



Comunicação e Sociedade

REVISTA 8 | 2005 | **COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

Comunicação estratégica no sector público

Comunicação estratégