what communication could contribute to corporate objectives and, thus, ‘ad nauseam’. We can guess that, logically, insufficiently trained people can only be hired as functional directors if the top management does not know the roles that they must develop in front of the department, often contributing to promote a professional intrusion that perpetuates and aggravates the situation. This could be the reason why, decades elapsed, the situation does not improve in the functional area responsible for managing communication, and why it usually equates to the one of their homologues in line of the other functional areas.

- The 2012 ECM concluded that “For decades now, Communications Management and public relations is transforming itself from an operational practice of preparing, producing and disseminating Communications materials into a full strategic Management function, which includes speaking as well as consulting as well as executing”, although the poor application of necessary tools for adequately professionalizing this transition in Spain still appears distant, in response to the trends observed in our studies.
- An orientation to the professional practice, more operational -tactical- than strategic, causes that among European participants: “Although the majority of productive time still goes to operational communication (talking to colleagues and media, writing texts, monitoring, organising events, etc.), this does not account for more than 37% of typical week. Managing activities related to planning, organising, leading staff, evaluating strategies, justifying spending and preparing for crises takes 29% of the time” and that “media relations professionals perform the largest portion of operational work, while practitioners engaged in governmental relations, public affairs and lobbying spend more time for reflective activities”. The data suggest that there is a similar correlation between our participants in Spain.
- Professional deficiencies identified in our studies in Spain come endorsed and correlated with the following quote from 2012 ECM: “These changes in the environment are requiring communication professionals to reconceptualise and reorganise that they do. [...] As professional communicators are moving from mostly operational to more managerial, educational and reflective levels, building competencies and skills is the next big challenge both for individuals and organisations”.

## CONCLUSIONS AND FUTURE RESEARCH

We have just seen that, broadly, the Spanish situation defined by our double study does not differ too much of the European, regarding to the development of the strategic ‘praxis’ of customers and providers of communication and public relations services, and that there is still a long way to go in order to achieve levels of excellence in the old continent, including the Spanish state.

Among the most employed audits by agencies/consultancies, publicity audit stands out in a highly remarkable way, being a possible indicator that this typology, directly linked to the flagship product offered by suppliers to their customers and purchased by them, establishes the prevalence of a press office service delivery framework, and that participants that mostly order it are more press officers than genuine functional managers, since that activity, with an operational-tactical orientation, possibly occupies a dominant position in their departments.

This assumption was contrasted when the data show that publicity audits were the most used ones by customers and suppliers in their evaluative stage. The net interest shown by participants for everything related to the appearance of messages in the form of editorial content in the media and their accountability seems to be a sign that, when something is valued, people invest on it as needed, without lacks of budget that could suppose an obstruction. Hence, publicity audits do not only occupy the top of the audits used ranking, but they are also placed in an unusual position of excellence, since most of participants reported using it systematically.

However, the measurement and the evaluation should be done comprehensively, i.e., not only of the messages published in the form of editorial content in the media and on social networks, but of everything related to publics and stakeholders of an

organization (perceptions, attitudes, opinions, behaviours, and relationships), which still appears to be a great challenge to perform for both Spanish groups studied, up to reach the major form.

In our study the data suggest the prevalence of Outputs in publicity actions, although in any activity can be measured and evaluated both the quantity and the quality of the Output, as it is also shown as predominantly reflected in relation to event organization in our research.

Except in the field of Outflows and specifically in the field of crisis communication, where there was also a remarkable prevalence, we observed that the measurement of the remaining results (Outtakes and Outcomes) occupies a markedly lower interest in both groups, which is consistent with audits use routines which are necessary to carry out the measurement and the evaluation, which are requested by clients and developed by service providers at much lower percentages.

From all the above, the data suggest that the professionals involved, according to the audits used and their percentages of use, are still significantly away from the relational dimension of the discipline postulated by Bruning and Ledinghan (1999: 157-170) and Ledinghan and Bruning (1998: 55-65; 2000: xi-xvii), in the sense that the traditional view of the management function as a merely responsible for the communication management has led to the more mature and evolved version of management of relations with publics (Public Relations vs. Publics Relations), which uses communication strategically, so that, for this, professionals should focus their efforts on developing long-term relationships between organizations and their key publics, rather than relying solely on symbolic activities to improve the image.

The data show that although our European and Spanish practitioners sample, today, still contemplates the Press Agent or Public Information Model -unidirectional and persuasive practices- (Gruning & Hunt, 1984: 34), communication and PR profession has evolved into the relationships between organizations and their key audiences, at the detriment of the simple transmission of messages to passive and mass and non-segmented audiences of the mass media (in consistence with Black, 1999; Newson, Turk & Kruckeberg, 2004), that place the “praxis” only on a tactical level (Gruning & Repper, 1992: 118; Rodríguez-Polo, 2011: 2-3; Oliveira, 2012: 34-35).

Consequently, then, our Research Question (RQ1) “Which are the most common types of audits used by the directors of communication and its agencies/consultancies in Spain?” has been clearly answered, so that the professional stage derived from the statements of both groups in this regard is not particularly flattering in respect to the trends identified on the capabilities of strategic development and planning that may overcome the anchor prevalence on the Press Agents stage, in what refers to the fieldworks carried out by these two Spanish actors of the professional practice of communication and public relations management.

To verify its possible evolutions in the future, the strategic practice of both groups and the mode and the quality of routines developed in their professional relations from our perspective of analysis, we propose to repeat both studies every four years, in order

to establish a permanent Observatory in the service of the two main actors of the profession and, also, of the specialized scientific community on this object of study, who may be interested in having evolutionary empirical data. //

## REFERÊNCIAS

ADECEC [<http://www.adecec.com/>].

AMEC-Association for Measurement and Evaluation of Communication (2010). Barcelona Declaration of Measurement Principles, available at <http://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/>.

Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión* (2ª ed.), Barcelona: Hispano Europea.

Broom, G.M. & Dozier, D.M. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to program Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Bruning, S.D. & Ledingham, J.A. (1999). 'Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale', *Public Relations Review*, 25(2): 157-170.

Cuenca, J. (2011). *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas. Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona*, Tesis doctoral, Barcelona: Facultad de Comunicación Blanquerna, Ramon Llull University, available at <http://hdl.handle.net/10803/51765>.

Cuenca, J. (2012). *Las auditorías de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Cutlip, S., Center, A.H. & Broom, G.M. (2011). *Relaciones Públicas Eficaces* (8th ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Dircom [<http://www.dircom.org/presentacion/presentacion.html>].

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.

Grunig, J. E. & Repper, F. C. (1992). 'Strategic Management, Publics and Issues', en J.E. Grunig (Ed.) (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 117-157.

IPR-Institute for Public Relations (2000). *Guidelines and Standards for Measuring Effectiveness in Public Relations Programs and Activities*, Gainesville, FL: IPR-Institute for Public Relations, available at <http://www.instituteforpr.org/topics/effectiveness-programs-activities/>.

Jeffrey, L. & Brunton, M. (2011). 'Developing a framework for communication management competencies', *Journal of Vocational Education and Training*, 63(1): 57-75.

L'Étang, J. (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.

Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998). 'Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship', *Public Relation Review*, 24(1): 55-65.

Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (2000). 'Introduction: background and current trends in the study of relationship management', en J.A. Ledingham & S.D. Bruning (Eds.) (2000), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. xi-xvii.



- Marca, G. (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos*, Tesis doctoral, Tarragona (Spain): Universidad Rovira i Virgili, available at <http://hdl.handle.net/10803/51765>.
- Matilla, K. (2010). 'Pasado, presente y futuro del 'Dircom' en España', *FISEC-Estrategias*, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 14, 4: 3-24.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*, Tesis doctoral, Barcelona: Facultad de Comunicación Blanquerna, Universidad Ramon Llull, available at <http://hdl.handle.net/10803/9222>.
- Matilla, K. & Marca, G. (2012). 'The Accountability Gap: the Use of Preliminary and Evaluative Research in Spain', *Public Relations Review*, 38(5): 825-830.
- Matilla, K. & Marca, G. (2011). 'La función estratégica del Dircom en España en 2010', *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), Jul.-Dic, available at <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/19>.
- Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R. & Zerfass, A. (2009). "European Communication Monitor 2009. An institutionalized view of how public relations and communication management professionals face the economic and media crises in Europe", *Public Relations Review*, 36(2): 97-104.
- Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R. & Zerfass, A. (2010). "European Communication Monitor 2009. El desarrollo de la profesión de Relaciones Públicas y gestión de la comunicación estratégica en Europa", *Razón y Palabra*, 72, available at <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199514906045>.
- Newsom, D., Turk, J.V. & Kruckeberg, D. (2004). *This is PR: the realities of Public Relations*. Belmont, CA: Thomson.
- Oliveira, A. (2012). *Los públicos en la etapa de investigación de la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Estudio de los públicos en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica en España*, Tesis doctoral, Tarragona: Facultad de Comunicación, Universidad Rovira i Virgili, available at <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/97217/Tesis%20.pdf?sequence=1>.
- Robina, X., Amisha, M.M. & Gregory, A. (2006). "Evaluation in Use: The Practitioner View of Effective Evaluation", *PRism Online Journal*, 4(2): 1-11.
- Rodríguez-Polo, X.R. (2011). "Los efectos de la comunicación de masas de Josep T. Klapper", *Razón y Palabra*, 75: 1-17.
- Seitel, F.P. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, Madrid: Pearson Educación.
- Sha, B.L. (2011). "2010 Practice Analysis: Professional Competencies and Work Categories in Public Relations Today", *Public Relations Review*, 37(3): 187-196.
- Stacks, D.W. (2011). *Primer of Public Relations Research*, New York: Guilford Press.

- Tench, R. (2012). "ECOPSI Benchmarking Preliminary Report", in *Report for the Europe Communication Skills and Innovation Program*, available at [www.leedsmet.ac.uk./ecoopsi](http://www.leedsmet.ac.uk./ecoopsi).
- Torres y Carrera (2011). *El sector de las Relaciones Públicas en España. Análisis económico*. Madrid: Puesto Base.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós.
- Zerfass, A., Van Ruler, B., Rogojinaru, A., Verçiç, D. & Hamrefors, S. (2007), *European Communication Monitor 2007*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, available at <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.
- Zerfass, A., Tech, R., Verhoeven, P., Verçiç, D. & Moreno, A. (2008), *European Communication Monitor 2008*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, available at <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.
- Zerfass, A., Tech, R., Verhoeven, P., Verçiç, D. & Moreno, A. (2009). *European Communication Monitor 2009*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, available at <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.
- Zerfass, A., Tech, R., Verhoeven, P., Verçiç, D. & Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, available at <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.
- Zerfass, A., Tech, R., Verhoeven, P., Verçiç, D. & Moreno, A. (2011). *European Communication Monitor 2011*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, available at <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.
- Zerfass, A., Verçiç, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tech, R. (2012). *European Communication Monitor 2012*, Brussels (Belgium): EACD, EUPRERA, available at <http://www.zerfass.de/ecm/index.htm>.

\* \* \*

Received: 13-07-2014

Accepted: 09-10-2014

## A PAISAGEM URBANA E A PUBLICIDADE DE MODA: O CASO DA MARCA DKNY

Helena Pires

helenapires538@gmail.com

Universidade do Minho, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal

---

### RESUMO

O investimento na comunicação estratégica, e em especial na publicidade, no âmbito das indústrias de *design* de moda, persiste como uma forma indispensável à promoção do valor marca. A visibilidade e notoriedade de marca devem sobretudo a sua eficácia à publicidade, quer no contexto de revistas de moda e dos novos *media*, quer no que se refere ao meio *outdoor*, um dos meios mais tradicionais e simultaneamente mais modernos de comunicação de massas. O presente trabalho visa servir como pretexto para discussão e problematização de ambas as dimensões. Em primeiro lugar, procurar-se-á compreender de que modo a paisagem urbana é construída na publicidade de moda, e sobretudo de que modo o imaginário coletivo concorre para essa mesma construção. Identificar os principais referentes paisagísticos representados e procurar a respetiva associação com os mais diversos universos culturais e artísticos, tais como a literatura, a fotografia ou o cinema, é um dos objetivos a perseguir. Na base de uma tal reflexão crítica está um entendimento segundo o qual a paisagem não é apenas um simples décor, mas antes um recurso visual e discursivo extremamente importante no conjunto da mensagem publicitária. Em segundo lugar, procurar-se-á equacionar as implicações da publicidade exterior, respeitante às marcas de moda, na sua articulação, precisamente, com a paisagem urbana e com a experiência da vida quotidiana. Discutir a publicidade *outdoors* no contexto de algumas das tendências culturais e estéticas mais recentes é, pois, um propósito igualmente importante que aqui avançamos. A fim de cumprirmos os objetivos apontados e de ensaiarmos concretamente a discussão com a qual nos comprometemos, escolhemos o caso da marca de moda Donna Karan New York - DKNY, uma vez entendido como paradigmático dos principais princípios e hipóteses de trabalho em discussão.

### PALAVRAS-CHAVE

Marcas de moda; paisagem urbana; publicidade exterior

---

### INTRODUÇÃO

Tratando-se de uma indústria que se inscreve no quadro da cultura urbana e mesmo das indústrias criativas (Wenting, 2008), o design de moda encontra-se acima de tudo associado aos grandes centros de produção artística e cultural, concorrendo para a valorização simbólica de cidades tais como Paris, Milão, Londres ou Nova Iorque. Tais cidades são mesmo frequentemente tomadas como referentes, mais ou menos imediatos, por parte da comunicação visual das marcas de moda, participando da identidade das mesmas. A marca Channel, associada à cidade de Paris, e a Burberrys, associada a Londres, são apenas dois exemplos.

A paisagem urbana é aquilo que de modo mais imediato nos permite, à partida, reconhecer o valor simbólico e distintivo de uma determinada cidade, e tendo em conta

a possibilidade de transposição desse mesmo valor para a marca, podemos afirmar que essa mesma paisagem desempenha um papel muitas vezes fundamental no quadro de uma dada estratégia de comunicação. Em particular, a comunicação de moda dialoga com a paisagem de dois modos possíveis: através da representação da paisagem na publicidade, por um lado, ou através da inserção de publicidade *outdoors*, por outro.

### CIDADE, MODERNIDADE E IMAGINÁRIO

Em *O Pintor da Vida Moderna*, de Charles Baudelaire, a celebração de «o belo, a moda e a felicidade» faz-se acompanhar por uma particular noção de modernidade. É a continuidade histórica, contrária ao paradigma segundo o qual a modernidade representaria uma rutura com o passado, que na perspetiva do poeta justifica o permanente anseio pela expressão estética a que se presta, nomeadamente, o vestuário nas diferentes épocas. Veja-se a seguinte passagem:

“Se um homem imparcial folheasse uma por uma todas as modas francesas desde a origem da França até aos dias de hoje, não encontraria nelas nada de chocante ou sequer de surpreendente. As transições estariam tão abundantemente presentes como na escala do mundo animal. Portanto, nada de lacunas, nada de surpresas (...) o imortal apetite do belo sempre encontrou a sua satisfação” (Baudelaire, 2006: 280-281).

E se a modernidade se caracteriza pela acentuada obsolescência, pela veloz ultrapassagem do tempo vivido, tal não significa, segundo Baudelaire, a impossibilidade de “retirar da moda o que ela pode conter de poético no histórico, extrair o eterno do transitório” (Baudelaire, 2006: 289). Dito de outro modo: “A modernidade é o transitório, o fugidio, o contingente, a metade da arte, cuja outra metade é o eterno e o imutável” (*Ibidem*: 290). Assim, podemos acrescentar, moda e modernidade confundem-se e a natureza de ambas encontra-se comprometida com uma dada vivência temporal: um tempo que foge para a frente, que avança voltando as costas ao passado, e simultaneamente um tempo que se abre à eterna duração, um tempo dilatado e circular que, não negando a permanente transformação, acolhe o incessante devir de um antes a cada instante atualizado.

Também Walter Benjamin, na sua obra *As Passagens (Das Passagen-Werk)* (*Paris, Capital do Século XIX*), se deixa deambular pela inebriante contingencialidade de uma paisagem urbana que a todo o momento surpreende o olhar: as vitrines, os letreiros e anúncios comerciais, o frenesim da multidão, as exposições universais...A reificação da mercadoria é aquilo que por todo o lado, nas grandes metrópoles da transição do século XIX para o século XX, embasbaca os transeuntes, não deixando dúvidas sobre a transformação na paisagem que a modernidade imprime. Subitamente, como se de um «choque» se tratasse, é a própria paisagem urbana que se transforma em espetáculo ou em mercadoria para consumo do olhar. Sobre a moda em concreto, diz Benjamin:

“A moda prescreve o ritual segundo o qual o fétiche que é a mercadoria exige ser adorada; a Metrópole estende a sua autoridade sobre os objetos de uso corrente assim como sobre o cosmos. Uma vez levada às suas conseqüências extremas, revela a natureza. Ela emparelha o corpo vivente com o mundo inorgânico. Em presença do vivente, ela defende os direitos do cadáver. O fetichismo que é assim sujeito ao *sex appeal* do não-orgânico é o seu nervo vital” (Benjamin, 2006: 23).

Uma vez mais, é uma certa duplicidade paradoxal que parece sobretudo caracterizar a modernidade, sendo a moda um dos seus modos de expressão privilegiados. Por um lado, é a matéria inanimada e inorgânica que é impregnada de vida e renovadamente sublimada sob o estatuto de mercadoria (o *sex appeal* do não-orgânico). Por outro, é a coisificação generalizada, seja a conversão do corpo em pose, seja a dispensa de subjetividade própria, aquilo que concorre para um estilo de vida moderna, marcado pela *novidade* desenfreada (a incessante troca e circulação de mercadorias permanentemente renovadas) ao mesmo tempo que pela *petrificação* dominante.

No cinema das primeiras décadas do século XX, e em especial tanto no filme de Whalter Ruttmann (Berlim, *Sinfonia de Uma Grande Capital*, 1927), como no filme de Dziga Vertov (*O Homem da Câmara de Filmar*, 1929), encontramos inúmeros excertos que nos dão conta da importância da paisagem urbana enquanto forma de percepção inequívoca da modernidade, edificada no esplendor do consumo e da esteticização generalizada. Desde a exibição de manequins nas vitrines, aos anúncios de publicidade exterior afixados, passando pelo vestuário que os próprios transeuntes exibem, todos os estímulos se conjugam no sentido de uma composição visual intensamente apelativa e mesmo estonteante.

Inspirado numa espécie de nova sensologia, na base da qual estarão nomeadamente as filosofias orientais, Mario Perniola retomará mais tarde a noção de *sex appeal* do inorgânico para descrever a alienação do sentir, isto é, a passagem do sentir enquanto qualidade própria de um sujeito autónomo e cognoscente, para o «já sentido», em aproximação ao *coisal*, através da diluição num fluxo impessoal e comum a todos os seres. Em especial, a pose inexpressiva que caracteriza a cultura e a moda *punk* dos anos 80 é apresentada pelo autor como metáfora desse mesmo novo tipo de sensologia.

Entendida a cidade como um palco que se presta ao desfile das transformações mais visíveis operadas na paisagem pela modernidade, importa interrogar as suas diversas representações, isto é, o modo como no nosso imaginário Paris, Londres, Nápoles ou Nova Iorque, se tornam lugares frequentemente revisitados.

Na génese do cinema documental já referido, que Ruttmann e Vertov, de entre outros, prodigiosamente exercitam, terá estado o desejo de filmar a vida moderna, definindo-se esta, segundo Flores (2007: 97), do seguinte modo, «a atitude do homem da câmara»: “perscrutar a própria vida no seu movimento; as pessoas reais nas suas atividades...encontrar o nunca visto. A condição moderna é essa que permite e incentiva o aparecimento do novo”. Ainda na perspectiva da autora, podemos dizer que “o cinema pode ser compreendido como uma forma moderna de representação e de experiência,

que se relaciona com as características de mobilização, tecnicização e virtualização da experiência que se tornaram operantes a partir da Revolução Industrial” (*Ibidem*: 17).

As diversas formas de experiência moderna, no quadro das quais a dicotomia *campo-cidade* imperou longamente, significando mudanças sociais e culturais respeitantes a estilos de vida radicalmente distintos, foram sendo de algum modo expressas no cinema, frequentemente por meio das paisagens que servem de «fundo» ao desenrolar da narrativa. Em especial no cinema dos EUA, uma tal temática é desde logo ilustrada em filmes como *Sunrise* (1927), *The Crowd* (1928), *The Barkleys of Broadway* (1949), *Coogan's Bluff* (1968) ou *Lonely Are the Brave* (1962), entre outros. Sobre *The Crowd*, de King Vidor, refere McArthur (2002: 25):

“A Multidão emite sinais contraditórios acerca da cidade. Na entrada principal do protagonista na cidade, a montagem das cenas urbanas - enormes multidões, para-choques de automóveis contra para-choques e visões aéreas de casas aglomeradas - culmina numa série de planos vertiginosos, elevados à visão de arranha-céus e num plano-aberto de escritório maciço, onde centenas de trabalhadores, incluindo o protagonista central (com o seu próprio número atribuído), se sentam em fileiras cerradas de mesas idênticas. Paralelamente a esta poderosa expressão de impessoalidade da cidade, o meio urbano é representado como um lugar de emoção, romance e alegria, como no passeio pelas ruas de Nova York em um autocarro aberto e a visita a Coney Island”.

A par da experiência da «multidão», podemos enumerar uma lista alargada e diversa de uma espécie de indicadores da modernidade que nas grandes cidades, tanto na dita realidade como no universo imaginário, se fazem visíveis: a velocidade; a permanente circulação de veículos e pessoas; a grande concentração de estímulos visuais (tais como publicidade e vitrines), entre outros; a arquitetura moderna (edifícios em altura, inovação nas formas e materiais...); o planeamento e as infra-estruturas urbanas (avenidas largas, os grandes armazéns...); a natureza ao mesmo tempo entediante e imprevisível da vida quotidiana; o carácter frequentemente renovado da paisagem, etc....

## **PUBLICIDADE DE MODA: O CASO DA DKNY**

“O facto de eu ser mulher faz-me querer cuidar dos outros, satisfazer necessidades e resolver problemas. Ao mesmo tempo, a artista dentro de mim esforça-se pela beleza, tanto sensualmente como visualmente. Assim o design é um desafio constante para equilibrar conforto e luxo, a prática com a desejável” (Donna Karan)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Acedido em: 21/05/2012.

## GÉNESE

Donna Karan é a diretora criativa de *design* de moda da empresa internacional DK, designada com o seu próprio nome, tendo ela mesma fundado a empresa com Stephan Weiss em 1984. Em 2001, a empresa foi adquirida pelo grupo francês de luxo LVMH, Moët Hennessy Louis Vuitton.

A *designer*, filha de um alfaiate, Gabby Faske, de uma modelo, Helen, e tendo tido como padrasto Harold Flaxman, também ele profissionalmente ligado ao negócio da moda, nasceu em Long Island e foi formada em Nova Iorque (na Parson's School of Design), onde trabalhou durante algum tempo para a marca e empresa de moda Anne Klein. Assim, como DK afirma, *it literally and creatively began in New York*. Ainda no liceu desenhou a sua primeira coleção e conheceu o seu primeiro desfile.

Segundo a própria, terá sido o seu desejo de vestir a filha, Gabby, que conduziu, em 1989, ao nascimento da DKNY. Ao abrigo da DKNY, diversas marcas surgiram entretanto: DKNY Jeans, D, KNY Active, DKNY Underwear, DKNY JEANS Juniors, e DKNY Kids. Além disso, a DKNY integra ainda coleções de sapatos e acessórios, desenhados “to underscore its New York City street-smart look”.

Entre 1992-1993 nasceu a primeira coleção masculina e a marca DKNY MEN, abrangendo desde um estilo mais desportivo e casual a vestuário mais sofisticado. Em 2001, é introduzida a coleção Donna Karan Home.

São vários os prémios acumulados por DK:

“O Conselho de Designers de Moda da America premiou-a seis vezes; e mais recentemente em 2010 ela foi nomeada com o Womenswear Designer Year Award. Em 2003, Karan foi a primeira designer americana a receber o prémio Fashion Group International's “Superstar Award”. Um ano depois, Parson deu-lhe um Doutoramento Honorário para comemorar a sua contribuição para a escola e indústria da moda, e em 2007 a revista Glamour nomeou Karan uma das suas Mulheres do Ano”.<sup>2</sup>

Actualmente, Donna Karan International comporta cerca de 100 lojas Donna Karan Collection, DKNY, and DKNY JEANS, em todo o mundo.

## MISSÃO E VALORES

“Tudo o que faço é uma questão de coração, corpo e alma,” (Donna Karan)<sup>3</sup>.

As coleções da DKNY caracterizam-se por um «estilo moderno de vestuário», isto é, pelo «luxo», «expressão criativa», «conforto», e «sensualidade». A feminilidade é um

<sup>2</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Acedido em 21/05/2012.

<sup>3</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Acedido em 21/05/2012.

valor assertivamente destacado: “For me, designing is an expression of who I am as a woman, with all the complications, feelings and emotions”<sup>4</sup>.

A partir do seu site, a DKNY apresenta-nos a sua missão nos seguintes termos:

“A missão de Donna Karan Company, enquanto empresa de design, é representar o carácter internacional de Nova Iorque no design, promovendo e proporcionando um estilo de vida completo a um cliente global. Aplicamos os mais elevados padrões de criatividade, integridade, qualidade e inovação aos nossos produtos e conceitos”<sup>5</sup>.

A criação de um guarda-roupa completo, adequado tanto ao dia como à noite, à semana como ao fim-de-semana, a cada estação, é o principal propósito da marca DKNY, tendo por fim agradar a um público-alvo cujo estilo de vida moderna e urbana, à maneira Nova Iorquina, exige sobretudo a versatilidade que a rápida mudança de circunstâncias, espaços e *timings*, impõe. Como diz DK: “I’m designing for an international man and woman. A creative person who never knows where a day is going to take them”<sup>6</sup>. E ainda, “That’s why New York is on the label. It sets the pace, the attitude”<sup>7</sup>.

#### NOVA IORQUE NA PUBLICIDADE DA DKNY (DO FUNDO PARA O PAPEL PRINCIPAL)

“De dia. Nova Iorque é excessivamente severa, falta cor e se o tempo está cinzento, é uma cidade de chumbo.

Porque não colorir as casas? No país de todas as invenções, que lacuna é esta?

Fifth Avenue, Vermelho – Madison, Azul – Park Avenue, Amarelo. Po que não? E a falta de verde? Nova Iorque não tem árvores. A medicina decretou há muito tempo que o verde, em particular, é uma cor indispensável à vida; deve-se viver em meio à cor: é tão necessário como a água e o fogo. Poderiam obrigar os vendedores de roupas a lançar em série vestidos verdes, fatos verdes...

Todos os meses, um ditador da moda decretaria as cores mensais ou trimestrais; o trimestre azul, a quinzena cor-de-rosa! Árvores seriam transportadas pelas ruas, para aqueles que não podem ir ao campo. Paisagens móveis ornadas com flores tropicais, lentamente levadas por cavalos emplumados” (Fernand Léger)<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Acedido em: 21/05/2012.

<sup>5</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Acedido em 21/05/2012.

<sup>6</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Acedido em 21/05/2012.

<sup>7</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Acedido em 21/05/2012.

<sup>8</sup> Texto publicado por ocasião da primeira viagem de Léger a Nova Iorque. Publicado originalmente nos “Cahiers d’Art” (Paris), wm 1931. Reproduzido em *Fonctions de la Peinture* (Éditions Gonthier, Paris, 1965). Tradução de António Rodrigues. Cf. Rodrigues, Antonio (1999). *Cinema e Arquitectura*. Cinemateca Portuguesa/Museu do Cinema.



É sabido que a fotografia de moda dispensa sobremaneira toda a atenção aos mais ínfimos detalhes, tanto no que diz respeito aos modelos, vestuário ou acessórios exibidos, como no que toca ao décor e/ou à paisagem que serve de fundo ao motivo principal da representação. Muito embora possamos não tomar imediata consciência da sua importância, o cenário que enquadra o alvo central do olhar é fundamental na medida em que a sua significação se estende e contamina, mais ou menos subtilmente, a mensagem publicitária no seu todo. A construção de uma estratégia de comunicação de marca orienta-se por uma preocupação com a coerência, ao longo do tempo, do discurso e dos valores associados, sendo que a respetiva comunicação visual, em particular, e nomeadamente aquela exercitada pela publicidade, se apresenta como a forma mais imediata de dar a conhecer uma determinada missão e identidade.

O investimento na comunicação estratégica por parte das marcas de moda não deixa de privilegiar determinadas cidades, entendidas como centros globais da cultura e da criatividade. Assumindo uma aproximação entre o *design* de moda e as indústrias criativas, Wenting (2008) sublinha o fenómeno da atual concentração das capitais de moda:

“A indústria do design de moda é um caso interessante que representa vários elementos-chave das indústrias criativas, em particular os processos cíclicos (sazonais) de inovação contínua, a evasão da padronização do produto, bom como a importância simbólica de conhecimento, habilidade individual e talento no processos de produção. A estrutura da indústria é caracterizada por um elevado número de empresas e tamanhos de pequenas empresas, e representa muitas indústrias criativas em termos de dinâmica industrial e concentração espacial extrema em quatro grandes capitais da moda que atendem o mercado mundial: Paris, Nova York, Londres e Milão” (Wenting, 2008: 14).

No caso da Donna Karan, a paisagem de Nova Iorque enquadra ela própria, de um modo especial, as diferentes imagens publicitárias. Tendo o nome da cidade sido adotado como parte do nome da própria marca DKNY (Donna Karan *New York*), é evidente a utilização estratégica da paisagem de Nova Iorque a título de fundo da imagem, destacando-se os mais emblemáticos referentes visuais da cidade, nas diversas campanhas e coleções de moda que a mesma veicula. Tais referentes, como poderá verificar-se a partir da observação das imagens publicitárias da DKNY, são recorrentes: os táxis amarelos; a arquitetura da cidade e os arranha-céus de Manhattan; em particular o Empire State Building; as Avenidas e o tráfego automóvel; a multidão de transeuntes em circulação; a Estátua da Liberdade; a ponte de Brooklyn; a publicidade *outdoors* e os letreiros comerciais; Times Square...

Tratando-se de uma cidade particularmente emblemática, Nova Iorque prestou-se desde cedo à representação visual, nomeadamente à fotografia, ao postal ilustrado, e sobretudo ao cinema. Construída no nosso imaginário a partir de filmes como *The Crowd* (1928), *King Kong* (1933), *The Fountainhead* (1948) e *Taxi Driver* (1976), entre outros, a cidade de Nova Iorque consolidou-se como cidade cosmopolita por excelência, assim como cidade-referência no quadro da cultura e das artes, não esquecendo o universo da

música, da literatura e da moda. Em especial, o realizador Woody Allen haveria também ele de contribuir para a eterna celebração de Nova Iorque, sobretudo com o conhecido filme *Manhattan* (1979).

As imagens publicitárias da DKNY convidam-nos a revisitar, precisamente, os lugares do nosso imaginário. Edificada nomeadamente a partir da *Rhapsody in Blue*, de George Gershwin, ou da *Trilogia de Nova Iorque*, de Paul Auster, a cidade que serve de palco à apresentação das coleções de DK sugere-nos uma notória contradição: por um lado, NY enquanto ícone da *modernidade e do simulacro*, por outro, do *romance*.

## O ROMANCE

Começemos pelo romance. Indiciado pelo beijo, o romance é uma temática fundamental na publicidade da DKNY. São diversos os décors exteriores em Nova Iorque que acolhem a encenação do beijo nas imagens publicitárias da DKNY:

par beijando-se através da janela do táxi, de passagem;  
 par beijando-se, no tejadilho do táxi, de pé, numa fila de táxis numa Avenida;  
 par beijando-se no táxi (duplamente decorado com publicidade à *eau de toilette* DKNY, onde se vê por sua vez representado um par a beijar-se);  
 par beijando-se no tejadilho do táxi (o par encontra-se de pé), tendo por fundo Times Square;  
 par beijando-se sob a ponte de Brooklyn - *Love from New York*, fragrância DKNY (“travel exclusive fragrances for women and men”);  
 e par beijando-se, exibindo vestuário sofisticado próprio para a noite, tendo por fundo o Empire State Building (publicidade à fragrância *Love from New York* DKNY).

De forma mais direta (caso do par beijando-se em Times Square) ou menos direta, é inevitável a associação que no nosso imaginário de imediato se desenrola conduzindo-nos à celeberrima foto de Alfred Eisenstaedt, datada de 2 de Agosto de 1945, e entretanto exaustivamente reproduzida, representando em grande plano um soldado e uma enfermeira beijando-se em plena Times Square<sup>9</sup>. O par encontra-se circundado por uma multidão sorridente que parece participar de uma manifestação espontânea de celebração do fim da II Guerra Mundial, precisamente na altura em que o Presidente Truman anunciou a vitória sobre o Japão. Num dos seus livros, diz o autor da fotografia: “Eu vi um marinheiro a correr ao longo da rua, agarrando toda e qualquer rapariga que lhe aparecesse pela frente. Quer se tratasse de uma avó, forte, magra, idosa, não fazia diferença”.

Transformada num postal ilustrado enquanto ícone, consensualmente reconhecido, do fim da Segunda Guerra, esta fotografia é ainda hoje um mito vivamente presente na nossa memória coletiva, fazendo parte das fotos mais conhecidas de todo o mundo.

<sup>9</sup> Independentemente da discussão sobre a veracidade ou eventual manipulação da referida foto, importa-nos ainda assim considerá-la como referente do imaginário colectivo.

A espontaneidade do evento que a foto designada *V-J Day in Times Square* representa é simuladamente encenada nas fotografias publicitárias da DKNY. Quer as poses dos modelos, quer as circunstâncias do encontro parecem indiciar, nas imagens da DKNY, a acidentalidade do instante. Sobretudo, tal é o caso das imagens já referidas com o par beijando-se “improvisadamente” no tejadilho do táxi, ou com o par beijando-se de passagem, a partir da janela do táxi. A par da remissão para a foto de Eisenstaedt, a designada cena convida-nos a revisitar múltiplas cenas românticas, mais ou menos similares, do universo cinematográfico hollywoodesco. Em resultado do cinema, assim como da fotografia “postalizada”, a associação entre a cidade de Nova Iorque e o romance tornou-se comum e uma espécie de “imagem de marca” da cidade.

### A MODERNIDADE E O SIMULACRO

“...Não há nada de mais intenso, de mais eletrizante, de mais vital e de mais movimentado que as ruas de Nova Iorque. A multidão, o trânsito, a publicidade ocupam-nas tanto de violência como com desenvoltura” (Baudrillard, 1986: 39-40).

Passando à temática da modernidade, podemos afirmar que paralelamente ao romance, a cidade de Nova Iorque é ainda uma “metáfora congelada” do paradigma da metrópole americana moderna, e mesmo de vanguarda na transição do século XIX para o século XX (e sobretudo nas primeiras décadas deste último). Os arranha-céus e as largas Avenidas são talvez os indicadores mais visíveis dessa mesma modernidade. Não sendo elementos exclusivos da cidade de Nova Iorque, mas comuns às grandes cidades americanas, os prédios em altura nova iorquinos apresentam, porém, características arquitetónicas singulares.

Além da arquitetura vertical, o índice visível mais significativo da modernidade em Nova Iorque é a «multidão». Quer consideremos a circulação pedestre, quer a circulação automóvel, e em particular a circulação dos famosos táxis amarelos de Nova Iorque (mitificados nomeadamente a partir de *Taxi Driver*), é o amontoado inebriante de pessoas, a permanente agitação e movimento, aquilo que mais define a ambiência nova iorquina. Até porque, ao contrário de outras grandes metrópoles americanas (tendo como exemplo Los Angeles), as quais foram desenhadas para a circulação quase exclusivamente automóvel, em Nova Iorque, e em especial considerando Manhattan, as vias de circulação ainda se propiciam aos percursos pedestres e aos passeios cheios de gente. A propósito de uma tal concentração, vejamos a seguinte passagem de Baudrillard (1986: 35):

“Porque é que as pessoas vivem em Nova Iorque? Elas não têm nenhuma relação entre si. Mas uma eletricidade ingterna que advém da sua pura promiscuidade. Uma sensação mágica de contiguidade e de atração por uma centralidade artificial. É isso aquilo que faz um universo auto-atrativo do qual não há nenhuma razão para sair. Não há nenhuma razão humana para ali permanecer, mas apenas o êxtase da promiscuidade” .

Não significando necessariamente proximidade, a imersão na «multidão» em Nova Iorque é entendida como uma experiência inebriante de impessoal mas intensa participação na paisagem e no movimento permanente que transformam a cidade, a cada momento, num renovado e imprevisível espetáculo. Desde as ações de rua à publicidade *outdoors*, não esquecendo o ininterrupto desfile de passantes, Nova Iorque parece desafiar a fronteira entre a realidade e a ficção, fazendo jus à seguinte observação uma vez mais de Jean Baudrillard (*Idem*: 111):

“Ghost towns, ghost people. Tudo isso respira o mesmo desuso que Sunset ou a Avenida de Hollywood, partimos com a sensação de ter experienciado um exercício de simulação infantil. Onde se encontra o cinema? Ele encontra-se em todo o lado no exterior, por toda a cidade há cenários maravilhosos de filmes”.

Nas imagens publicitárias da DKNY, a simulação do movimento, da ininterrupta passagem de pessoas e automóveis (em particular os táxis) é uma constante. As(os) modelos posam frequentemente como se estivessem em andamento, desfilando “naturalmente” pelos largos passeios de Nova Iorque ou atravessando a passadeira, circundadas(os) pelos transeuntes ocasionais que compõem o conjunto da “cena”. Num dos casos observados, a representação fotográfica de uma dessas passagens numa perspetiva que capta um conjunto de modelos vistas de lado é um exemplo paradigmático de uma tal simulada acidentalidade. Contrariando-se assim a pose estática, que a natureza da representação fotográfica à partida propiciaria, é a aproximação, quer à realidade referencial, nomeadamente de uma grande cidade como Nova Iorque, por um lado, quer à linguagem própria do cinema, por outro, que deste modo se sugere.

Através de uma estratégia de diluição da diferença entre a realidade referencial e a simulação, a DKNY parece assim procurar aproximar, tanto o universo da moda à vida moderna/urbana quotidiana, que a cidade de Nova Iorque metaforiza, como as pessoas comuns desse mesmo universo à marca de moda, o que é notório uma vez eleitas como figurantes de uma representação que, por sua vez, nos projeta numa teia de associações imaginárias infundáveis. Destaque-se o caso em que se duplica a reprodução de uma imagem publicitária dentro dessa mesma imagem (exemplo em que uma publicidade da DKNY é duplamente reproduzida num mesmo táxi em Nova Iorque, por sua vez representado numa imagem publicitária da marca), numa clara provocação à possibilidade de separação entre o espaço territorial referencial e o espaço da representação.

Times Square, sendo palco privilegiado das campanhas da DKNY, é em si a mais expressiva alegoria da perda do sentido territorial, uma vez percebida como um “sistema de hipersignificação” (Ockman, 2005) que dá forma simbólica ao capitalismo consumista tardio:

“o que chama a atenção dos transeuntes são os nomes de marcas, signos de signos. Jogadores que não ocupam o mesmo nicho de mercado acotovelam-se uns aos outros. A Nike concorre com a McDonald’s, a DKNY com a Samsung” (Ockman, 2005: 122-123).

A *fantasmagoria do desejo* consumista encontra no simples nome de marca um referente cultural comumente reconhecido, impondo-se uma tal semiologia urbana como um valor simultaneamente distintivo do lugar – Times Square – e estendido ao fluxo, desterritorializado, do mercado global. Enquanto marca global que dá nome a uma empresa por sua vez internacional, com distribuição nas mais diversas partes do mundo, a DKNY não pode deixar de articular na sua estratégia de comunicação ambas as dimensões, uma de inscrição identitária específica e outra participativa de uma cultura consumista universal. Atente-se na seguinte passagem:

“Inicialmente estas marcas de alta costura eram exclusivamente para os ricos e famosos que podiam pagar a alta-costura e pronto-a-vestir das criações dos estilistas. Agora, o agente de crescimento são as linhas de difusão orientadas para o mercado de massas e de marca sob marcas distintas, como por exemplo Emporio Armani, DKNY e Kenzo Jeans” (Moore, Fernie & Burt, 2000: 934).

A democratização do consumo passa, mais recentemente, pela acessibilidade a produtos cujo design é assinado por conhecidos nomes da moda, o que não significa o fim da criação de moda de alta costura, muitas vezes traduzida em peças exclusivas e de acessibilidade restrita. A título de exemplo, poderá referir-se o caso paradigmático de Karl Lagerfeld, associado às criações de moda da marca H&M, ao mesmo tempo que mantendo-se como criador de alta costura:

“Em novembro de 2004, o famoso estilista da Chanel Karl Lagerfeld deu um salto qualificativo, oferecendo as suas criações para o grande público através das lojas H&M em todo o mundo. Em poucas horas, todos os produtos estavam esgotados. A histeria em massa parecia apoderar-se de massas enlouquecidas que queriam adquirir um pedaço de luxo a um preço acessível. O lançamento da coleção de Lagerfeld para a H&M foi a consumação de um namoro constante entre a alta costura e o grande público” (Tungate, 2005: 2).

## RITMOS SINCOPADOS

Nas imagens publicitárias da DKNY, a representação da circulação de pessoas e automóveis é alternada por cenas e poses mais estáticas, frequentemente situadas em pontos elevados, tais como varandas ou terraços no topo de arranha-céus. A par desta alternância entre movimento e pose estática, uma outra alternância pontua as paisagens que enquadram as(os) modelos: o dia e a noite. Por um lado, em termos de estratégia comercial, a marca exhibe a sua versatilidade, afirmando-se como marca de vestuário, ora mais casual e adequado ao dia-a-dia de uma grande cidade, ora mais sofisticado e propício à vida social da noite nova iorquina. Por outro, é a referência a uma cidade que nunca pára, uma cidade vivida 24 sobre 24 horas, que é convocada como valor em si mesmo associado a Nova Iorque e que uma vez transportado para o valor-marca lhe

empresta de um modo particularmente eficaz significação. Os ritmos plurais da cidade são também os ritmos plurais da marca, a qual procura adaptar-se a diferentes espaços, momentos, circunstâncias e durações. Mais do que edificar-se sobre e a partir da cidade, a DKNY ambiciona circular pela cidade, acompanhando o inebriante estilo de vida dos seus habitantes. Vejamos, a propósito da noção de cidade enquanto “entidade dinâmica e vivida”, o que diz Highmore (2005: 9):

“...Assim o ritmo supera a separação do tempo e espaço - o ritmo está do lado de espaçamento, do lado dos aspetos duracionais do lugar e dos arranjos espaciais de tempo. Termos rítmicos, como a “circulação” superam uma espécie de fixidez que advém de se estudar as produções e consumo de forma isolada entre si. Circulação é a articulação do seu relacionamento. O ritmo não é simplesmente velocidade, é a medida das relações dinâmicas e insiste na ritmicidade plural da cidade”.

Se a velocidade é uma das principais características da modernidade, certo é que não poderá ignorar-se nas grandes cidades as diferentes velocidades de circulação, as diferentes orientações, a diversidade de fluxos, numa palavra a *multiplicidade de ritmos* que orquestram movimentos ora mais rápidos ora mais lentos. Diz ainda Highmore (*Idem*: 12):

“...ritmos mais lentos sempre existiram, lado a lado com os mais rápidos. Neste caso, torna-se um antídoto útil contra o princípio moderno da aceleração da cultura arbana. É claro que os automóveis se movem mais rapidamente agora do que há 100 anos atrás, mas também é verdade que hoje em dia somos mais propensos a despender quantidades de tempo presos num engarrafamento”.

Nas imagens publicitárias da DKNY, coabitam, precisamente, a *stasis* própria dos edifícios, um dos referentes da cidade mais destacados, com o movimento de circulação, outro dos referentes principais, circulação quer de automóveis, sobretudo táxis, quer de pessoas. Paradoxalmente, porém, pode ver-se a representação nas ditas imagens de filas de trânsito, com táxis parados, ou sugerindo-se movimentos condicionados, a ponto de permitirem o encontro romântico fortuito em plena circulação (exemplo dos pares beijando-se no tejadilho do táxi ou enquanto viajam no mesmo ou em táxis diferentes que se cruzam). Além do mais, como já referido anteriormente, o frenesim sugerido nas cenas situadas ao nível do solo, nas ruas ou Avenidas, contrasta com o tempo suspenso que as cenas situadas nas varandas ou terraços no cimo dos edifícios, com modelos em pose mais estática, indiciam.

#### **A PUBLICIDADE DE MODA NA PAISAGEM URBANA... QUE TENDÊNCIAS?**

Mais do que a transposição da paisagem nova iorquina para as publicidades da DKNY, é a própria marca de moda que faz paisagem, exibindo-se nos murais da cidade, decorando os táxis e autocarros em circulação ou simplesmente marcando presença

com a sua luxuosa *flagship* situada na Madison Avenue. Sendo assim, podemos interrogar se, quer a publicidade exterior, quer o vitrinismo, de que a marca é responsável, não terão hoje de ser necessariamente equacionados sobretudo, e mais do nunca, pelo seu potencial valor estético, a par da sua função em última análise fundamentalmente comercial. É certo que desde sempre a publicidade *outdoors* concorreu para a composição da paisagem urbana enquanto espetáculo, entendida como experiência inebriante, característica das grandes metrópoles, americanas e europeias, ainda na transição do século XIX para o século XX. Porém, já familiarizados com tais cenários, entretanto transformados na visão do banal, esperamos hoje que a publicidade seja mais do que uma imagem que procura promover uma marca ou um produto. A nossa expectativa é de que a publicidade *outdoors* contribua, acima de tudo, para o prazer estético do quotidiano, para o encantamento dos nossos olhos e para a interpelação dos nossos sentidos, no decorrer dos percursos, mais ou menos distraídos, que nos levam diariamente pela cidade.

Consumida, antes de mais, como produto final em si mesmo, a publicidade *outdoors* (e não esquecendo o vitrinismo), desse ponto de vista, não deixa de se aproximar às formas temporárias de arte pública em geral, fazendo par com as exposições ditas verdadeiramente artísticas que tomam a rua como palco privilegiado de comunicação com os públicos. Aliás, não é novo o movimento inverso, de aproximação das artes à publicidade, quer se trate de um pretexto para a subversão irónica, como é o caso de algumas intervenções críticas no espaço público de Jenny Holzer, de entre as quais o célebre *slogan* “Protect me from what I want”, quer se trate do aproveitamento das estruturas físicas e exposição próprias da publicidade *outdoors* para abrir a galeria de arte ao espaço público e assim, no seguimento do princípio da democratização da arte, estender a experiência artística aos passantes anónimos.

Tal é o caso, nomeadamente, do recente projeto em Portugal, ao abrigo de Guimarães Capital da Cultura, designado “Cartografias da Memória e do Quotidiano”, que passou pela exposição pública, entre Janeiro e Abril de 2012, no espaço ao ar livre na cidade de Guimarães, e utilizando-se as estruturas habitualmente usadas para a publicidade *outdoors*, de obras de ilustradores convidados, nacionais e estrangeiros. No catálogo da exposição, pode ler-se:

“...Uma cidade é feita de muitas coisas. De ruas, edifícios, fábricas, espaços verdes e monumentos, mas também de gentes e de suas memórias. De lendas e tradições, de vivências partilhadas, do sentido de pertencer a uma comunidade, de uma História comum. Tudo elementos que não são facilmente perceptíveis pelos forasteiros, sobretudo quando estes retêm de Guimarães apenas a imagem turística do belo centro histórico classificado como Património da Humanidade pela Unesco. Cartografias da Memória e do Quotidiano, o projecto coordenado pela ESAP – Guimarães para Guimarães 2012 Capital Europeia da Cultura no âmbito do Ciclo Novas Linguagens e Espaço Público, jogou com essas limitações para criar um duplo desafio: um desafio aos ilustradores convidados para visitar Guimarães, que procuraram condensar em imagens aspectos diferentes de uma

realidade complexa que acabavam de descobrir, e também um desafio ao público, que se vê confrontado com 18 ilustrações em grande escala, tratadas como objectos autónomos e, por isso, como refere o texto de apresentação do projecto, “privadas da distância de conforto do corpo e do olhar” e do contexto de um texto que as identifique e explique (...) Para criar essas imagens, foram convidados seis ilustradores que, na impossibilidade de intervir directamente nas fachadas dos prédios..., ocuparam 18 *outdoors* (três por autor) colocados em espaços estratégicos da cidade e do concelho de Guimarães, como se de painéis publicitários se tratassem...” (17-18).

Não se confundindo, em rigor, com a designada arte pública - até porque frequentemente a arte pública se reclama de certa forma herdeira do situacionismo e, como tal, reivindicativa de uma sociedade idealizada no contraponto dos sistemas capitalistas -, a publicidade *outdoors* é percebida no contexto da experiência estética urbana, o que quer dizer integrada simultaneamente no quadro da arte, do consumo e da cultura. No caso em discussão, da marca de moda DKNY, a utilização do meio *outdoors* significa tanto uma oportunidade, em termos de visibilidade e de valorização simbólica, como um risco e uma responsabilidade. Por um lado, beneficiando já de alguma relativa longevidade e de uma notória reputação, a marca DKNY transformou-se numa espécie de ícone da cidade de Nova Iorque (o que por si não significa perda de valor do sentido sobretudo global da marca). Por outro, e precisamente dada a sua notoriedade, a marca não pode dispensar-se de investir na permanentemente renovada criatividade da sua comunicação publicitária, em particular na publicidade exibida no meio *outdoors*, procurando contribuir, se possível, para a criação de valor estético, no sentido paisagístico, sob pena de se apagar na indiferença dos transeuntes ou mesmo de gerar reações de resistência e, em casos extremos, de rejeição.

#### **BREVE CONCLUSÃO: COMPROMISSO CULTURAL E ESTÉTICO**

A título conclusivo, poderá dizer-se que a comunicação publicitária hoje é cada vez mais entendida como tendo um papel de grande responsabilidade no que diz respeito à esfera da cultura visual e estética urbana. A simples marcação de presença, nos mais diversos meios de comunicação de massas já não serve, nem os propósitos comerciais e de estratégia de comunicação das marcas, nem os interesses comuns dos consumidores, cidadãos ou públicos. Tendo-se já banalizado a convocação do discurso da “responsabilidade social” das empresas como forma de emprestar credibilidade e valor às marcas, menos frequente tem sido uma abordagem crítica investida na discussão sobre as implicações culturais e estéticas da publicidade, isto é, sobre a respetiva *responsabilidade cultural e estética*, na sua articulação com o universo contemporâneo das artes e das indústrias criativas.

De um modo especial, o *design* de moda inscreve-se numa história segundo a qual o consumo e a cultura, a *high culture* e a *mass culture*, se confundem desde logo. Encerrando em si mesma múltiplas contradições, nomeadamente no que se refere à coabitação,



no seio de uma determinada indústria de moda, da alta-costura com o pronto-a-vestir, o universo da moda apresenta porém particulares vantagens no sentido de uma aproximação à cultura popular e estética urbana. O renovado diálogo com as cidades e com os consumidores, bem como a definição de estratégias criativas e equilibradas de inserção nos espaços públicos, representando se possível uma mais-valia em termos de experiência estética comumente reconhecida e partilhada, no respeito pelos valores da democracia, da liberdade individual e do bem-estar social, parece abrir-se como uma possibilidade à vista ainda insuficientemente explorada... //

## REFERÊNCIAS

- Baudelaire, C. (2006) *A Invenção da Modernidade*, Lisboa: Relógio D'Água.
- Baudrillard, J. (1986) *Amérique*, Paris: Grasset.
- Benjamin, W. (2003) *Paris, Capitale Du XIXe Siecle*, Paris: Editions Allia.
- Cartografias da Memória e do Quotidiano. Ilustração nos Espaços Públicos*, Publicação Guimarães 2012 Capital Europeia da Cultura, 2012.
- Cruz, C. (2005) *Arte Pública. Margens e Confluências. Um Olhar Contemporâneo sobre as Artes*, ESAP/ Guimarães, pp. 7-1.
- Delgado, M. (2005) 'Tránsitos, espaço public, masas corpóreas' in Solà-Morales Ignasi e Costa, Xavier (eds.), *Metrópolis*, Barcelona: Gustavo Gili, pp. 34-50.
- Flores, T. (2007) *Cinema e Experiência Moderna*, Coimbra: Edições MinervaCoimbra.
- McArthur, C. (2002) 'Chinese Boxes and Russian Dolls' in Clarke, David B. (Ed.). *The Cinematic City*, NY: Routledge, pp. 19-45.
- Moore, C. M., Fernie, J. & Burt, S. (2000) 'Brands without boundaries. The internationalisation of the designer retailer's brand', *European Journal of Marketing*, 34, 8: 919-937. MCB University Press.
- Ockman, J. (2005) 'De ciudad del pecado a ciudad del signo: la transformación de Times Square' in Solà-Morales, Ignasi de e Costa, Xavier (eds.), *Metrópolis*, Barcelona: Gustavo Gili, pp. 118-126.
- Highmore, B. (2005) *Cityscapes – cultural readings in the material and symbolic city*, New York: Palgrave MacMillan.
- Perniola, M. (1993) *Do sentir*, Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, A. (1999) *Cinema e Arquitectura*, Cinemateca Portuguesa/Museu do Cinema.
- Sennett, R. (1979) *Les Tyrannies de L'Intimité*, Paris: Édition du Seuil.
- Wanting, R. (2008) *The Evolution of a Creative Industry The industrial dynamics and spatial evolution of the global fashion design industry* (The research project reported in this dissertation was conducted at the Urban and Regional research centre Utrecht (URU), Faculty of GeoSciences, Utrecht University, which is part of the Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research (NETHUR). The project was subsidised by the national research programme Investments in the Knowledge Infrastructure (BSIK) and Noéton Knowledge Management B.V.)

Vaz Pinheiro, G. (2005) 'Ceci n'est pas un Monument . Sobre a Ideia de Arte Pública Processual', *Margens e Confluências. Um Olhar Contemporâneo sobre as Artes*. ESAP/Guimarães, pp. 75-90.

\* \* \*

Recebido a 15-07-2014

Aceite a 06-10-2014

## **THE URBAN LANDSCAPE AND FASHION ADVERTISING: THE CASE OF THE DKNY BRAND**

**Helena Pires**

helenapires538@gmail.com

Universidade do Minho, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal

---

### **RESUMO**

Investment in strategic communication, and especially in advertising, in the fashion design industry remains a prerequisite for promoting the brand value. The effectiveness of brand visibility and awareness depends mostly on advertising, both in the context of fashion magazines and the new media, and in the context of the outdoors medium, which is simultaneously one of the most traditional and modern means of mass communication. This paper aims to analyse and discuss both dimensions. Firstly, it aims to provide an understanding of how the urban landscape is built into fashion advertising, and especially to investigate the extent to which the collective imagination contributes to that process. This research therefore seeks to identify the main landscape referents represented and search for the respective association with various cultural and artistic universes, such as literature, photography or cinema. Underlying this critical reflection is an understanding that landscape is not just a simple decor, but conversely an extremely important visual and discursive resource for the advertising message. Secondly, this paper attempts to challenge the implications of fashion brands outdoor advertising specifically in relation to the urban landscape and to the everyday life experience. Therefore, it is also an important aim of this article to discuss outdoor advertising within the scope of the more recent cultural and aesthetic trends. In order to achieve the stated objectives and engage in a scientific discussion of the topic, the case of the fashion brand Donna Karan New York – DKNY was selected, as it is considered to be paradigmatic of the main operational principles and hypotheses researched.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Fashion brands; urban landscape; outdoor advertising

---

### **INTRODUCTION**

As fashion design is an industry that is part of urban culture and even creative industries (Wenting, 2008), it is above all associated with the major centres of artistic and cultural production, thus contributing to the symbolic value of cities like Paris, Milan, London and New York. Indeed, these cities are often considered to be more or less immediate referents by the visual communication of fashion brands, thus contributing to their identity. The Channel brand, which is associated with the city of Paris, and Burberrys, which is associated with London, are just two examples.

The urban landscape is that which immediately enables us to recognise the symbolic and distinctive value of a particular city. By taking into account the possibility of transferring that value to the brand, it can be stated that the respective landscape plays an often crucial role in the context of a certain communication strategy. In particular,

fashion communication interacts with the landscape in two possible ways: either via the representation of landscape in advertising, or by outdoor advertising.

### CITY, MODERNITY AND IMAGINATION

In *The Painter of Modern Life* of Charles Baudelaire, the celebration of “the beautiful, fashion and happiness” is accompanied by a particular notion of modernity. The poet argues that it is the historical continuity, which runs against the paradigm according to which modernity represents a departure from the past, that accounts for the on-going desire for aesthetic expression reflected particularly in clothing throughout the different seasons. Consider the following excerpt:

“If an impartial man leafed through all French fashions one by one from the origin of France until the present day, he would not find in them anything shocking or even surprising. The transitions would be as abundantly present as they are in the scale of the animal world. Therefore, no gaps, no surprises (...) the immortal appetite for the beautiful has always found its satisfaction” (Baudelaire, 2006: 280--281).

And if modernity is characterised by the marked obsolescence, by the accelerated overtaking of lived time, this does not mean, according to Baudelaire, the inability to “extract from fashion the poetry that resides in its historical envelope, to distil the eternal from the transitory” (Baudelaire, 2006: 289). In other words: “Modernity is the transient, the fleeting, the contingent; it is one half of art, the other being the eternal and the immovable” (*Ibid*: 290). Thus, it can be added, fashion and modernity merge, and the nature of both is compromised by a given time experience: a time that flees forward, that advances by turning its back on the past, and simultaneously a time that opens up to eternal duration; an extended, circular time that, albeit not denying the permanent transformation, welcomes the ceaseless becoming of a past that is updated every moment.

Walter Benjamin, too, in his book *The Arcades Project (Das Passagen-Werk) (Paris -- Capital of the Nineteenth Century)*, wanders through the intoxicating contingent nature of an urban landscape that constantly catches the eye: the shop windows, the signs and advertisements, the crowd frenzy, the universal exhibitions... The commodity reification is that which everywhere in major cities, in the turn of the nineteenth to the twentieth century, astonishes passers-by, leaving no doubt about the landscape transformations operated by modernity. Suddenly, like a ‘shock’, the urban landscape itself becomes a spectacle or a product to be consumed by the look. As he specifically discusses fashion, Benjamin argues:

‘Fashion prescribes the ritual according to which the commodity fetish demands to be worshipped; Grandville extends the authority of fashion to objects of everyday use, as well as to the cosmos. In pushing it to an extreme, it reveals its nature. It couples the living body to the inorganic world. To the

living, it defends the rights of the corpse. Fetishism, succumbing to the sex appeal of the non-organic, is fashion's vital nerve' (Benjamin, 2006: 23).

Once again, modernity seems to be characterised especially by a certain paradoxical duplicity, fashion being one of its privileged modes of expression. On the one hand, it features the inanimate and inorganic matter that is pervaded by life and freshly sublimated under the status of a commodity (the *sex appeal* of the non-organic). On the other hand, it is the widespread objectification – whether this means converting the body into pose, or waiving one's own subjectivity – that contributes to a modern lifestyle, which is marked by rampant *novelty* (the ceaseless exchange and circulation of constantly renewed goods) and simultaneously by the dominant *stunned rigidity*.

Numerous film excerpts can be found in early twentieth century cinema that account for the relevance of urban landscape as an unambiguous way of perceiving modernity, built in the splendour of consumption and widespread aestheticisation. That is particularly the case of the films of Walter Ruttmann (*Berlin: Symphony of a Metropolis*, 1927) and Dziga Vertov (*Man with a Movie Camera*, 1929). From the display of manikins in shop windows to outdoor advertising, including the clothing worn by passers-by themselves, all stimuli are combined to arrange an intensely appealing and even stunning visual composition.

Inspired by a kind of new sensology, which is rooted especially in Eastern philosophies, Mario Perniola later resumed the concept of *sex appeal* of the inorganic to describe the obliteration of feeling, i.e. the movement from feeling as an intrinsic quality of an autonomous and knowing subject to the “already felt”, thus approaching the material content (Sachgehalt), by diluting an impersonal flow that is common to all beings. In particular, the inexpressive pose of the punk culture and fashion of the 1980s is presented by the author as a metaphor of that new kind of sensology.

The city being taken to be a catwalk of the most visible changes operated by modernity in the landscape, it is worth questioning their various representations, i.e. how Paris, London, Naples and New York become places so often revisited by our imagination.

At the origin of the afore-mentioned documentaries that Ruttmann and Vertov, among others, extraordinarily made is the desire to shoot modern life, which further to Flores (2007: 97) can be defined as “the attitude of the cameraman”: “to explore life itself in its movement; real people pursuing their activities... to find that which has never been seen. The modern condition is the one that enables and encourages the emergence of the new.” The author also argues that “cinema can be understood as a modern form of representation and experience, which is related to the characteristics of experience mobilisation, technisation and virtualisation that came into operation after the Industrial Revolution” (*Ibid*: 17).

The various forms of modern experience, of which the *rural-urban* dichotomy has long prevailed, as they brought social and cultural changes deriving from absolutely different lifestyles, were somehow conveyed in the cinema, often by means of landscapes that act as “background” to the narrative. Especially in the American cinema, this theme is immediately apparent in films like *Sunrise* (1927), *The Crowd* (1928), *The Barkeleys of*

*Broadway* (1949), *Coogan's Bluff* (1968) and *Lonely Are the Brave* (1962), among others. As he discusses King Vidor's *The Crowd*, McArthur (2002: 25) states:

“The Crowd sends out conflicting signals about the city. On the central protagonist's entry to the city, a montage of urban scenes – milling crowds, bumper to bumper automobiles and aerial views of houses packed together – culminates in a series of vertiginous shots up the face of skyscrapers and into a massive open-plan insurance office where hundreds of workers, including the central protagonist (with his own assigned number), sit in serried ranks of identical desks. Alongside this powerful statement of the city's impersonality, the urban milieu is represented as a site of romance, excitement and enjoyment, as in the ride through the New York streets in an open-topped bus and the visit to Coney Island.”

In parallel with the experience of the ‘crowd’, a kind of modernity indicators that are apparent in big cities – in the so-called reality as in the imaginary universe – can be compiled into a diverse and long list: speed; constant flow of people and vehicles; large concentration of visual stimuli (such as advertising and shop windows), among others; modern architecture (tall buildings, innovative shapes and materials, ...); planning and urban infrastructure (wide boulevards, department stores, ...); simultaneously tedious and unpredictable nature of everyday life; often refreshed character of the landscape, etc. ...

#### FASHION ADVERTISING: THE DKNY CASE

‘That I'm a woman makes me want to nurture others, fulfill needs and solve problems. At the same time, the artist within me strives for beauty, both sensually and visually. So design is a constant challenge to balance comfort with luxe, the practical with the desirable.’ (Donna Karan)<sup>1</sup>.

#### GENESIS

Donna Karan is the fashion design creative director of the international company DK, which is named after herself. She founded the company in 1984 with Stephan Weiss. In 2001, the company was bought by the French luxury group LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton.

The designer was born to a tailor, Gabby Faske, and a model, Helen, and was step-daughter to Harold Flaxman, who worked himself in the fashion business. She was born in Long Island and studied in New York (at the Parson's School of Design), where she worked for some time for the fashion company and brand Anne Klein. Thus, as DK states, *it literally and creatively began in New York*. She designed her first collection and experienced her first fashion show while she was in high school.

<sup>1</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Date accessed 21/05/2012.

She states that it was her desire to dress her daughter, Gabby, that led her into creating DKNY, in 1989. In the meantime, several brands were launched under the DKNY umbrella: DKNY Jeans, D, KNY Active, DKNY Underwear, DKNY JEANS Juniors and DKNY Kids. In addition, DKNY also produces shoes and accessories collections, designed “tounderscore its New York City street-smart look.”

Between 1992 and 1993, the first menswear collection and the brand DKNY MEN were launched, which included sports and casual, as well as more sophisticated clothing. In 2001, the Donna Karan Home collection was launched.

DK won several prizes:

‘The Council of Fashion Designers of America has saluted her six times; and most recently in 2010 she was nominated for their Womenswear Designer of the Year Award. In 2003, Karan was the first American designer to receive Fashion Group International’s “Superstar Award.” A year later, Karan’s alma mater Parson’s gave her an Honorary Doctorate to commemorate her contribution to the school and fashion industry, and in 2007, Glamour magazine named Karan one of their Women of the Year.’<sup>2</sup>

Currently, Donna Karan International has about 100 Donna Karan Collection, DKNY and DKNY JEANS shops worldwide.

## MISSION AND VALUES

“Everything I do is a matter of heart, body and soul,” (Donna Karan)<sup>3</sup>.

DKNY collections are marked by a “modern clothing style”, i.e. by the “luxury”, “creative expression”, “comfort” and “sensuality”. Femininity is an assertively highlighted value: “For me, designing is an expression of who I am as a woman, with all the complications, feelings and emotions”<sup>4</sup>.

In their website, DKNY introduce their mission as follows:

‘The mission of the Donna Karan Company, as a design driven company, is to represent the international pulse of New York in the design, marketing and delivery of a complete lifestyle system to a global customer. We will apply the highest standards of creativity, integrity, quality and innovation to our products and concepts.’<sup>5</sup>

The main aim of the DKNY brand is to create a complete wardrobe that is suitable for both night and day, for weekdays and weekends, every season, and ultimately to

<sup>2</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Date accessed 21/05/2012.

<sup>3</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Date accessed 21/05/2012.

<sup>4</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Date accessed 21/05/2012.

<sup>5</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Date accessed 21/05/2012.

please a target audience whose urban and modern lifestyle, the New York way, especially requires the versatility demanded by rapidly changing circumstances, space and timing. As DK states: “I’m designing for an international man and woman. A creative person who never knows where a day is going to take them.”<sup>6</sup> And she adds: “That’s why New York is on the label. It sets the pace, the attitude.”<sup>7</sup>

### **NEW YORK IN DKNY ADVERTISING (FROM THE SUPPORTING TO THE LEADING ROLE)**

‘During the day. New York is too severe, colourless, and, if the weather is greyish, it is a city of lead.

Why not colour the houses? Why this gap in the country where everything is invented?

Fifth Avenue, Red; Madison, Blue; Park Avenue, Yellow. Why not? And the lack of green? New York has no trees. Research into medicine has long established that the green colour, in particular, is indispensable to life; one should live amidst colour: it is as necessary as water and fire.

Clothing shops could be compelled to massively sell green dresses, green suits...

Every month, a fashion dictator would establish the monthly or quarterly colours – the blue quarter, the pink fortnight! Trees would be carried through the streets for those who cannot go to the countryside. Mobile landscapes decorated with tropical flowers would be slowly carried by plumed horses.’ (Fernand Léger)<sup>8</sup>

It is a known fact that fashion photography greatly dismisses all attention to the smallest details, whether these are related to the models, clothing or accessories displayed, or to decor and / or the landscape that serve as background for the main subject of the representation. Although its relevance may not be immediately realised, the scenario that frames the core target of the gaze is essential as its significance is extended and impacts, more or less subtly, the advertising message as a whole. Designing a brand communication strategy implies a concern for coherence between the discourse and the associated values over time. Thus, its corresponding visual communication, in particular – and especially the one employed by advertising – is the most immediate way of conveying a particular mission and identity.

The investment made by fashion brands in strategic communication does show a preference for certain cities that are understood as global culture and creativity centres. By establishing a connection between fashion design and creative industries, Wenting (2008) emphasises the current fashion capitals concentration phenomenon:

<sup>6</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Date accessed 21/05/2012.

<sup>7</sup> <http://www.donnakaran.com/collections/> Date accessed 21/05/2012.

<sup>8</sup> Text published when Léger first visited New York. The text was originally published in “Cahiers d’Art” (Paris), in 1931, and was reprinted in *Fonctions de la Peinture* (Éditions Gonthier, Paris, 1965). It was translated from the Portuguese translation of António Rodrigues. Cf. Rodrigues, António (1999). *Cinema e Arquitectura*. Cinemateca Portuguesa/Museu do Cinema.



'The fashion design industry is an interesting case that represents several key elements of creative industries, in particular the cyclical (seasonal) processes of continuous innovation, the evasion of product standardization, and the importance of symbolic knowledge, individual skill and talent in the production process. The industry structure is characterised by a high number of firms and small firm sizes, and represents many creative industries in terms of industrial dynamics and extreme spatial concentration in four major fashion capitals that serve the global market: Paris, New York, London and Milan.' (Wenting, 2008: 14)

In the case of Donna Karan, the very New York landscape frames the different advertising images very peculiarly. As the city name was adopted as part of the DKNY brand name itself (Donna Karan *New York*), the strategic use of the New York landscape in the background is evident, as the most iconic visual referents of the city are highlighted in the various fashion brand campaigns and collections. These referents are recurrent, as the analysis of the DKNY advertising images shows: yellow cabs; the city's architecture and the skyscrapers of Manhattan -- in particular the Empire State Building; the Avenues and car traffic; the crowds of passers-by; the Statue of Liberty; the Brooklyn Bridge; the outdoors advertising and commercial signage; Times Square ...

As it is a particularly iconic city, New York was an early case of visual representation, including in photography and postcards, but especially in the cinema. The city of New York -- which was constructed in our imaginary from films like *The Crowd* (1928), *King Kong* (1933), *The Fountainhead* (1948) and *Taxi Driver* (1976), among others -- has established itself as a cosmopolitan city par excellence, as well as a benchmark in culture and arts, not to mention music, literature and fashion. The director Woody Allen, in particular, made an important contribution to the eternal celebration of New York, especially in his well-known film *Manhattan* (1979).

DKNY advertising images are precisely an invitation to revisit the places of our imaginary. The city that hosts DK's collections, built especially upon George Gershwin's *Rhapsody in Blue* or Paul Auster's *New York Trilogy*, seems to derive a striking contradiction: NY as an icon of *modernity and simulacrum*, on the one hand, and of *romance*, on the other.

## ROMANCE

Let us start with romance. Romance, which is indexed by the kiss, is a key theme of DKNY advertising. There are several outdoor decors in New York that stage kissing in DKNY advertising images:

- a couple seen kissing through the window of a passing taxi;
- a couple kissing as they stand on a taxi roof, in an Avenue taxi line;
- a couple kissing in the taxi (doubly decorated with advertising to DKNY eau de toilette, where a couple kissing is represented);
- a couple kissing on a taxi roof (the couple are standing), against the background of Times Square;

a couple kissing under the Brooklyn Bridge -- *Love from New York* DKNY fragrance (“travel exclusive fragrances for women and men”); and a couple wearing sophisticated evening clothing, kissing against the background of the Empire State Building (advertising the DKNY fragrance, *Love from New York*).

More explicitly (as is the case of the couple kissing in Times Square) or less explicitly, an immediate association in our imagination is inevitable with the famous picture of Alfred Eisenstaedt, dated August 2, 1945. This picture, which has since been widely reproduced, shows a close-up of a soldier and a nurse kissing in Times Square<sup>9</sup>. The couple is surrounded by a smiling crowd that seems to participate in a spontaneous celebration of the end of World War II at the very time when President Truman announced the victory over Japan. In one of his books, the photographer states: “I saw a sailor running along the street grabbing any and every girl in sight. Whether she was a grandmother, stout, thin, old, didn’t make a difference.”

This picture, which was produced as a postcard and transformed into a commonly recognised icon of the end of World War II, is one of the most well known pictures in the world, thus remaining a vivid, living myth of our collective memory.

The spontaneity of the event represented by the picture which was called *V-J Day in Times Square* is imitated by and staged in DKNY advertising pictures. In the DKNY images, both the models’ poses and the circumstances of the encounter suggest an accidental event. This is especially the case of the aforementioned images that show the couple kissing “offhand” on the taxi roof, or the couple kissing, seen from the window of the passing taxi. In parallel with the reference to the Eisenstaedt picture, this scene is an invitation to revisit multiple romantic, more or less similar scenes of Hollywood films. As a result of cinema, as well as of pictures being transformed into postcards, the association of New York City with romance not only became common, but it also became a sort of “brand image” of the city.

## MODERNITY AND SIMULACRUM

‘...Nothing could be more intense, electrifying, turbulent, and vital than the streets of New York. They are filled with crowds, bustle, and advertisements, each by turns aggressive or casual.’ (Baudrillard, 1986: 39-40)

Let us now address the theme of modernity. It can be stated, in this respect, that in addition to the novel, the city of New York is a “frozen metaphor” of the modern American metropolis paradigm, and even avant-garde in the turn from the nineteenth to the twentieth century (especially during the first decades of the latter). The skyscrapers and the wide avenues are perhaps the most visible indicators of this very modernity. Although

<sup>9</sup> Regardless of the debate about the veracity or possible manipulation of the picture, it is nonetheless relevant to regard it as the referent of the collective imaginary.

they are not unique to New York City, but common to major American cities, the tall New York buildings have, however, unique architectural features.

Besides the vertical architecture, the most apparent index of modernity in New York is the “crowd”. Even if the pedestrian circulation or car traffic are taken into account – and in particular the traffic of famous New York yellow cabs (that *Taxi Driver* notably transformed into a myth), what mostly defines the New York ambience is the intoxicating crowds of people, the city’s on-going agitation and movement. This is because, unlike other large American metropolises (such as Los Angeles, which were designed with car traffic in mind), in New York in general, and in Manhattan in particular, routes still accommodate footpaths and crowded pavements. In respect of these crowds, Baudrillard (1986: 35) states:

‘Why do people live in New York? There is no relationship between them. Except for an inner electricity which results from the simple fact of their being crowded together. A magical sensation of contiguity and attraction for an artificial centrality. This is what makes it a self-attracting universe, which there is no reason to leave. There is no human reason to be here, except for the sheer ecstasy of being crowded together.’

Immersing in the “crowd” in New York does not necessarily mean closeness; it is taken to mean an intoxicating experience of impersonal, but intense involvement with landscape and with the constant movement that transforms the city, at every moment, thus producing a renewed and unpredictable spectacle. From street activities to outdoor advertising, not to mention the continuous parade of passers-by, New York seems to challenge the boundaries between reality and fiction. By doing so, it does justice to the following (once again) Jean Baudrillard’s statement (*Ibid*: 111):

‘Ghost towns, ghost people. Tout ça respire la même désuétude que Sunset ou Hollywood Boulevard, on en sort avec le sentiment d’avoir subi un test de simulation infantile. Où est le cinema? Il est partout dehors, partout dans la ville, film et scénario incessant et merveilleux’.

In DKNY advertising images, the simulated movement and the uninterrupted flow of people and cars (especially taxis) are a constant. Models often pose as if they were moving, “naturally” parading along the wide New York pavements or zebra crossings, surrounded by occasional passers-by that compose the “scene”. The photographic representation of one of these from an angle that captures a profile view of a group of models, in one of the cases studied, is a paradigmatic example of simulated accidental event. Contrary to the static pose usually expected from photographic representations, in this case a closeness is suggested both to the referential reality – namely to a big city like New York – and to the language of cinema.

By resorting to a strategy of blurring the distinction between referential reality and simulation, DKNY apparently attempts both to bring the world of fashion closer to modern / urban daily life (of which New York City is a metaphor) and the common people of

that same universe to the fashion brand. This is evident in their selection as figurants of a representation that, in turn, transports us into a web of endless imaginary associations. One particular case should be highlighted where an advertising image is reproduced within that very image: a DKNY advertisement is doubly reproduced in one New York taxi, which in turn is represented in an advertising brand image. This clearly teases the possibility of separating the referential territorial space from the representational space.

Times Square, the favourite stage of DKNY campaigns, is in itself the most expressive allegory of loss of territorial sense, once perceived as a “system of hyper signification” (Ockman, 2005) that gives symbolic shape to the late consumerist capitalism:

‘what draws the attention of bystanders are brand names, signs of signs. Players that do not belong to the same specialised market nudge each other: Nike competes with McDonald’s, DKNY with Samsung’. (Ockman, 2005: 122-123)

The consumerist *phantasmagoria of desire* finds on the very brand name a commonly recognised cultural referent. Such an urban semiology asserts itself as an asset that is simultaneously distinct from the place – Times Square – and extended to the deterritorialised flow of the global market. By being a global brand that gives its name to an international company with worldwide distribution, DKNY cannot fail to include in its communication strategy both dimensions – one of specific identity association, and another that participates in a universal consumerist culture. Consider the following excerpt:

‘Initially these high fashion brands were exclusively for the rich and famous who could afford the couture and ready-to-wear creations of the fashion designers. Now the agent of growth is the diffusion lines targeted at the mass market and branded under distinct brand names, for example, Emporio Armani, DKNY and Kenzo Jeans.’ (Moore, Fernie & Burt, 2000: 934).

More recently, the democratisation of consumption has been marked by the affordability of products whose design is signed by well-known fashion designers. This, however, does not mean the end of haute couture, which often translates into unique items and restricted access. A good example of this is the paradigmatic case of Karl Lagerfeld, who despite being associated with the fashion collections of the H&M brand, is also a haute couture designer:

‘In November 2004, Chanel’s renowned designer Karl Lagerfeld took a qualitative leap by offering his creations to a wider audience via H&M shops throughout the world. His collection sold out in a few hours. A collective hysteria seemed to take over the maddened masses that wanted to buy a luxury item for an affordable price. The launch of Lagerfeld’s collection for H&M represented the realisation of a continuing flirt between haute couture and the general public.’ (Tungate, 2005: 2).

## SYNCOATED RHYTHMS

In DKNY advertising images, the representation of people and car circulation alternates with more static scenes and poses, usually on high points, such as balconies or terraces on the top of skyscrapers. Alongside this alternation of movement and static pose, another alternation marks the landscapes that frame the models: night and day. On the one hand, as part of its commercial strategy, the brand is marked by its versatility, by asserting itself as a brand of clothing that is at times more casual and suitable for the daily life of a big city, or more sophisticated and appropriate to the social life of New York evenings. On the other hand, it is a reference to a city that never sleeps, and which is lived 24 hours a day, that is called upon as an asset in itself associated with New York – and that, once transferred to the brand value, gives it signification in a particularly effective way. The plural rhythms of the city are also the plural rhythms of the brand, which tries to adapt itself to different spaces, times, circumstances and durations. Rather than build on and from the city, the ambition of DKNY is to go around the city, following the astounding lifestyle of its inhabitants. In respect of the concept of the city as a “dynamic and experienced entity”, Highmore (2005: 9) argues:

‘...So rhythm overcomes the separation of time and space – rhythm is on the side of spacing, on the side of the durational aspects of place and the spatial arrangements of tempo. Rhythmic terms such as ‘circulation’ overcome the sort of fixidity that comes from studying productions and consumption in isolation from each other. Circulation is the articulation of their relationship. Rhythm isn’t simply speed; it is the measure of dynamic relationships and it insists on the plural rhythmicity of the city.’

If speed is a key feature of modernity, certainly the different circulation speeds, the different orientations, the diversity of flows, in one word the *multiplicity of rhythms* that articulate sometimes faster, and sometimes slower movements cannot be ignored in the big cities. Highmore (*Idem*: 12) also claims that:

‘...slower rhythms always exist side by side with faster ones. In this it becomes a useful antidote to modernism’s overprivileging of the acceleration of urban culture. It is of course true that cars move more quickly now than they did a 100 years ago, but is also true that nowadays you are more likely to spend large amounts of time stuck in a traffic jam.’

In DKNY advertising images, the *stasis* of the buildings, which is one of the most prominent referents of the city, exists side by side with another prominent referent: the circulation movement – both circulation of cars, mostly taxis, and people. Paradoxically, however, in those images traffic jams are represented, showing taxis stopped or suggesting conditioned circulation – to such an extent that fortuitous romantic encounters are allowed during circulation (that is the case of the couple kissing on the taxi roof, or while traveling in the same taxi or in different taxis passing by each other). Moreover, as previously mentioned, the hype suggested in ground level scenes, on the streets or Avenues,

contrasts with the suspended time indicated by the scenes set on balconies or terraces on top of buildings, with models in more static poses.

#### FASHION ADVERTISING IN THE URBAN LANDSCAPE... WHAT TRENDS?

Rather than simply transposing the New York landscape into DKNY advertising, the fashion brand produces a landscape, by showing itself in the city walls, decorating circulating taxis and buses, or simply existing in its luxurious flagship store in Madison Avenue. Therefore, we cannot help but wonder whether both the brand's outdoor advertising and the window displays should not be necessarily equated above all (and more than ever) with its potential aesthetic value, alongside its ultimately primarily commercial aim. It is a fact that outdoor advertising has always contributed to the composition of the urban landscape as a spectacle, which has been considered an intoxicating experience common to big American and European cities since the turn from the nineteenth to the twentieth century. But as we are now familiar with these settings, which have in the meantime become trivial, we currently expect advertising to be more than an image aimed at promoting a brand or product. Our expectation is that outdoor advertising contributes, above all, to the daily aesthetic pleasure, to the delight of our eyes and to the encouragement of our senses, along with the more or less distracted paths that we daily follow throughout the city.

As it is firstly consumed as a final product in itself, outdoor advertising (including window displays) is, in this regard, similar to temporary forms of public art in general, alongside the so-called truly artistic exhibitions that make streets a privileged stage of communication with the public. In fact, the contrary – the approximation of arts to advertising – is not new, whether this is a pretext for an ironic subversion (as is the case of some of Jenny Holzer's critical interventions in the public space, among which the famous slogan "Protect me from what I want"), or consists of using the physical structures and exposure common in outdoor advertising to open the art gallery to the public, and thus extend the artistic experience to anonymous passers-by by following the principle of democratisation of art.

This is the case, in particular, of the recent project entitled "Cartographies of Memory and Everyday". This project, which was publicly exhibited open air between January and April, 2012, in Guimarães, Portugal, in the scope of Guimarães Capital of Culture, seized the structures commonly used in outdoor advertising to show the works of invited national and international illustrators. The exhibition catalogue reads:

'... A city is made up of many things. Of streets, buildings, factories, green spaces and monuments, but also of people and their memories. Of legends and traditions, of shared living experiences, of the senses of belonging to a community, to a common history. All elements that are not easily perceptible to outsiders, particularly when they take from Guimarães only the tourist image of the beautiful historic centre classified by UNESCO as a World Heritage site. *Cartographies of Memory and the Everyday*, the project

coordinated by ESAP-Guimarães, College of Arts for the Guimarães 2012 European Capital of Culture within the scope of the *New Languages and Public Space cycle*, played with these limitations in order to create a dual challenge: a challenge to the illustrators invited to visit Guimarães who sought to condense different aspects of a complex reality that they had just discovered into images, and also a challenge to the public, which is confronted with eighteen large-scale illustrations treated like autonomous objects and thus, as the presentation text for the project states, “deprived of the distance and comfort of the body and of the gaze” and of the context of a text that might identify and explain them. (...) Six illustrators were invited in order to create these images which, given the impossibility of directly intervening on the façades of the buildings ... occupied eighteen outdoor advertising hoardings (three per author) placed strategically throughout the city and the borough of Guimarães ... as if they were advertising panels.’ (p. 25-26).

Outdoor advertising is not to be confused, strictly speaking, with the so-called public art, not the least because public art claims, to a certain extent, to be the heir of situationism, and, consequently, to demand a society that is idealised as a counterpoint to capitalist systems. Outdoor advertising is understood in the context of the urban aesthetic experience, which means that it is integrated simultaneously in the context of art, consumption and culture. In the case of the DKNY fashion brand discussed, using the outdoor medium means both an opportunity (for visibility and symbolic value) and a risk, as well as a responsibility. On the one hand, as it benefits already from a relative long life and from a noticeable reputation, the DKNY brand has become a kind of New York City icon (which by itself does not mean a loss of semiotic value, especially global, of the brand). On the other hand, precisely because of its awareness, the brand cannot fail to invest in the constantly renewed creativity of its advertising communication, and especially in outdoor advertising. It thus seeks to contribute, if possible, to creating aesthetic value, in the landscape sense, in order to avoid the risk of suffering from the indifference of the passers-by or even generating reactions of resistance and, in extreme cases, rejection.

#### **SHORT CONCLUSION: CULTURAL AND AESTHETIC COMMITMENT**

To conclude, it can be stated that advertising communication is nowadays increasingly understood as playing a highly responsible role in the sphere of visual culture and urban aesthetics. The mere presence in the various media no longer meets, neither the commercial aims and the communication strategy of the brands, nor the common interests of consumers, citizens and the public. The reference to the corporate “social responsibility” discourse has become trivial as a means to establish the credibility and add brand value. Conversely, a critical approach has been less common whereby cultural and aesthetic advertising implications are discussed – that is, a discussion of the respective *cultural and aesthetic responsibility* in its relationship with the contemporary universe of the arts and creative industries.

Very peculiarly, fashion design is part of a history where consumption and culture, *high culture* and *mass culture*, are merged from the outset. The fashion universe holds in itself multiple contradictions, particularly as far as the coexistence of haute couture with prêt-à-porter, within a given fashion industry, is concerned. It presents, however, particular advantages in the sense of an approximation to popular culture and urban aesthetics. The refreshed dialogue with cities and consumers, as well as the establishment of creative and balanced strategies of integration in public spaces – if possible representing an added value in regards to a commonly recognised and shared aesthetic experience, in respect for the values of democracy, individual freedom and social well-being – seems to open up as a possibility still apparently insufficiently explored... //

## REFERENCES

- Baudelaire, C. (2006) *A Invenção da Modernidade*, Lisboa: Relógio D'Água.
- Baudrillard, J. (1986) *Amérique*, Paris: Grasset.
- Benjamin, W. (2003) *Paris, Capitale Du XIXe Siecle*, Paris: Editions Allia.
- Cartografias da Memória e do Quotidiano. Ilustração nos Espaços Públicos*, Publicação Guimarães 2012 Capital Europeia da Cultura, 2012.
- Cruz, C. (2005) *Arte Pública. Margens e Confluências. Um Olhar Contemporâneo sobre as Artes*, ESAP/ Guimarães, pp. 7-1.
- Delgado, M. (2005) 'Tránsitos, espaço public, masas corpóreas' in Solà-Morales Ignasi e Costa, Xavier (eds.), *Metrópolis*, Barcelona: Gustavo Gili, pp. 34-50.
- Flores, T. (2007) *Cinema e Experiência Moderna*, Coimbra: Edições MinervaCoimbra.
- McArthur, C. (2002) 'Chinese Boxes and Russian Dolls' in Clarke, David B. (Ed.). *The Cinematic City*, NY: Routledge, pp. 19-45.
- Moore, C. M., Fernie, J. & Burt, S. (2000) 'Brands without boundaries. The internationalisation of the designer retailer's brand', *European Journal of Marketing*, 34, 8: 919-937. MCB University Press.
- Ockman, J. (2005) 'De ciudad del pecado a ciudad del signo: la transformación de Times Square' in Solà-Morales, Ignasi de e Costa, Xavier (eds.), *Metrópolis*, Barcelona: Gustavo Gili, pp. 118-126.
- Highmore, B. (2005) *Cityscapes – cultural readings in the material and symbolic city*, New York: Palgrave MacMillan.
- Perniola, M. (1993) *Do sentir*, Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, A. (1999) *Cinema e Arquitectura*, Cinemateca Portuguesa/Museu do Cinema.
- Sennett, R. (1979) *Les Tyrannies de L'Intimité*, Paris: Édition du Seuil.



Wenting, R. (2008) *The Evolution of a Creative Industry* *The industrial dynamics and spatial evolution of the global fashion design industry* (The research project reported in this dissertation was conducted at the Urban and Regional research centre Utrecht (URU), Faculty of GeoSciences, Utrecht University, which is part of the Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research (NETHUR). The project was subsidised by the national research programme Investments in the Knowledge Infrastructure (BSIK) and Noéton Knowledge Management B.V.)

Vaz Pinheiro, G. (2005) 'Ceci n'est pas un Monument . Sobre a Ideia de Arte Pública Processual', *Margens e Confluências. Um Olhar Contemporâneo sobre as Artes*. ESAP/Guimarães, pp. 75-90.

\* \* \*

Received: 15-07-2014

Accepted: 06-10-2014

**III.**  
**VÁRIA / VARIA** 

# NO FULGOR FRÁGIL DA EXISTÊNCIA, A SEDUÇÃO DO VISÍVEL E A PAIXÃO DO INVISÍVEL. EM MEMÓRIA DE JOSÉ AUGUSTO MOURÃO

Moisés de Lemos Martins  
moiseslmartins@gmail.com

Universidade do Minho, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal

---

## RESUMO

Apresento neste texto a trajetória pessoal, intelectual e académica, de José Augusto Mourão (1948-2011), professor de Semiótica na Universidade Nova de Lisboa.

## PALAVRAS-CHAVE

Semiótica; texto e textualidade; estruturalismo; Algirdas Greimas; estruturas morfogenéticas e morfodinâmicas; teoria das catástrofes; textualidade bíblica; Ordem dos Pregadores

---

## INTRODUÇÃO

“Bem-aventurado sejas tu, ó texto” – é este o ensaio de abertura do livro de homilias *Quem Vigia o Vento não Semeia* (2011), que José Augusto Mourão já não chegou a ver publicado em vida. Semiólogo, teólogo, poeta, músico, crítico literário e ensaísta, José Augusto Mourão foi toda a vida um textualista. O texto e a escrita foram os seus mediadores da “experiência”. Usou-os como defesas contra a imediaticidade, a efusão passional, o intuicionismo.

José Augusto Mourão foi frade dominicano. Estive com ele vezes sem conta em atos litúrgicos, que assinalam a ritualidade da vida, umas vezes como celebração da alegria, da festa e da promessa, outras como manifestação de tristeza, sofrimento e morte. A sua palavra era a rememoração da palavra essencial, uma palavra que percorria os lugares do invisível do visível, e que era também um trabalho de resistência, onde se estabelecia o sentido da comunidade, que sempre colocou no horizonte. Mas a sua pregação não se desviava nunca do mesmo padrão: tratava-se da leitura de textos, meticulosamente pensados e escritos. *A Palavra e o Espelho* (2000) e *Quem Vigia o Vento não Semeia* (2011) são coletâneas homiléticas, que exprimem a adesão de José Augusto Mourão à mediação da escrita, mesmo na parenética. Foi, com efeito, para esse plano, o do texto, que todas as suas filiações intelectuais convergiram.

## O TEXTO E A TEXTUALIDADE

As anáforas da liturgia católica constituíram os primeiros objetos do estudo semiótico de José Augusto Mourão. E foi François Genuyt quem o introduziu nos estudos da escola greimasiana, sendo seu orientador na licenciatura, que concluiu na Faculdade de

Teologia de Lyon, em 1977. Depois, fez análise de textos bíblicos, particularmente textos do Novo Testamento. Em 1991, traduziu e introduziu o livro de Jean-Claude Giroud e de Louis Panier, *Semiótica - Uma Prática de Leitura e de Análise dos Textos Bíblicos* (Lisboa, Difusora Bíblica). E em 1999, já no auge de uma carreira académica, que iniciara em 1981 na Universidade Nova de Lisboa e agora o levava às provas de agregação na mesma Universidade, ainda organizou a coletânea *Semiótica e Bíblia*, publicada nas Edições Paulinas. Aí são apresentados estudos de Ívan Almeida, Jean Delorme, François Genuyt, Jean Calloud, Louis Panier, François Martin e Cécile Turiot.

Por essa época, já o semiólogo José Augusto Mourão publicara trabalhos de grande fôlego, teórico e analítico, designadamente aqueles que produziu sobre textos místicos da tradição cristã, como por exemplo *A Visão de Túndalo. Da Fornalha de Ferro à Cidade de Deus* (1988) e *Sujeito, Paixão e Discurso. Trabalhos de Jesus* (1996), neste caso analisando textos de fr. Tomé de Jesus e apresentando em livro a tese de doutoramento, que havia defendido em 1991, na Universidade Nova de Lisboa. Em *A Sedução do Real - Literatura e Semiótica* (1998), regressa com a “Visão de Túndalo” e ocupa-se ainda dos *Trabalhos de Jesus*, mantendo todavia alguns pequenos fragmentos que têm a marca das suas primeiras escolhas textualistas.

Entretanto, em 2001, organizou, com Maria Augusta Babo, *O Campo da Semiótica*, um significativo número da *Revista de Comunicação e Linguagens*. Além de autores portugueses, que se juntaram a José Augusto Mourão e a Maria Augusta Babo, como Luís Carmelo, António Fidalgo, Pedro Barbosa, António Machuco Rosa, Aníbal Alves, Fernando Belo e eu próprio, escrevem também nesse número da RCL, entre outros, Lúcia Santaella, Winfred Nöth, Thomas Sebeok, Herman Parret, Jacques Fontanille, Eric Landowski e Norma Tasca.

Acontece, no entanto, que José Augusto Mourão também é poeta. É o poeta de *Vazio Verde* (1985), de *Dizer-Deus - Ao (Des)abrigo do Nome* (1991) e de *O Nome e a Forma* (2011). É, pois, com naturalidade que a poesia, aliás, a literatura em geral, se tenha tornado, igualmente, objeto da sua prática semiótica. Em *A Sedução do Real* esta escolha aparece abundantemente: Torga, Celan e Duras, Beckett, Saramago, Vergílio Ferreira, Maria Gabriela Linsol, Herberto Helder, Bernardim Ribeiro, Bernardino de Santa Rosa. Mas escreveu, sobretudo, *O Fulgor é Móvel. Em torno da Obra de Maria Gabriela Linsol* (2003) e, com outros autores, *Natália Correia. A Festa da Escrita* (2010).

José Augusto Mourão começou a trabalhar como semiólogo, analisando textos da comunidade e da tradição cristãs, em que nasceu e que o apaixonaram. E foi por se sentir membro de uma comunidade e de uma tradição cristãs, que a sua prática semiótica o levou a confrontar-se com textos literários, de Saramago, a Beckett, a Duras e a Eugénio de Andrade, de Proust a Vergílio Ferreira, a Celan e a Torga, ou então, com textos filosóficos, como os de Tomás de Aquino. É que não existe memória que não suscite um corpo, nem palavra nova “que não venha marcada pelo fogo ou pelo vento”, como chegou a escrever.

## EM DEFESA DO MÉTODO

A inclinação de José Augusto Mourão pela textualidade veio a ganhar novos contornos e a conhecer novas articulações, quando se interessou pelos fenómenos da

comunicação, muito particularmente pela comunicação eletrônica. Em *A Sedução do Real*, a sua mestria espalhou-se pela análise do rap, dos *reality shows* e do tabaco. Mas a sua obra principal sobre a comunicação na modernidade é *O Mundo e os Modos da Comunicação*, que publicou em 2006, sendo com *Para uma Poética do Hipertexto. Ficção Interactiva* (2001) e com *Textualidade Electrónica. Literatura e Hiperficção* (2009) que José Augusto Mourão abraça as novas textualidades digitais.

Em José Augusto Mourão existe, então, este primeiro aspeto que singulariza a sua obra: trata-se de um textualista que desconfia e resiste à palavra “experiência”. A sua intempestividade, e José Augusto Mourão foi um intempestivo, é sempre mediada pelo texto e pela escrita. No entanto, sendo um textualista, este presbítero, que foi frade da Ordem de São Domingos, não se identifica com a tese hermenêutica, que talvez maior entusiasmo suscita nos dias de hoje, e que podemos formular nos seguintes termos, de efeito retórico: não há experiência da verdade que não seja ato interpretativo, isto é, não há experiência de verdade que não seja ato de leitura.

José Augusto Mourão foi um moderno, pelo que o “pensamento mole” da renúncia a qualquer razão fundacional apenas o podia irritar. E foi por este diapasão que afinou a sua obra inteira: os seus textos são modernos, o que quer dizer, críticos, de racionalidade forte. Neles não há lugar para o indiferentismo relativista, para “a ideia de que só há interpretações” (Mourão, 1998: 156). Os charlatões do inefável, designação por si utilizada para nomear os pragmatistas, “abrem a porta de serviço do delírio e dizem: todas as perspectivas são equivalentes!” (*Ibid.*: 85). E logo concluiu, mas num mundo em que tudo se equivalesse, nada teria sentido, tudo seria insignificante.

A proposta semiótica de José Augusto Mourão é uma proposta crítica. E uma vez que a crítica não é neutra, do ponto de vista axiológico, os discursos apenas podem hierarquizar-se. Esta conclusão está estritamente associada ao entendimento dialógico da crítica, próprio de Mikhail Bakhtin. Neste entendimento, a experiência do texto, tanto inclui a experiência do limite da comunicação, como inclui também tudo o que nos religa, tudo o que é abertura a uma alteridade. Pois bem, diante do assalto da pós-modernidade, seja com a desconstrução de Derrida, que radicaliza a “Destruktion” de Heidegger e nos instala num paganismo sofista, seja com a pragmática de Rorty, que radicaliza o perspectivismo de Nietzsche e nos leva a pensar sem origem e sem fim, sem Génesis e sem Apocalipse, a obra de José Augusto Mourão é, pela crítica dialógica, uma recusa do abandono dos critérios de juízo último.

À indiferença relativista, José Augusto Mourão opõe então a crítica dialógica. Mas é com este mesmo procedimento que combate o historicismo, essa surdez dogmática que se atola no dever-ser de um discurso estabelecido, a partir de um ponto de vista ideológico e moral. Como bem assinala, aí o texto nada tem a dizer-nos; apenas tem que entrar na nossa teoria.

Sabemos a que ponto José Augusto Mourão foi um cultor do método. Justificou-nos nos seguintes termos: “O reducionismo da ‘coisa literária’ é defensável, pelo menos do ponto de vista metodológico” (Mourão, 1998: 14). E irrita-se com aquilo a que chama “a versão terrorista em relação a qualquer espécie de método” (*Ibidem*). Noutra passo de

*A Sedução do Real*, depois de assinalar que não é um juiz do gosto e que não costuma pronunciar-se em termos estéticos sobre um dado texto ou obra, diz também o seguinte: “Prefiro [...] o lugar semiótico que analisa textos, explicando o funcionamento interno da combinatória de signos de que são feitos, os sistemas gerais a partir de que se concretizam, as articulações dos vários planos de estruturação e de geração de sentido. Esta opção metodológica implica que se renuncie à busca indefinida de hipotéticas determinações extra-linguísticas e se adopte uma óptica generativa e não genética de produção e de funcionamento de textos. Servir-me-ei, pois, do saber-fazer do semiótico para indicar o lugar onde o comentário crítico perca a inocência que proclama, simulando-lhe os processos, o fazer” (*Ibid.*: 93-94).

Aqui está a defesa do método, feita com a maior energia e intrepidez. Penso, no entanto, que o método é uma difícil ascese, a que se dedicam apenas os mais audazes e os mais resistentes, sendo que José Augusto Mourão tinha essas qualidades, de analista resistente e de hermenauta audaz. Mas não deixa de ser surpreendente que o poeta de *Vazio Verde*, de *Dizer-Deus - ao (Des)abrigo do Nome* e de *O Nome e a Forma* possa ser também o autor de escritos ásperos e rugosos, talhados pelo bisturi da escola de Paris, talhados, para retomar as suas palavras, pelo “saber-fazer semiótico”, entendido na ótica generativa da produção e funcionamento dos textos. Sempre constituiu para mim uma surpresa, é um facto, que o renovador, desde meados da década de oitenta, dos pesados rituais da liturgia católica, pela música coral polifónica e pela criação poética, pudesse colocar-se no trilho das categorias da semiótica narrativa e modal de Algirdas Julien Greimas.

Foi a resistência do real que o seduziu e o tornou um asceta do método, enfim, do conhecimento controlado. Por essa razão José Augusto Mourão se decidiu a investir numa perspectiva imanentista do sentido. Greimas e a escola de Paris, primeiro, Per Aage Brandt e Jean Petitot, depois, tornaram-se, entre outros, os seus companheiros de viagem, o que dá a alguns dos seus textos o aspeto de verdadeiras fortalezas inexpugnáveis, de tal maneira neles é densa a teia das estruturas lógico-semióticas e das formas sémio-físicas. *Semiótica. Genealogias e Cartografias*, obra feita em parceria com Maria Augusta Babo e publicada na Minerva, em 2007, constitui uma boa ilustração desta orientação teórica, tendo José Augusto Mourão retomado, aliás, uma parte significativa dos textos com que se apresentou a provas de agregação, em 1999<sup>1</sup>.

#### AS FIGURAS DO EXPLORADOR E DO MISSIONÁRIO

Diga-se, no entanto, em abono da verdade, que felizmente a parte mais significativa da obra de José Augusto Mourão não ilustra este procedimento. Se o real sempre seduziu José Augusto Mourão, prescrevendo-lhe o método, também o seduziu pelo seu

<sup>1</sup> Em *A Linguagem, a Verdade e o Poder. Ensaio de Semiótica Social*, obra que publiquei em 2002 (Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e a Tecnologia), fiz sob a epígrafe “Para uma physis fenomenológica” (pp. 47-57), uma leitura crítica da obra de José Augusto Mourão, centrando-me particularmente nos textos que apresentou a provas de agregação. Mas já havia apresentado, com o título “Sobre o impacto de uma physis fenomenológica”, uma comunicação ao II Congresso da Sopcom, realizado em Lisboa, em 2001. Veja-se, *Repositorium* da UM: <http://hdl.handle.net/1822/25334>

resto, por aquilo que não se deixava controlar. Por essa razão, este semiólogo da Ordem dos Pregadores foi sempre, também, um explorador de sinais que nos indicam as leis que nos transcendem. Hoje, estou em crer que Greimas e a escola de Paris foram para si um acaso, embora um acaso convertido depois numa escolha, continuamente renovada.

Tendo presente a totalidade da obra de José Augusto Mourão fico com a impressão de que há nela uma confiança num fundo de interpretação mais resistente e mais profundo que as estruturas morfodinâmicas e morfogenéticas, em que fundou muitas das suas análises, confiança essa que vem de mais longe que a própria crítica. A crítica é sempre articulada a partir de metodologias, de técnicas e de horizontes teóricos domináveis. Parece-me, no entanto, que é a confiança colocada nessa doação de sentido anterior à própria crítica, que constitui José Augusto Mourão como sujeito recetor e como sujeito crítico.

É talvez por esta razão, por acolher um fundo de interpretação mais resistente que a própria crítica, que José Augusto Mourão preferiu rever-se na figura do *explorador*, e não tanto na figura do *missionário*. A figura do explorador evoca uma essência (palavra que não evita) e propõe uma abertura. Aliás, é também uma abertura que é figurada pela expressão de “infra-estruturas quase transcendentais que nos asseguram que de cada vez [que lemos um texto literário] algo de indecível se tocou, deixando ao leitor a liberdade de escolha” (Mourão, 1998: 15). Essa abertura parece-me ainda insinuada, quando José Augusto Mourão refere: “o tom, quer de escrita, quer da leitura, obedece ao regime de uma apocalíptica sem outra escatologia que o tom do ‘vem’, para além do bem e do mal” (*Ibid.*: 15). Dir-se-ia que a errância, o indeterminado, o indecível e o figural, nos colocam perante um “ imanentismo aberto”, expressão que adota de Kerbrat-Orecchioni e de Jean-Claude Coquet.

Podemos dizer que em José Augusto Mourão o algoritmo se casou sempre bem com a metáfora, ou seja, que o discurso vigiado se casou sempre bem com o seu resto. Com efeito, nele, o analista não foi nunca o burocrata ou o parasita da escrita. Pelo contrário, o analista foi um explorador de novas conjeturas interpretativas, foi sempre um criador. Bem sabemos que tanto a morfogénese como a morfodinâmica, que cultivou, surgem na esteira da teoria matemática das catástrofes, de René Thom, que é uma teoria geral das formas, tanto linguísticas, como naturais. Mas se os números chegam a ser questão na sua obra trata-se dos números do “deus geómetra”, de *Timeu*, números quais palavras, que ordenam o cosmos, dando-lhe proporção, equilíbrio e justiça. Ou seja, em José Augusto Mourão, a força da metáfora sobrepôs-se, por regra, ao algoritmo.

E eu penso, aliás, que não se perdeu nada, sempre que os textos de José Augusto Mourão não foram análises perfeitamente canónicas. É certo que ele teria gostado que fossem, não sei se confessando algum receio, se pedindo ao leitor que o desculpasse. Para dar um exemplo, não se perde nada em *A Sedução do Real* consistir em “algumas traições” relativamente a esse “lugar semiótico que analisa textos” (Mourão, 1998: 94). Penso, aliás, que lá onde os textos de José Augusto Mourão mantêm o carácter de uma análise ainda canónica, menos interessará o leitor.

Fiel à natureza da linguagem, o que quer dizer, ao seu caráter dialógico, José Augusto Mourão mostra-nos na sua obra que aquilo que se exprime na linguagem não é simplesmente a fixação de um querer dizer. Aquilo que se exprime na linguagem é também “uma tentativa em constante transformação, ou melhor, uma tentação sempre repetida de se comprometer em algo, através do diálogo. O que significa que nos expomos” (Mourão, 1998: 25). Pela escrita expomo-nos. Na obra de José Augusto Mourão aprendemos, com efeito, que a palavra, em vez de validar os nossos preconceitos, põe-nos em jogo, submetendo-os à nossa dúvida e à réplica do outro. É esse, aliás, o sentido da crítica dialógica.

Surpreende, assim, que aquele que julgávamos ser o missionário da exegese greimasiana, que é um mundo de contornos estreitos e ásperos, seja antes um explorador de mundos, um explorador de novos modos de existência e de novas formas de vida. Em José Augusto Mourão cumpre-se, exatamente, aquilo que ele próprio diz dos grandes escritores: “O estilo de um grande escritor é sempre também um estilo de vida, não como algo de pessoal, mas como invenção de uma possibilidade de vida, de um modo de existência. O artista sabe que quando termina uma obra, só então começa verdadeiramente a vida desta. Só quando reencontrada, interrogada, ‘ingerida’ por outrem, ele provocará naquele que a lê essa mudança interior que virá misteriosamente enriquecê-lo” (Mourão, 1998: 66-67).

Isto diz José Augusto Mourão dos grandes escritores, mas são as exatas palavras que encontrei para falar da sua obra: a proposta de um estilo de vida, a invenção de um modo de existência. José Augusto Mourão é um homem de crítica e de convicção, pelo que a sua obra é a de um moderno, uma obra com exigência ética. Diante do conflito das interpretações, em que resulta a guerra dos paradigmas, a exigência ética impõe-se como a “necessidade de uma arbitragem”.

A proposta de José Augusto Mourão é assim uma “ética de leitura”, uma ética que recusa o “momento sofista” e “pagão”, pelo qual Jean-François Lyotard é de alguma forma o responsável, ou seja, uma ética que não se conforma com o “abandono de qualquer prescrição ou de critérios de juízo último” (Mourão, 1998: 67).

Crítica e ética. São essas duas dimensões que dão o sentido do movimento que José Augusto Mourão imprime à leitura, seja quando analisa textos de fr. Tomé de Jesus, Saramago, Torga, Celan ou Duras, seja quando faz trabalho de pretensão teórica.

É esta racionalidade forte, a racionalidade de um moderno com exigência ética, que faz explodir José Augusto Mourão diante da tibieza: “Como pode um pensamento mole, que renunciou à razão fundacional, que se tornou memória e fundo-sem-fundo, vir a ser consciência moral?”, interroga-se em a *Sedução do Real* (*Ibid.*:73). De facto, José Augusto Mourão até pode compreender “o medo que desencadeia a ideia de análise” (*Ibid.*: 72), uma vez que se trata aí de uma dissolução. Mas a tibieza, essa, não é compreensível para si. Os tibios aborrecem-no e vomita-os. Concorda, assim, com o diagnóstico de Michel de Certeau: “As convicções tornam-se moles, perdem os seus contornos e vamos encontrá-las na linguagem comum de um exotismo mental, numa *koiné* de ficção; as convicções acumulam-se na região em que se diz o que já se não faz,



onde se teatralizam os quesitos que deixaram de ser pensáveis, onde se misturam as ‘necessidades’ variadas, ainda irreduzíveis, mas completamente desprovidas de representações credíveis” (*Ibid.*: 156).

Falava Michel de Certeau da alma que desertou das convicções. José Augusto Mourão acolhe o seu diagnóstico, assumindo-o como uma recusa deste momento sofista e pagão, deste mundo fechado, que é o do abandono de todos os critérios de juízo último. Contra a indiferença, o homem de convicção faz pois confiança a uma abertura, a qual, glosando Derrida, é para ser lida “simultaneamente no sentido de sistema não fechado, de abertura deixada à liberdade do outro, e de abertura do convite feito ao outro” (*Ibid.*: 160).

## NOTAS FINAIS

Acolhendo a sugestão que me é dada pela figura da abertura, concluo o meu ponto de vista com uma última interrogação: que outro interesse tem José Augusto Mourão em frequentar analiticamente Vergílio Ferreira, Gabriela Llansol, Ângelo Monteiro, Herberto Helder, Torga, Natália Correia, Saramago, Celan, Duras... além do facto de eles exprimirem, todos, a seu modo, esta paixão comum da passagem infinita para um algures e um outro, enquanto nos dão o presente como um enigma?

Com uma obra monumental<sup>2</sup>, que declina o fulgor frágil da existência e manifesta as vertigens do humano, e com uma escrita que soa em nós como vergastadas contra a erosão do tempo e as cobardias humanas, José Augusto Mourão tornou-se em Portugal a maior referência nos estudos e no ensino da Semiótica, tendo sido membro do Comité executivo da Associação Internacional de Estudos Semióticos, a partir de 1999, e Coordenador do Grupo de Trabalho (GT) de Semiótica, que fundou, em 2009, na Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM).

Sempre pensei que a este corredor incansável, que toda a vida alimentou com novas conjecturas a fonte de onde corria, chegaria o tempo de ver reconhecida a importância da sua obra, nascida desse ponto incerto onde se interseccionam a semiótica, a hermenêutica, a crítica literária, a filosofia e a teoria da literatura. Acredito que esse momento possa ter chegado, embora demasiado tarde para lhe fazer justiça em vida. //

## OBRAS DE JOSÉ AUGUSTO MOURÃO REFERIDAS NESTE TEXTO

2011, *Quem Vigia o Vento não Semeia*. Lisboa: Pedra Angular.

2010, *Dicionário histórico das ordens e instituições afins em Portugal*. Coordenador da edição, com José Eduardo Franco e Ana Cristina da Costa Gomes. Lisboa: Gradiva.

2010, *Natália Correia. A Festa da Escrita*. Co-organização do volume. Lisboa: Colibri.

<sup>2</sup> É, igualmente, a todos os títulos majestosa, uma das últimas obras em que cooperou como co-editor e autor. Refiro-me ao *Dicionário histórico das ordens e instituições afins em Portugal*, publicado pela Gradiva, em 2010, sendo editores, José Eduardo Franco, José Augusto Mourão e Ana Cristina da Costa Gomes. Durante aproximadamente seis anos trabalharam nele cerca de três centenas de autores. Além disso, a obra tem 1019 páginas e o seu objeto são 368 instituições, agregadas em sete secções, estando uma delas subdividida em cinco subsecções.

- 2009, *O Nome e a Forma*. Lisboa: Pedra Angular.
- 2009, *Textualidade Electrónica. Literatura e Hiperficção*. Lisboa: Vega.
- 2007, *Semiótica. Genealogias e Cartografias*. De parceria com Maria Augusta Babo. Coimbra: Minerva.
- 2006, *O Mundo e os Modos de Comunicação*. Coimbra: Minerva.
- 2003, *O Fulgor é Móvel. Em torno da Obra de Maria Gabriela Llansol*. Lisboa: Roma Editora.
- 2001, *O Campo da Semiótica*. Organização com Maria Augusta Babo, da *Revista de Comunicação e Linguagens*, n. 29.
- 2001, *Ficção Interactiva. Para uma Poética do Hipertexto*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- 2000, *A Palavra e o Espelho*. Lisboa: Edições Paulinas.
- 1999, *Semiótica e Bíblia*. Organização do volume. Lisboa: Edições Paulinas.
- 1998, *A Sedução do Real. Literatura e Semiótica*. Lisboa: Vega.
- 1996, *Sujeito, Paixão e Discurso. Trabalhos de Jesus*. Lisboa: Vega.
- 1991, Jean-Claude Giroud e Louis Panier, *Semiótica - Uma Prática de Leitura e de Análise dos Textos Bíblicos*. Lisboa: Difusora Bíblica. Tradução e introdução de José Augusto Mourão.
- 1991, *Dizer Deus - ao (Des)abrigo do Nome*. Lisboa: Difusora Bíblica.
- 1988, *A Visão de Tündalo. Da Fornalha de Ferro à Cidade de Deus*. Lisboa: INIC.
- 1985, *Vazio Verde - O Nome*. Lisboa: CRC.

## REFERÊNCIAS

- Martins, M. de L. (2005) "Sobre o Impacto de uma Physis Fenomenológica na Semiótica", *Novos Rumos da Comunicação*, Atas do II Congresso da Sopcom, Lisboa, 2001, disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25334>.
- Martins, M. de L. (2004) *Semiótica*, Braga: Universidade do Minho, disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/996>
- Martins, M. de L (2002) *A Linguagem, a Verdade e o Poder. Ensaio de Semiótica Social*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian & Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

\*\*\*

Recebido a 15-07-2014

Aceite a 06-10-2014

## IN THE FRAGILE GLOW OF EXISTENCE, THE SEDUCTION OF THE VISIBLE AND THE PASSION FOR THE INVISIBLE. IN MEMORY OF JOSÉ AUGUSTO MOURÃO

Moisés de Lemos Martins  
moiseslmartins@gmail.com

Universidade do Minho, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal

---

### RESUMO

This text traces the personal, intellectual and academic trajectory of José Augusto Mourão (1948-2011), Professor of Semiotics at the New University of Lisbon.

### PALAVRAS-CHAVE

Semiotics; text and textuality; structuralism; Algirdas Greimas; morphogenetic and morphodynamic structures; catastrophe theory; biblical textuality; the Order of Preachers

---

### INTRODUCTION

“Blessed be the text” – this is the opening essay of the book of homilies *Quem Vigia o Vento não Semeia* (2011), which José Augusto Mourão did not get to see published in his lifetime. A semiologist, theologian, poet, musician, literary critic and essayist, José Augusto Mourão was a life-long textualist. Writing and the text were his mediators of “experience”. He used them as shields against immediacy, passionate effusion, and intuitionism.

José Augusto Mourão was a Dominican friar. I was with him innumerable times in liturgical acts which mark the rituality of life, some times as celebrations of joy, festivity and promise, other times as manifestations of sadness, suffering and death. His words were expressions of remembrance of the essential word, a word that visited the places of the invisible and the visible, and that was also a work of resistance, where a sense of community, which he always kept in mind, was established. But his preaching never strayed from the same pattern: the analysis of texts closely read and meticulously written about. *A Palavra e o Espelho* (2000), and *Quem Vigia o Vento não Semeia* (2011) are collections of homilies that show José Augusto Mourão’s adherence to the mediation of writing, even in preaching. It was indeed to the plane of the text that all his intellectual filiations converged.

### TEXT AND TEXTUALITY

The anaphors of Catholic liturgy were José Augusto Mourão’s first object of semiotic study. And it was François Genuyt who introduced it in the study plan of the Greimasian school. Genuyt was the supervisor of Mourão’s undergraduate studies, which he finished in 1977 at the Faculty of Theology at the Lyons Catholic University. After that,

he worked on analyses of biblical texts, particularly those in the New Testament. In 1991, he translated and wrote an introduction to the book by Jean-Claude Giroud and Louis Panier, *Semiótica - Uma Prática de Leitura e de Análise dos Textos Bíblicos* (Lisbon, Difusora Bíblica). And in 1999, already at the height of his academic career, which he had begun back in 1981 at the New University of Lisbon, and where he obtained his agrégation, he edited *Semiótica e Bíblia*, published by Edições Paulinas. The collection includes essays by Ívan Almeida, Jean Delorme, François Genuyt, Jean Calloud, Louis Panier, François Martin and Cécile Turiot.

By then, José Augusto Mourão had already published important theoretical and analytical works, including the ones he authored about mystical texts of the Christian tradition, such as *A Visão de Túndalo. Da Fornalha de Ferro à Cidade de Deus* (1988) and *Sujeito, Paixão e Discurso. Trabalhos de Jesus* (1996). This last work, where he analyses texts by Friar Tomé de Jesus, resulted from his PhD thesis, which he concluded in 1991 at the New University of Lisbon. In *A Sedução do Real - Literatura e Semiótica* (1998), Mourão revisits *The Vision of Tundale* and *Trabalhos de Jesus*, but the work exhibits small traces of his earlier textualist choices.

In 2001, he organised, with Maria Augusta Babo, *O Campo da Semiótica*, an important issue of the *Revista de Comunicação e Linguagens*. Apart from Portuguese authors like Luís Carmelo, António Fidalgo, Pedro Barbosa, António Machuco Rosa, Aníbal Alves, Fernando Belo, myself, José Augusto Mourão and Maria Augusta Babo themselves, names like Lúcia Santaella, Winfred Nöth, Thomas Sebeok, Herman Parret, Jacques Fontanille, Eric Landowski and Norma Tasca, among others, also contributed to that issue of RCL.

As it happened, José Augusto Mourão was also a poet. He wrote *Vazio Verde* (1985), *Dizer-Deus - Ao (Des)abrigo do Nome* (1991) and *O Nome e a Forma* (2011). It is therefore understandable that poetry, or should we say, literature in general, also became the object of his semiotic practice. In *A Sedução do Real* his range is wide: Torga, Celan and Duras, Beckett, Saramago, Vergílio Ferreira, Maria Gabriela Lansol, Herberto Helder, Bernardim Ribeiro, Bernardino de Santa Rosa. But he is most famous for *O Fulgor é Móvel. Em torno da Obra de Maria Gabriela Llansol* (2003) and, with other authors, *Natália Correia. A Festa da Escrita* (2010).

José Augusto Mourão began his work as a semiologist with the analysis of texts belonging to the Christian community and tradition, into which he had been born and which he was passionate about. And it was because he felt he was part of a Christian community and tradition that, in his semiotic practice, he confronted literary texts by Saramago, Beckett, Duras, Eugénio de Andrade, Proust, Vergílio Ferreira, Celan and Torga, as well as philosophical texts, such as those by Thomas of Aquinas. For there is no memory that does not evoke a body, nor a new word “that is not already marked by fire or by wind”, as Mourão once wrote.

## IN DEFENCE OF METHOD

José Augusto Mourão's penchant for textuality acquired new contours and gained new articulations when he became interested in the phenomena of communication, and

specifically in electronic communication. In *A Sedução do Real*, his mastery extended to the analysis of rap music, reality shows and tobacco. However, his most important work about communication in modernity is *O Mundo e os Modos da Comunicação*, which he published in 2006; with *Para uma Poética do Hipertexto. Ficção Interactiva* (2001) and *Textualidade Electrónica. Literatura e Hiperficção* (2009), José Augusto Mourão took on new digital textualities.

There is this first aspect that makes the work of José Augusto Mourão singular: he is a textualist who is suspicious of, and indeed resists, the word “experience”. His tempestuousness, and José Augusto Mourão was tempestuous, was always mediated by the text and by writing. However, being a textualist, this presbyter, who was a friar of the Order of Saint Dominic, did not identify himself with the hermeneutic thesis which gathers the most enthusiasm these days, and which can be formulated in the following rhetorical terms: there is no experience of truth that is not an interpretative act, that is, there is no experience of truth that is not an act of reading.

José Augusto Mourão was a modern man, so that the “lax thought” of renouncing any foundational reason could only irritate him. And that was the tune he followed in his whole work: his texts are modern, which is to say critical, and show a strong rationality. In those texts there is no place for relativist indifferentism, nor for “the idea that there are only interpretations” (Mourão, 1998: 156). The charlatans of the ineffable, the term he used to refer to pragmatists “open the backdoor of delirium and say: all perspectives are equivalent!” (Ibid.: 85). He believed that in a world where everything was equivalent nothing had a meaning, and everything was meaningless.

José Augusto Mourão’s semiotic proposal is a critical proposal. And since criticism is not neutral, from an axiological point of view, discourses become hierarchical. This conclusion is closely associated with a dialogical understanding of criticism, which is characteristic of Mikhail Bakhtin. In this sense, the experience of the text includes both the experience of the limits of communication and everything that connects us, everything that constitutes openness to alterity. In the face of the shock of postmodernity, whether in the shape of Derrida’s deconstruction, which radicalises Heidegger’s “Destruktion” and leaves us in a sophist paganism, or with Rorty’s pragmatism, which radicalises Nietzsche’s perspectivism and leads us to think without origin nor ending, without Genesis nor Apocalypse, José Augusto Mourão’s work is, according to dialogic criticism, a refusal to abandon the criteria of final judgement.

Mourão uses dialogic criticism to oppose relativist indifference. But it is with this same procedure that he combats historicism, that dogmatic dumbness that drowns in the imperatives of an established discourse, from an ideological and moral point of view. As he rightly pointed out, in that instance, the text has nothing to tell us: it simply must fit our theory.

It is known how much of a defender of method José Augusto Mourão was. He justified it in the following terms: “The reductionism of the “literary object” is defensible, at least from a methodological point of view” (Mourão, 1998: 14). And he became irritated with what he called “terrorist aversion in relation to any type of method” (Ibidem).

Elsewhere in *A Sedução do Real*, after he points out that he is not a judge of taste and that he does not usually pronounce about a text or work in aesthetic terms, he says the following: “I prefer [...] the semiotic position that analyses texts, explains the internal workings of the combination of signs of which texts are made, the general systems from which they come into existence, the articulations of various planes of structuring and generating meaning. This methodological option implies renouncing the undefined search for hypothetical determinations outside language, and adopting a standpoint that is generative, and not genetic, of production and functioning of texts. I shall therefore make use of the semiotic know-how to indicate the place where critical commentary loses the innocence it claims, by simulating its processes, the action of doing” (Ibid.: 93-94).

Here is the defence of method, done in an energetic and intrepid way. However, I think that method is a difficult ascesis, to which only the most brave and the most resilient adhere. Mourão did possess those qualities; he was a resilient analyst with audacious hermeneutics. But it is nonetheless surprising that the poet who wrote *Vazio Verde, Dizer-Deus - ao (Des)abrigo do Nome* and *O Nome e a Forma* could also be the author of harsh and rough writings, shaped by the scalpel of the Paris school, shaped, in his own words, by “semiotic know-how”, here understood in the generative view of production and functioning of texts. I was always surprised that the renovator, since the mid 1980s, of the heavy rituals of Catholic liturgy, through polyphonic choir music and poetical creation, could follow the categories of narrative and modal semiotics of Algirdas Julien Greimas.

It was the resistance of the real that seduced him and turned him into an ascetic of method, of controlled knowledge. For that reason, Mourão invested in an immanentist perspective of meaning. Greimas and the Paris school first, then Per Aage Brandt and Jean Petitot, became, with others, his companions, which lends to some of his texts the appearance of impenetrable fortresses, so dense is the web of logical semiotic structures and semiophysical forms. *Semiótica. Genealogias e Cartografias*, co-authored with Maria Augusta Babo, and published by Minerva in 2007, is a good example of this theoretical orientation, where José Augusto Mourão revisits a significant number of the texts that he used in this Agrégation, in 1999<sup>1</sup>.

#### THE FIGURES OF THE EXPLORER AND THE MISSIONARY

Luckily, the most significant part of Mourão’s work is not an example of this procedure. “The real” always seduced José Augusto Mourão, prescribing him the method, but “the real” also seduced him for its other aspects, those that are not controllable. For that reason, this semiologist of the Order of Preachers was also an explorer of signs that indicate laws that transcend us. Today, I believe Greimas and the Paris school were an accident that later became a conscious choice that he renovated continuously.

<sup>1</sup> In *A Linguagem, a Verdade e o Poder. Ensaio de Semiótica Social*, a book I published in 2002 (Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e a Tecnologia), I carried out, under the title “Para uma physis fenomenológica” (pp. 47-57), a critical reading of the work of José Augusto Mourão, focusing particularly on the texts he presented at his Agrégation. But I had already presented a paper at the 2nd Sopcom Conference, in Lisbon, in 2001, with the title “Sobre o impacto de uma physis fenomenológica”. See the University of Minho *Repositorium*: <http://hdl.handle.net/1822/25334>

When considering the totality of José Augusto Mourão's work, I get the impression that it relies on an interpretation that is rooted in something more resistant and deeper than the morphodynamic and morphogenetic structures in which he based many of his analyses. That reliance comes from a further place than that of criticism itself. Criticism is always articulated from controllable methodologies, techniques and theoretical horizons. However, it seems to me that the trust he placed in the granting of meaning that is prior to criticism constitutes José Augusto Mourão as a receptor subject and a critical subject.

It is perhaps for this reason, because he accepted a base of interpretation that is prior to criticism, that Mourão preferred to see himself in the role of an explorer rather than in the role of a missionary. The figure of the explorer evokes an essence (a word he does not shy from) and suggests openness. It is also openness that is understood by the expression of "quasi-transcendental infrastructures that assure us that every time [we read a literary text] something uncertain is touched, allowing the reader freedom of choice" (Mourão, 1998: 15). That openness also seems to be hinted at when Mourão says: "the tone, both of the writing and of the reading, obeys a regime of apocalypse with no other scatology than the tone of 'come', beyond good and evil" (Ibid.: 15). One could say that the wandering, the indeterminate, the uncertain and the figural place us before an "open immanentism", an expression he borrows from Kerbrat-Orecchioni and Jean-Claude Coquet.

It can equally be said that in José Augusto Mourão, the algorithm always went hand with hand with metaphor, that is, the discourse under surveillance always went hand with hand with its other. Indeed, in Mourão, the analyst was never the bureaucrat nor the parasite of writing. On the contrary, the analyst was an explorer of new interpretative possibilities, he was always a creator. It is well known that morphogenesis and morphodynamics, which Mourão cultivated, appeared as a result of the mathematical theory of catastrophes by René Thom. This is a general theory of forms, both linguistic and natural. But if numbers are ever relevant in Mourão's work, it is those of the "Geometer God", of Timaeus of Locri, numbers like words, which order the cosmos and give it proportion, balance and justice. That is, in José Augusto Mourão, the force of metaphor usually overcame the algorithm.

Furthermore, it is my belief that nothing was lost whenever the texts by José Augusto Mourão were not perfectly canonical analyses. It is a fact that he would have liked them to be so, he has said, perhaps confessing some fear, or perhaps asking the reader for forgiveness. To give an example, nothing is lost in the fact that *A Sedução do Real* consists of "a few treasons" of that "semiotic position that analyses texts" (Mourão, 1998: 94). I actually think that where the texts by José Augusto Mourão keep their aspects of a canonical analysis, they are less interesting for the reader.

Faithful to the nature of language, what it means, its dialogical aspect, José Augusto Mourão shows us in his work that what is expressed through language is not simply the fixation of what is meant to say. That which is expressed in language is also "an attempt in constant transformation, better still, a temptation constantly repeated of committing to something, through dialogue. Which means that we expose ourselves"

(Mourão, 1998: 25). Through writing we expose ourselves. With the work of José Augusto Mourão we learn that, instead of validating our prejudices, the word puts us to the test, submitting those prejudices to our doubts and to the reply of the other. That is the meaning of dialogic criticism.

Thus it is surprising that he whom we thought was the missionary of Greimasian exegesis, a world of narrow and rough edges, turns out to be an explorer of worlds, of new ways of being and new forms of life. José Augusto Mourão embodies what he says about great writers: “The style of a great writer is also a lifestyle, not something personal, but the invention of a possibility of life, a way of existing. The artist knows when a work is finished, and only then does its life begin. Only when the work is found, questioned, “ingested” by someone else, will it provoke in the reader that interior change that will mysteriously enrich him/her” (Mourão, 1998: 66-67).

This is what Mourão says about great writers, but these are also the exact words I have found to talk about his work: the suggestion of a lifestyle, the invention of a way of existing. José Augusto Mourão was a man of criticism and conviction, and his work is that of a modern man, a work of ethical exigency. Before the conflict of interpretations, which results in the war of paradigms, the exigency of ethics is as essential as the “need to arbitrate”.

José Augusto Mourão’s proposal is an “ethics of reading”, an ethics that refuses the “pagan” and “sophist moment” for which Jean-François Lyotard is somewhat responsible, that is, an ethics that does not settle with the “abandonment of any prescription or criteria of final judgement” (Mourão, 1998: 67).

Criticism and ethics are the two dimensions that lend the idea of movement that Mourão imprints on reading, both when he analyses texts by Friar Tomé de Jesus, Saramago, Torga, Celan or Duras, and when he does work of theoretical aspirations.

It is this strong rationality, the rationality of a modern man with ethical demands, that makes Mourão explode before apathy: “How can a feeble thought, which has renounced foundational reason, which has become memory and foundation-without-foundation, become moral consciousness?, he asks in *Sedução do Real* (Ibid.:73). José Augusto Mourão can even understand “the fear that triggers the idea of analysis” (Ibid.: 72), as it is a dissolution. But apathy is beyond his understanding. Those who are apathetic annoy him, and he throws them up. He agrees with Michel de Certeau’s diagnosis: “Convictions become feeble, lose their edges and we find them in the common language of a mental exoticism, a fictional koiné: convictions accumulate in the region where one says what one does not do anymore, where the questions that are no longer thought become theatricalized, where various “needs” become mixed, still irreducible, but completely devoid of credible representations” (Ibid.: 156).

Michel de Certeau was talking about the soul that deserted any conviction. José Augusto Mourão embraces his diagnosis, and reads it as a refusal of a sophist and pagan moment, a closed world, which is that of the abandonment of all criteria of final judgement. Against indifference, this man of convictions trusts openness, which, to elaborate on Derrida, is to be read “simultaneously in the sense of a system that is not closed,



of openness to the freedom of the other, and of openness of the invitation made to the other” (Ibd.: 160).

## FINAL NOTES

Taking my clue from the image of openness, I shall conclude with one last question: what other interest may lay behind José Augusto Mourão’s desire to analyse Vergílio Ferreira, Gabriela Llansol, Ângelo Monteiro, Herberto Helder, Torga, Natália Correia, Saramago, Celan, Duras, etc., apart from the fact that they all express, in their different ways, a common passion for the infinite passage for a somewhere and a someone else, while they formulate the present as an enigma?

With a monumental body of work<sup>2</sup> which deals with the fragile glow of existence and shows the vertigo of the human, and with a writing that resounds like whiplashes against the erosion of time and against human cowardice, José Augusto Mourão has become the highest reference in the study of Semiotics in Portugal. He was a member of the board of the International Association of Semiotic Studies [Associação Internacional de Estudos Semióticos] from 1999, and the coordinator of the research group in Semiotics which he founded, in 2009, in the Portuguese Association of Communication Sciences [Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM)].

I have always thought that this relentless runner, who all his life fed with new conjectures the source of his questioning, would cross the finish line in time to see recognised the importance of his work, a work which originated at that uncertain point where semiotics, hermeneutics, literary criticism, philosophy and literary theory intersect. I believe that moment has arrived, though it is too late to do him justice in his lifetime. //

## WORKS BY JOSÉ AUGUSTO MOURÃO MENTIONED IN THIS TEXT

2011, *Quem Vigia o Vento não Semeia*. Lisboa: Pedra Angular.

2010, *Dicionário histórico das ordens e instituições afins em Portugal*. Coordenador da edição, com José Eduardo Franco e Ana Cristina da Costa Gomes. Lisboa: Gradiva.

2010, *Natália Correia. A Festa da Escrita*. Co-organização do volume. Lisboa: Colibri.

2009, *O Nome e a Forma*. Lisboa: Pedra Angular.

2009, *Textualidade Electrónica. Literatura e Hiperficção*. Lisboa: Vega.

2007, *Semiótica. Genealogias e Cartografias*. De parceria com Maria Augusta Babo. Coimbra: Minerva.

2006, *O Mundo e os Modos de Comunicação*. Coimbra: Minerva.

2003, *O Fulgor é Móvel. Em torno da Obra de Maria Gabriela Llansol*. Lisboa: Roma Editora.

<sup>2</sup> It is in by all accounts majestic one of the last works that he co-edited and authored, the *Dicionário histórico das ordens e instituições afins em Portugal*, published by Gradiva in 2010, whose editors are José Eduardo Franco, José Augusto Mourão and Ana Cristina da Costa Gomes. For approximately six years, about 300 authors worked on this dictionary. This work is 1019 pages long, it deals with 368 institutions, and is divided into seven sections, one of which containing five sub-sections.

- 2001, *O Campo da Semiótica*. Organização com Maria Augusta Babo, da *Revista de Comunicação e Linguagens*, n. 29.
- 2001, *Ficção Interactiva. Para uma Poética do Hipertexto*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- 2000, *A Palavra e o Espelho*. Lisboa: Edições Paulinas.
- 1999, *Semiótica e Bíblia*. Organização do volume. Lisboa: Edições Paulinas.
- 1998, *A Sedução do Real. Literatura e Semiótica*. Lisboa: Vega.
- 1996, *Sujeito, Paixão e Discurso. Trabalhos de Jesus*. Lisboa: Vega.
- 1991, Jean-Claude Giroud e Louis Panier, *Semiótica - Uma Prática de Leitura e de Análise dos Textos Bíblicos*. Lisboa: Difusora Bíblica. Tradução e introdução de José Augusto Mourão.
- 1991, *Dizer Deus - ao (Des)abrigo do Nome*. Lisboa: Difusora Bíblica.
- 1988, *A Visão de Tündalo. Da Fornalha de Ferro à Cidade de Deus*. Lisboa: INIC.
- 1985, *Vazio Verde - O Nome*. Lisboa: CRC.

## REFERENCES

- Martins, M. de L. (2005) "Sobre o Impacto de uma Physis Fenomenológica na Semiótica", *Novos Rumos da Comunicação*, Atas do II Congresso da Sopcom, Lisboa, 2001, disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25334>.
- Martins, M. de L. (2004) *Semiótica*, Braga: Universidade do Minho, disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/996>
- Martins, M. de L. (2002) *A Linguagem, a Verdade e o Poder. Ensaio de Semiótica Social*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian & Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

\*\*\*

Received: 15-07-2014

Accepted: 06-10-2014

**IV.**  
**LEITURAS / *BOOK REVIEWS*** 

## CORNELISSEN, J.P. (2014), CORPORATE COMMUNICATION: A GUIDE TO THEORY AND PRACTICE. LONDON: SAGE, FOURTH EDITION

**Celma Padamo**

cesp@fct.unl.pt

Instituto Superior de Novas Profissões, Campus Universitário da Ameixoeira,  
Rua Vitorino Nemésio, 5, 1750-306 Ameixoeira, Lisboa

---

Concebendo como possibilidade um “percurso de afirmação progressista” (Ruão, 2004), saúde-se o olhar proposto pelas Coordenadoras deste volume, sobre o estudo da comunicação nas organizações. Desde logo pela abertura a novas perspectivas e abordagens, essenciais, para que a comunicação organizacional se possa afirmar como área de conhecimento científico, com a particularidade de evidenciar o seu papel estratégico nas organizações. Por outro lado, porque permanece tensa a questão sobre as relações ou sinergias que cria com outros campos científicos que vão desde a sociologia e antropologia a áreas mais recentes como a psicossociologia das organizações ou marketing.

Estas são também as premissas que constituem o ponto de partida proposto por Joep Cornelissen, nesta obra, assentes no pressuposto de que a comunicação e o impacto da globalização nas organizações são processos inseparáveis. Esta é talvez a principal razão que edifica esta quarta edição, revisitada nos avanços teóricos trazidos pela academia, bem como na atualização dos seus estudos de caso. Para além desta atualização, esta edição apresenta um novo capítulo sobre *media* sociais, cidadania organizacional, governança transnacional e normas emergentes em responsabilidade social empresarial (RSE). São também mais desenvolvidas, em relação às edições anteriores, a análise ao nível operacional, das áreas de relações com os *media*, comunicação interna e liderança.

Para além dos objectivos científicos, este livro foi desenhado no sentido de contribuir para que os estudantes percebam a concepção de estratégias de comunicação, bem como os processos inerentes ao seu desenvolvimento, orientados para a melhoria das práticas de gestão nas organizações.

Partindo do pressuposto de que as organizações são espaços essenciais onde se produz conhecimento para o estudo da comunicação, e para que as empresas se revejam, genuinamente, na necessidade de gerir a comunicação de forma estratégica, o docente e investigador da Universidade de Amsterdão perspetiva a comunicação como uma área da gestão. É na palavra “corporate” que o autor eleva o *status* da prática comunicativa, dentro das organizações, ao nível da consciência e importância atribuída ao racional veiculado às ações de comunicação, no sentido de que a sua eficácia depende da criação de uma base favorável de relacionamento entre os grupos, dos quais a organização depende. Esta necessidade de vincular o papel estratégico da comunicação associada ao carácter operacional da obra, sobressai desde o início, também pelo facto

de o autor remeter para segundo plano o contributo de outras áreas, classificando-as como secundárias. Mas não é por isso que “*Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*” deixa de ser encarado como um desafio para os mais céticos desta perspectiva; antes pelo contrário, Cornelissen procura rever criticamente a literatura, em síntese, nos principais focos teóricos, conceptuais e empíricos decorrentes da diversidade de contributos e pontos de vista que circunscrevem o estudo da comunicação, em contexto organizacional. A este propósito, o autor esclarece que “*Corporate Communication*” beneficia do acesso direto à investigação e ideias que derivam de áreas como a estratégia, teoria organizacional, etc., enfatizadas nos currículos das escolas de comunicação e jornalismo, patente também na bibliografia, que autor recomenda como leitura complementar, disponível no *site*<sup>1</sup> de apoio ao livro.

Aliás, é por aqui que o autor inicia a sua incursão ao abordar questões que são particularmente caras ao estudo da comunicação organizacional, como são a identidade e a reputação, como tópicos que envolvem uma perspectiva acentuada de áreas afins, entre as quais se destaca as relações públicas. Mas a não ser assim, e com legitimidade, poderíamos questionar a seriedade da obra; creio não haver dúvidas que constituem o *asset* fundamental para a sustentabilidade do negócio, observados como o referencial de sucesso dos especialistas de comunicação no terreno e amplamente estudados por outras áreas. Não será também por acaso que Cornelissen elege estas temáticas, as quais associa o estabelecimento de relacionamentos entre uma organização e os seus *stakeholders* como eixos centrais da sua abordagem e que unificam as cinco partes estruturantes do livro.

Contudo, o que há de novo nestas temáticas reside na mudança de paradigma resultante da forma como a sociedade (desmultiplicada em *stakeholders*) intersecta as empresas e as organizações. Por outras palavras, o poder da organização na construção de uma reputação positiva reside muito mais na minimização de riscos, do que no “fixação” de mensagens que comunicam um determinado posicionamento. A este propósito, destaca-se o apogeu das novas tecnologias, suporte essencial de um mundo globalizado, que veio introduzir um novo referencial nas plataformas comunicacionais, incrementando o espaço dos públicos e indivíduos, cada vez mais fragmentados e activos. Neste sentido, a implicação para os profissionais de comunicação consiste em manter coerente o alinhamento entre o “*think like*” e o “*perform like*” suportados na identidade, como o elemento chave do capital reputacional das empresas.

Tratando-se de uma publicação de carácter eminentemente académico, Joep Cornelissen conduz-nos, no capítulo introdutório, a uma contextualização do objeto de estudo, enquadrando-o do ponto de vista histórico no qual explica as suas raízes que derivam da atuação profissional. No sentido de que a comunicação age sobre a dinâmica organizacional, o autor particulariza as características de um contexto mais vasto de análise, recorrendo a uma perspectiva holística da organização, que radica nos fenómenos mais ou menos tipificados, decorrentes da globalização, através dos quais, em função da sua permeabilidade, as organizações são designadas como mais ou menos contemporâneas.

<sup>1</sup> <https://study.sagepub.com/cornelissen4e>

Percebe-se, então, a necessidade de autor introduzir, na segunda parte do livro, os conceitos chave que pautam a agenda da investigação académica (ex. *stakeholders, engagement*, etc.), associados a modelos comunicacionais suportados da teoria dos *stakeholders* de Edward Freeman (1984). Neste sentido, Cornelissen alerta para os aspetos de base normativa, na relação entre a empresa e os diferentes grupos, no sentido de que estes se podem conciliar com os interesses instrumentais, da mesma forma que os objetivos sociais e económicos não são mutuamente exclusivos. Não obstante o enfoque orientado para os ganhos reputacionais da empresa, o autor considera que as considerações normativas solidificam a legitimidade da organização, na medida em que são transversais a quase todos os grupos, senão todos, com os quais a organização se relaciona. Ao nível do estudo dos elementos que concorrem para o efeito reputacional – imagem e identidade – o grau de contemporaneidade expressa nestas matérias atendem a novas configurações que afetam os padrões de competitividade empresarial. A importância atribuída à compreensão destes fenómenos surge no último capítulo do livro, “*New Developments in Corporate Communication*”, alocados a áreas específicas de intervenção – RSE, relações com a comunidade, entre outras – antecipadas nas edições anteriores, como *desafios* ou se quisermos “drivers” do *modus operandi* da organização.

Os três capítulos que compõem a terceira parte do livro, “*Communication Strategy*”, “*Strategic Planning and Campaign Management*” e “*Research and Measurement*” visam a compreensão das técnicas e procedimentos, assente na premissa de que os profissionais de comunicação sem o devido *know-how* não são envolvidos nos processos de decisão estratégica. Se por um lado esta é uma realidade já percebida por muitas empresas, em que os responsáveis pelos departamentos de comunicação são chamados a um nível de decisão estratégica, designada pelo autor de *corporate level*, por outro, este envolvimento continua a ser uma aspiração para um grande número de profissionais. O autor decompõe o processo estratégico em cinco fases: análise estratégica, a intenção estratégica, ação estratégica e avaliação, que não obedecem necessariamente a um planeamento lógico e formal, mas antes à ponderação de aspetos que decorrem da sensibilidade e experiência, dos profissionais de comunicação para contextualizarem a organização no meio onde estas operam.

Designadas como áreas de especialidade, a quarta parte do livro explora as áreas clássicas de atuação: relação com os *media*, comunicação interna, gestão de assuntos e comunicação de crise, respetivamente; amplamente suportadas em estudos de caso, cuja atualidade delinea o perfil e características dos seus intervenientes. Se por um lado é já um truísmo dizer-se que as organizações têm de estar atentas às transformações do meio envolvente em que operam, por outro é cada vez mais a acentuada a necessidade destes profissionais, interpretarem adequadamente o meio, nas suas dimensões socioeconómicas e tecnológicas, contextualizando a atividade da empresa, mas sobretudo antecipando e ajustando o impacto das alterações do meio à especificidade das suas áreas de intervenção.

A quinta parte do livro compreende como áreas emergentes da comunicação corporativa a liderança, RSE e relações com a comunidade. Seja qual for a perspetiva que

queiramos adotar para analisar o conjunto de problemas atuais (re)formulados a partir da globalização, a comunicação não deve ceder, no que concerne a estas matérias, ao que há muito se tem revelado como um sinal cívico e de *marketing* de prestígio e não tanto, como seria desejável, como atitude bem interiorizada das organizações, como pontos nevrálgicos das sociedades contemporâneas. O autor destaca ainda a importância que a área de *media* sociais tem vindo a assumir nas organizações, em função da adaptação do meio empresarial e desenvolvimento de competências comunicacionais associadas a uma realidade, encarada por muitos como volátil, mas incontornável no conjunto de oportunidades de negócio de base digital a que se juntam benefícios de notoriedade.

A obra de Joep Cornelissen termina com um rico glossário que inclui a terminologia chave, útil na pesquisa de referências para os conceitos abordados, que completa os exemplos práticos e estudos de caso explorados ao longo do livro.

Efectivamente, “*Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*”, convoca as sinergias entre o conhecimento da actividade comunicacional, exercida nas empresas, e a investigação realizada na academia, onde os temas são discutidos e orientados por um duplo objetivo, teórico e prático, de serem contributos positivos para o acervo no estudo da comunicação organizacional e estratégica, por todas as razões associadas ao carácter multidisciplinar desta disciplina e até pelas emoções que se associam aos fenómenos humanos. //

\*\*\*

Recebido a 15-07-2014

Aceite a 06-10-2014

**CORNELISSEN, J.P. (2014), CORPORATE  
COMMUNICATION: A GUIDE TO THEORY AND  
PRACTICE. LONDON: SAGE, FOURTH EDITION**

**Celma Padamo**  
cesp@fct.unl.pt

Instituto Superior de Novas Profissões, Campus Universitário da Ameixoeira,  
Rua Vitorino Nemésio, 5, 1750-306 Ameixoeira, Lisboa

---

As they discuss the admitted existence of a ‘journey of progressive affirmation’ (Ruão, 2004), the Editors of this volume should be congratulated on the study of organizational communication for several reasons. Firstly, due to the openness to new perspectives and approaches that are essential to the establishment of organizational communication as a scientific area, highlighting its strategic role in organizations. Secondly, because the relationship between organizational communication and other scientific fields – including sociology, anthropology, or other more recent scientific areas, such as organizational psychosociology or marketing remain tense.

These are also the assumptions underlying the starting point proposed by Joep Cornelissen in this work, which builds upon the assumption that communication and the impact of globalization on organizations are inseparable processes. This is perhaps the main pillar of this fourth edition, which revisits the theoretical advances conducted by the academy and updates the case studies discussed. In addition to this update, this edition features a new chapter on social media, new up-to-date material on CSR standards, transnational governance and corporate citizenship. In comparison to earlier editions, there is an extended focus on media relations, internal communication and leadership.

Besides its scientific objectives, this book was designed to help students understand the design of communication strategies, as well as the processes underlying their development processes, which are aimed at improving management practices in organizations.

Assuming that organizations are essential places where knowledge of communication studies is produced and emphasising the need for companies strategically manage communication, the professor and researcher from the University of Amsterdam sees communication as a field of management. The author focuses on the word ‘corporate’ to raise the status of communicative practice within organizations to the level of awareness and relevance attached to the rationale conveyed to communication actions, arguing that its effectiveness depends on the creation of a favourable relationship basis between the groups on which the organization depends. This need to attach the strategic role of communication associated with the operational nature of the work stands out from the beginning also as a result of the author backgrounding the contribution of other areas, which he classifies as secondary. However, this is not sufficient to see ‘*Corporate*



*Communication: A Guide to Theory and Practice*' as less challenging to the most sceptical of this perspective; rather on the contrary, Cornelissen seeks to critically review the literature, in summary, across the main theoretical, conceptual and empirical foci arising from the diverse contributions and points of view that encompass the study of communication in the organizational context. In this regard, the author states that '*Corporate Communication*' benefits from direct access to the research and ideas that derive from areas such as strategy, organizational theory, etc., which are emphasised in the curricula of journalism and communication schools, and made evident in the further readings recommended, available at the book *website*<sup>1</sup>.

Indeed, this is where the author begins his journey, by addressing issues that are particularly relevant to the study of organizational communication, such as identity and reputation – topics that involve a sharp perspective of related areas, of which public relations stands out. Otherwise, the seriousness of the work might legitimately be challenged; undoubtedly, as these are regarded as the benchmark of success of communication field experts, being widely studied by other areas, they are a key asset of business sustainability. These topics, with which Cornelissen associates the establishment of relationships between an organization and its stakeholders as a core tenet of his approach, and which coherently link the five structural parts of the book, are not elected accidentally.

However, what is innovative about this approach is the paradigm shift resulting from how society – disentangled in a web of stakeholders – intersects companies and organizations. In other words, the power of organizations in building a positive reputation lies more with minimizing risks than 'setting' messages that communicate a certain positioning. In this regard, the apogee of new technologies is highlighted. This is the essential support of a globalized world, which introduced a new benchmark in communication platforms, incrementing the space of publics and individuals, increasingly fragmented and active. The implications are that communication professionals need to maintain the coherence of the alignment between '*think like*' and '*perform like*' sustained in identity as a key element of the corporate reputational capital.

In this inherently academic publication, Joep Cornelissen first contextualises the subject matter, in the introductory chapter, framing it historically to explain its roots, stemming from professional practice. As he assumes that communication acts over the organizational dynamics, the author details the characteristics of a wider context of analysis. He does so by resorting to a holistic perspective of the organization that is rooted in more or less typified phenomena, arising from globalization, by means of which organizations are considered to be more or less contemporaneous, depending on their permeability.

The reader is then convinced of the author's need to introduce, in the second part of the book, the key concepts that guide the academic research agenda (e.g. *stakeholders*, *engagement*, etc.), which are associated with communication models supported by the *stakeholder theory* of Edward Freeman (1984). Cornelissen therefore alerts the reader to normative aspects in the relationship between the company and the different groups,

<sup>1</sup> <https://study.sagepub.com/cornelissen4e>

since these can be reconciled with instrumental interests, just as the social and economic goals are not mutually exclusive. Notwithstanding his focus on the organizational reputation gains, the author considers that the normative considerations strengthen the legitimacy of the organization, as they are shared by most, if not all the groups to which the organization relates. As far as the study of the elements that contribute to the reputational effect – image and identity – are concerned, the degree of contemporaneity expressed in these aspects observes the new settings that affect corporate competitiveness patterns. The importance attached to understanding these phenomena is explained in the last chapter of the book, '*New Developments in Corporate Communication*'. These phenomena are allocated to specific areas of intervention – CSR and community relations, among others – that had been approached in previous editions as *challenges* or drivers, if we like, of the organizational *modus operandi*.

The three chapters that make up the third part of the book, '*Communication Strategy*', '*Strategic Planning and Campaign Management*' and '*Research and Measurement*', focus on providing an understanding of the techniques and procedures used, based on the premise that communication professionals are not involved in strategic decision processes, unless they have the required skills. Although, on the one hand, this is already current practice in many companies, whose communication department directors play a role in strategic decision – or, as the author calls it, at *corporate level* – , on the other hand this involvement remains an aspiration for a large number of professionals. The author breaks down the strategy process into five steps: strategic analysis, strategic intent, strategic action, and evaluation. These do not necessarily follow a logical and formal planning, but rather a consideration of aspects arising from the sensitivity and experience of communication professionals to contextualize the organization in its operating environment.

The fourth part of the book, named areas of expertise, explores the classical professional areas: media relations, employee communication, issues management and crisis communication, respectively. This discussion is widely supported by case studies, whose contemporaneity outlines the profile and characteristics of its actors. If, on the one hand, it is a truism to say that organizations have to pay attention to changes in their operating environment, on the other hand the need is increasingly highlighted for these professionals to appropriately interpret the environment, in its socio-economic and technological dimensions, not only by contextualizing the company's activity, but mainly by anticipating and adjusting the impact of environmental changes to the specifics of their areas of intervention.

The fifth part of the book comprises leadership, CSR and community relations as emerging areas of corporate communication. Regardless of the perspective adopted to analyse the set of current problems (re)formulated from globalization, communication must not cede, in this regard, to that which has long revealed a civic sign and prestige marketing – and not so much, as would be desirable, a well internalized attitude of organizations as neuralgic points of contemporary societies. The author also highlights the relevance of social media to organizations, depending on the adaptation of the corporate

environment and on the development of communication skills associated with a state of affairs that is seen by many as volatile, but which is unsurpassable when considering a set of digitally-based business opportunities, in addition to awareness benefits.

Joep Cornelissen's work ends with a rich glossary of key terms that are helpful when searching for references to the concepts covered, adding to the practical examples and case studies discussed throughout the book.

Indeed, '*Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*' calls upon the synergies between communication practice knowledge deployed in companies and research conducted in the academia, where the issues are discussed and guided by two objectives: a theoretical and a practical one. The aim is that these are a valuable contribution to the acquis of organizational and strategic communication studies, both for all the reasons associated with the multidisciplinary nature of the discipline, and the emotions associated with human phenomena. //

\*\*\*

Received: 15-07-2014

Accepted: 06-10-2014

V.  
**RESUMOS / *ABSTRACTS*** 

## **A VIDA É BELA: PROCESSOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE SENTIDO ATRAVÉS DOS MEDIA**

**João Figueira**

### **RESUMO**

A procura e construção de sentido é um dos objetivos centrais na vida das organizações. Atualmente, a comunicação através dos *media* representa a principal forma institucional de agir. O que exige às Organizações que dominem as rotinas e a cultura dos media. A empresa portuguesa A Vida é Bela, que entre 2005 e 2012 foi tema em 4558 peças publicadas em todo o espaço mediático português, mostra como uma Organização que tenha na comunicação para os *media* a sua estratégia de construção de sentido, pode afirmar publicamente o seu protagonismo e prestigiar o seu nome.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação; organizações; media; A Vida é Bela

---

## **A VIDA É BELA: INSTITUTIONALISATION PROCESSES AND CONSTRUCTION OF MEANING THROUGH THE MEDIA**

**João Figueira**

### **ABSTRACT**

Sense making is the main goal of the Organisation's strategy. Actually, the communication by the media represents one of the key issues in the Organisation's life. That requires to the Organisations that they should be familiar and have some expertise about the media culture and their routines. The Portuguese company A Vida é Bela achieved, between 2005-2012, around 4,558 issues about them in the national media. That public performance shows how an Organisation could play a leading act through the media with the purpose of attracting some prestige to their brand name.

### **KEYWORDS**

Communication; organisations; media; A Vida é Bela

---

## **COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO AMBIENTE COMUNICATIVO DAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

**M<sup>a</sup> Victoria Carrillo**

### **RESUMO**

Este artigo procura clarificar o conceito de comunicação estratégica enquanto componente dos novos desafios de comunicação com que se deparam, atualmente, as empresas, (Carrillo *et al.*, 2013). A comunicação estratégica tornou-se uma área de trabalho académica e profissional de crucial importância. A delinear as questões subjacentes a esta área de trabalho teórico e profissional encontra-se um desafio para estudiosos das ciências da comunicação. Uma definição correta do conceito deverá responder à necessidade de incluir a comunicação nas competências essenciais da equipa de gestão sénior, bem como cumprir uma série de objetivos predefinidos, a longo prazo, concebidos tendo em vista a satisfação dos interesses de cada um dos *stakeholders* de uma empresa ou organização.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação; estratégia; organizações

## **STRATEGIC COMMUNICATION IN THE COMMUNICATIONS ENVIRONMENT OF TODAY'S ORGANIZATIONS**

**M<sup>a</sup> Victoria Carrillo**

### **ABSTRACT**

This article seeks to clarify the concept of strategic communication as part of the new communications challenges facing today's firms (Carrillo *et al.*, 2013). Strategic communication has become an academic and professional working field of major importance. Delineating the issues underlying this area of theoretical and professional work is a challenge for scholars of the communication sciences. A correct definition of the concept should respond to the need to include communication as part of senior management's essential competences, and should comply with a number of pre-defined, long-term objectives designed to address the interests of each of the company or organization's stakeholders.

### **KEYWORDS**

Communication; strategy; organizations

---

## **RELAÇÕES PÚBLICAS POLÍTICAS: RAÍZES, DESAFIOS E APLICAÇÕES**

**Gisela Gonçalves**

### **RESUMO**

Quando comparado com as relações públicas empresariais, as relações públicas políticas são ainda um campo de estudo emergente, mas com grande potencial de desenvolvimento. Neste artigo, apresenta-se uma reflexão sobre as relações públicas na esfera política através do estudo das suas raízes conceptuais e de os desafios colocados à sua prática pelos novos media. Enquadrado pela teoria da gestão das relações e pelo ideal da comunicação simétrica e dialógica, este texto apresenta caminhos possíveis para a investigação aplicada no campo das relações públicas políticas.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Relações públicas políticas; gestão das relações; comunicação simétrica; diálogo

---

## **POLITICAL PUBLIC RELATIONS: ORIGINS, CHALLENGES AND APPLICATIONS**

**Gisela Gonçalves**

### **ABSTRACT**

When compared to corporate public relations, political public relations are still a new field of study, which nonetheless has a great development potential. This article presents a reflection on public relations in the political sphere, by studying its conceptual grassroots and the challenges imposed on its practice by the new media. This article, which is framed by the theory of the relationship management and by the ideal of symmetrical and dialogic communication, presents possible paths for applied research in the field of political public relations.

### **KEYWORDS**

Political public relations; relationship management; symmetrical communication; dialogue

---

---

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DO “RADAR DA INOVAÇÃO”

Aline Mariano Macedo; Maria Eugênia Porém & Roseane Andrelo

### RESUMO

Estudo sobre a comunicação organizacional e a capacidade de inovar em empresa de pequeno porte. A questão norteadora busca responder se a comunicação organizacional pode fazer avançar e/ou apoiar a inovação em micro e pequenas empresas. O objetivo central é analisar a relação existente entre a inovação e a comunicação organizacional. Aplicou-se o método estudo de caso e a pesquisa documental para interpretação de instrumento diagnóstico denominado “Radar da Inovação” em uma empresa de pequeno porte, localizada no interior de São Paulo. O diagnóstico é realizado com base em dimensões avaliativas que visam verificar a maturidade e o grau de inovação em micro e pequenas empresas. Por meio da avaliação dessas dimensões foi possível construir quadros analíticos e destacar a influência da comunicação organizacional na promoção da inovação. Os resultados apontam que todas as dimensões do “Radar de Inovação” podem melhorar sua performance por meio da comunicação organizacional.

### PALAVRAS-CHAVE

Comunicação organizacional; inovação; micro e pequenas empresas; “Radar da Inovação”

## ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND INNOVATION IN MICRO AND SMALL COMPANIES: A STUDY ON THE APPLICATION OF THE “INNOVATION RADAR”

Aline Mariano Macedo; Maria Eugênia Porém & Roseane Andrelo

### ABSTRACT

This paper is a study on corporate communication and the ability to innovate in small businesses. The guiding question seeks to respond whether organizational communication is able to make progress and / or support innovation in micro and small companies, and the main objective is to analyze the relationship between innovation and organizational communication. It was applied the case study method and document research for interpreting a diagnosis instrument called “Innovation Radar” in a small business company located in the countryside of São Paulo state. The diagnosis is made based on assessment dimensions aimed at checking the maturity and the degree of innovation in micro and small companies. By evaluating these dimensions it was possible to build analytical frameworks and highlight the influence of corporate communication in promoting innovation. The results indicate that every dimension of the “Innovation Radar” can improve their performance by means of corporate communication.

### KEYWORDS

Corporate communication; innovation; micro and small companies; “Innovation Radar”

## VULNERABILIDADE DOS PÚBLICOS FRENTE A PRÁTICAS ABUSIVAS DE COMUNICAÇÃO EMPREGADAS POR ORGANIZAÇÕES: LIMITAÇÕES PARA O MONITORAMENTO CIVIL

Marcio Simeone Henriques & Daniel Reis Silva

### RESUMO

O presente artigo reflete acerca da vigilância civil sobre práticas de comunicação abusivas empregadas por organizações privadas, abordando como tais práticas, voltadas para uma tentativa de corromper a opinião pública, criam uma categoria difusa cujo monitoramento é permeado por entraves e dificuldades. Em seguida explora especificamente a prática do *astroturfing*, entendida como uma manifestação de um público simulado, refletindo sobre como suas lógicas configuram uma prática ambígua e indeterminada.

**PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação nas organizações; práticas de comunicação abusivas; vigilância civil; *astroturfing*; monitoramento da comunicação

---

**PUBLIC'S VULNERABILITY AGAINST ABUSIVE PRACTICES OF COMMUNICATION EMPLOYED BY ORGANIZATIONS: LIMITATIONS FOR CIVIL MONITORING**

**Marcio Simeone Henriques & Daniel Reis Silva**

**ABSTRACT**

The present article reflects on the matter of civil surveillance over abusive practices of communication employed by private organizations, addressing how such practices, focused on an attempt to corrupt public opinion, create a fuzzy category whose monitoring is permeated by obstacles and difficulties. Then specifically explores the practice of *astroturfing*, understood as a manifestation of a simulated public, reflecting how their logical and dynamics configure an ambiguous and indeterminate practice.

**KEYWORDS**

Communication in organisations; abusive communication practices; civilian oversight; *astroturfing*; communication monitoring

---

**A COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL DA PRESIDENTE DILMA ROUSSEFF: UMA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO PORTAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

**Danusa Santana Andrade**

**RESUMO**

O presente estudo apresenta uma análise de conteúdo das estratégias de comunicação governamental da presidência da República, delineando um perfil da administração de Dilma Rousseff. A pesquisa é amparada pelos conceitos de comunicação governamental, opinião pública, hegemonia e *agenda-setting*. O *corpus* do estudo constitui-se de ferramentas e canais de comunicação governamental com foco no portal da presidência. O estudo observou que apesar de haver predominância de marketing político nas últimas administrações, a gestão da presidente Dilma, por meio do portal, deu maior ênfase à comunicação governamental. A pesquisa é concluída discutindo brevemente a maneira da presidência da República comunicar-se com a sociedade, apresentando um viés diferente sobre o tema estabelecido.

**PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação governamental; presidência da república; análise de conteúdo

---

**THE GOVERNMENTAL COMMUNICATION OF PRESIDENT DILMA ROUSSEFF: A CONTENT ANALYSIS OF THE PRESIDENCY OF THE REPUBLIC PORTAL**

**Danusa Santana Andrade**

**ABSTRACT**

This study presents a content analysis of communication strategies of government of the Presidency of the Republic, a profile outlining the administration of Dilma Rousseff. The research is supported by the concepts of government communication, public opinion, hegemony and *agenda-setting*. The corpus of this study consists of tools and government communication channels focusing on the presidency website. The study noted that while there is a predominance of political



marketing in the past administrations, the administration of President Dilma through the portal, gave greater emphasis to government communication. The research is concluded by briefly discussing the way the presidency to communicate with society, with a different twist on the theme set.

#### KEYWORDS

Government communication; president of the republic; content analysis

---

### **ESFORÇOS COMUNICACIONAIS PARA A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS NA CONTEMPORANEIDADE: MEDIAÇÕES E TECNOLOGIA**

**Éllida Neiva Guedes; Marcelo da Silva & Protásio César dos Santos**

#### RESUMO

Objetiva-se discutir o necessário alinhamento dos esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos duradouros entre uma organização e seus públicos frente à efemeridade da sociedade contemporânea. Inicia-se com o histórico e evolução conceitual da atividade de Relações Públicas, evidenciando, a seguir, o contexto social e tecnológico no qual se vive, cujas características conduzem à discussão sobre a integração das competências dos profissionais dos vários campos da comunicação. Tal integração potencializa a construção do processo relacional, já que se trata de uma necessidade absoluta que traduz mudanças e desafios sobre os quais se lança luz neste artigo.

#### PALAVRAS-CHAVE

Relacionamentos organizacionais; tecnologia; mediações; diálogo; esforços comunicacionais

---

### **COMMUNICATIONAL EFFORTS FOR THE CONSTRUCTION OF RELATIONSHIPS IN CONTEMPORARY SOCIETY: MEDIATIONS AND TECHNOLOGY**

**Éllida Neiva Guedes; Marcelo da Silva & Protásio César dos Santos**

#### ABSTRACT

This article aims to discuss the necessary alignment of communication efforts to build longlasting relationships between a organization and it public facing the ephemerality of the contemporary society. It begins with the historical and conceptual evolution of Public Relations activity, highlighting, afterwards, the social and technological context in which we live, which features lead to a discussion about the integration of professionals' skills from various fields of communication. Such integration enhances the construction of relational process, since it is an absolute necessity that translates changes and challenges over which we shed light with this article.

#### KEYWORDS

Organizational relationships; technology; mediations; dialogue; communication efforts

---

## **TIPOLOGIAS DE AUDITORIAS USADAS PELOS DIRETORES E PELAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS: ANÁLISE COMPARATIVA, ESPANHA - ECM**

**Kathy Matilla; Guillem Marca-Francés & Andréa Oliveira**

### **RESUMO**

Um duplo estudo desenvolvido na Espanha com os sócios de Dircom -a associação de diretores de comunicação das maiores empresas do país- e com agências/consultoras de relações públicas e comunicação mostra que, atualmente, há uma tendência ao predomínio de uma orientação instrumental (tática) na prática profissional espanhola em comparação com o que ocorre em outros países europeus (ECM-European Communication Monitor). Isso se deduz da atribuição e do uso prevalente de auditorias claramente associadas ao controle de resultados Output.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Auditoria; diretor de comunicação (“dircom”); avaliação; pesquisa estratégica; relações públicas

## **AUDIT TYPOLOGIES USED BY COMMUNICATION AND PUBLIC RELATIONS DIRECTORS AND AGENCIES: A COMPARATIVE ANALYSIS, SPAIN - ECM**

**Kathy Matilla; Guillem Marca-Francés & Andréa Oliveira**

### **ABSTRACT**

The double applied research conducted in Spain with Dircom partners -the association of communication directors of major companies in the country- and with public relations and communications agencies/consultancies show the trend that, today, in the Spanish professional practice, the instrumental orientation (tactical) is prevalent, correlated with what happens in other European countries (ECM-European Communication Monitor). This can be deduced from the assignment and the prevalent use of audits clearly associated with the measurement of Output results.

### **KEYWORDS**

Audit; director of communication, evaluation, public relations, research, strategic planning

## **A PAISAGEM URBANA E A PUBLICIDADE DE MODA: O CASO DA MARCA DKNY**

**Helena Pires**

### **RESUMO**

O investimento na comunicação estratégica, e em especial na publicidade, no âmbito das indústrias de *design* de moda, persiste como uma forma indispensável à promoção do valor marca. A visibilidade e notoriedade de marca devem sobretudo a sua eficácia à publicidade, quer no contexto de revistas de moda e dos novos *media*, quer no que se refere ao meio *outdoor*, um dos meios mais tradicionais e simultaneamente mais modernos de comunicação de massas. O presente trabalho visa servir como pretexto para discussão e problematização de ambas as dimensões. Em primeiro lugar, procurar-se-á compreender de que modo a paisagem urbana é construída na publicidade de moda, e sobretudo de que modo o imaginário coletivo concorre para essa mesma construção. Identificar os principais referentes paisagísticos representados e procurar a respetiva associação com os mais diversos universos culturais e artísticos, tais como a literatura, a fotografia ou o cinema, é um dos objetivos a perseguir. Na base de uma tal reflexão crítica está um entendimento segundo o qual a paisagem não é apenas um simples décor, mas antes um recurso visual e discursivo extremamente importante no conjunto da mensagem publicitária. Em segundo lugar, procurar-se-á equacionar as implicações da publicidade exterior, respeitante às marcas de moda, na sua articulação, precisamente, com a paisagem urbana e com a experiência da vida quotidiana. Discutir a publicidade *outdoors* no contexto de algumas das tendências culturais

e estéticas mais recentes é, pois, um propósito igualmente importante que aqui avançamos. A fim de cumprirmos os objetivos apontados e de ensaiarmos concretamente a discussão com a qual nos comprometemos, escolhemos o caso da marca de moda Donna Karan New York - DKNY, uma vez entendido como paradigmático dos principais princípios e hipóteses de trabalho em discussão.

**PALAVRAS-CHAVE**

Marcas de moda; paisagem urbana; publicidade exterior

**THE URBAN LANDSCAPE AND FASHION ADVERTISING: THE CASE OF THE DKNY BRAND**

**Helena Pires**

**RESUMO**

Investment in strategic communication, and especially in advertising, in the fashion design industry remains a prerequisite for promoting the brand value. The effectiveness of brand visibility and awareness depends mostly on advertising, both in the context of fashion magazines and the new media, and in the context of the outdoors medium, which is simultaneously one of the most traditional and modern means of mass communication. This paper aims to analyse and discuss both dimensions. Firstly, it aims to provide an understanding of how the urban landscape is built into fashion advertising, and especially to investigate the extent to which the collective imagination contributes to that process. This research therefore seeks to identify the main landscape referents represented and search for the respective association with various cultural and artistic universes, such as literature, photography or cinema. Underlying this critical reflection is an understanding that landscape is not just a simple decor, but conversely an extremely important visual and discursive resource for the advertising message. Secondly, this paper attempts to challenge the implications of fashion brands outdoor advertising specifically in relation to the urban landscape and to the everyday life experience. Therefore, it is also an important aim of this article to discuss outdoor advertising within the scope of the more recent cultural and aesthetic trends. In order to achieve the stated objectives and engage in a scientific discussion of the topic, the case of the fashion brand Donna Karan New York – DKNY was selected, as it is considered to be paradigmatic of the main operational principles and hypotheses researched.

**PALAVRAS-CHAVE**

Fashion brands; urban landscape; outdoor advertising

**NO FULGOR FRÁGIL DA EXISTÊNCIA, A SEDUÇÃO DO VISÍVEL E A PAIXÃO DO INVISÍVEL. EM MEMÓRIA DE JOSÉ AUGUSTO MOURÃO**

**Moisés de Lemos Martins**

**RESUMO**

Apresento neste texto a trajetória pessoal, intelectual e académica, de José Augusto Mourão (1948-2011), professor de Semiótica na Universidade Nova de Lisboa.

**PALAVRAS-CHAVE**

Semiótica; texto e textualidade; estruturalismo; Algirdas Greimas; estruturas morfogenéticas e morfodinâmicas; teoria das catástrofes; textualidade bíblica; Ordem dos Pregadores

**IN THE FRAGILE GLOW OF EXISTENCE, THE SEDUCTION OF THE VISIBLE AND THE PASSION  
FOR THE INVISIBLE. IN MEMORY OF JOSÉ AUGUSTO MOURÃO**

**Moisés de Lemos Martins**

**RESUMO**

This text traces the personal, intellectual and academic trajectory of José Augusto Mourão (1948-2011), Professor of Semiotics at the New University of Lisbon.

**PALAVRAS-CHAVE**

Semiotics; text and textuality; structuralism; Algirdas Greimas; morphogenetic and morphodynamic structures; catastrophe theory; biblical textuality; the Order of Preachers

---

## NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ORIGINALS

A revista *Comunicação e Sociedade* está aberta à colaboração de todos os docentes, investigadores e profissionais no âmbito das Ciências e Técnicas da Comunicação. Os artigos a publicar podem incidir sobre investigações empíricas, revisões de literatura, apresentação de modelos teóricos ou resenhas de obras.

Na apresentação dos artigos, os autores deverão seguir as seguintes instruções:

1. Os originais deverão ser enviados em formato electrónico para: [cecs@ics.uminho.pt](mailto:cecs@ics.uminho.pt). No caso de números temáticos, os originais deverão ser enviados para o correio electrónico do respectivo coordenador.
2. Deverão ser ainda enviadas três cópias em papel para: Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga.
3. Os originais deverão ser dactilografados a dois espaços em folhas brancas normalizadas (tipo A4), letra Times New Roman, 12 pt. Figuras, quadros e desenhos deverão aparecer no fim dos originais, em folhas separadas. Os originais electrónicos deverão ser enviados em Word (ambiente Windows ou Mac). Os gráficos deverão ser sempre acompanhados dos respectivos valores e com possibilidade de edição.
4. Os originais deverão ser acompanhados de um resumo, máximo 1000 caracteres, em português e inglês. Os originais completos não deverão ultrapassar os 50000 caracteres.
5. Deverá ser enviada uma página separada do manuscrito, contendo os seguintes elementos: Título do artigo, em português e inglês; Nomes e instituições dos autores; Palavras-chave, em português e inglês (máximo de cinco); Nome e endereço completo (incluindo telefone, fax e e-mail) do autor responsável por toda a correspondência relacionada com o manuscrito.
6. As citações ou referências a autores e obras deverão obedecer ao seguinte padrão: (Berten, 2001); (Winseck & Cuthbert, 1997); (Gudykunst *et al.*, 1996), correspondendo, nas referências bibliográficas apresentadas no final do trabalho, ao seguinte padrão: Bertin, A. (2001) 'A Ética da Discussão: Ideologia ou Utopia?', *Comunicação e Sociedade*, 4: 11- 44. Foucault, M. (1971) *L'Ordre du Discourse*, Paris: Gallimard. Winseck, D. & Cuthbert, M. (1997) 'From Communication to Democratic Norms: Reflections on the Normative Dimensions of International Communication Policy' in Sreberny-Mohammadi, A., Winseck, D., McKenna, J. & Boyd-Barrett, O. (eds.) (1997) *Media in a Global Context: A Reader*, London: Arnold, pp. 162-76. Gudykunst, W., Ting-Toomey, S. & Nishida, T. (eds.) (1996) *Communication in Personal Relationships Across Cultures*, Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Os artigos publicados são da responsabilidade dos respectivos autores.
8. Os autores receberão as provas (incluindo Quadros e Figuras) para correcção e deverão devolvê-las até 15 dias após a sua recepção.
9. Os autores terão direito a um exemplar da revista em que os seus trabalhos sejam publicados.
10. A revista *Comunicação e Sociedade* está aberta a toda a colaboração, não se responsabilizando, contudo, pela publicação de originais não solicitados. Os originais não serão devolvidos, independentemente da sua publicação ou não.
11. Os originais enviados à revista *Comunicação e Sociedade* serão submetidos a revisão previamente à sua publicação.

## EDITORIAL INFORMATION

The journal *Comunicação e Sociedade* welcomes the collaboration of all colleagues, researchers and Professional experts within the field of Communication Sciences. Papers may approach empirical research as well as literature reviews, theoretical models or texts reviews. Authors should follow some editorial rules:

1. Manuscripts must be sent to: CECS@ics.uminho.pt. Thematic issues are to be coordinated directly and therefore the manuscripts must be sent to the coordinator.
2. Three paper copies must be posted to the following address: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga.
3. Manuscripts will be typed in double space, A4 normalized white sheets, in Times New Roman, 12. Illustrations, charts and drawings should be at the end of the text, in separate sheets. Electronic manuscripts will be Word processed (either Windows or Mac). The file format used for graphics (which should always be inserted in the Word text file) is jpeg or tiff, and should have a resolution of at least 300 dpi.
4. Manuscripts will include an abstract (max. 1 000 characters) in original language and also in English. Full texts should not overcome 50 000 characters (including spaces).
5. Some ID elements must be sent in a separate page. This will include: Title, names and institutions of the authors, keywords (Max.5). Full name and address, phone n., fax, e-mail of the person responsible for the manuscript
6. Pattern for quotes and references are the following: (Berten, 2001:35) – or ‘as Berten (2001: 35) considers, «utopy is also an ideology»’; (Winseck & Cuthbert, 1997); (Gudykunst et al.,1996); (Agamben, S/D:92); These will match the bibliographic references presented at the final pages as follows: Berten, A. (2001) ‘A Ética da Discussão: Ideologia ou Utopia?’, *Comunicação e Sociedade*, 4: 11-44. Winseck, D. & Cuthbert, M. (1997) ‘From Communication to Democratic Norms: Reflections on the Normative Dimensions of International Communication Policy’ in Sreberny-Mohammadi, A., Winseck, D., McKenna, J. & Boyd-Barrett, O. (eds.) (1997) *Media in a Global Context: A Reader*, London: Arnold, pp. 162-76. Gudykunst, W., Ting-Toomey, S. & Nishida, T. (eds.) (1996) *Communication in Personal Relationships Across Cultures*, Thousand Oaks, CA: Sage. Foucault, M. (1971) *L'Ordre du Discourse*, Paris: Gallimard. Foucault, M. (1971) *A Ordem do Discurso*, [http://www.unb.br/fe/tef/filoesco/foucault/ordem.html, accessed 08/03/2008]. Agam-ben, G. (S/D) *Image et Mémoire*, Paris: Desclée de Brouwer Giddens, A. (1994) *Modernidade e identidade pessoal*. S/L: Celta Editora
7. Authors are full responsible for the published papers.
8. Authors will receive the drafts (including charts and images) for correction and must return them two weeks after their reception.
9. Authors will receive a copy of the journal where their work was published.
10. *Comunicação e Sociedade* welcomes all collaboration. However we do not take the responsibility for non requested manuscripts, which will not be returned to the authors.
11. Manuscripts will be double-blind peer reviewed previously to publication.

#### **AGRADECIMENTO AOS REVISORES**

Os artigos publicados na revista *Comunicação e Sociedade* estão sujeitos a um processo de *blind peer review*.

Agradecemos aos investigadores que colaboraram connosco como revisores dos artigos que foram submetidos para publicação nesta edição da revista. A todos eles endereçamos o nosso reconhecimento pelo seu valioso contributo.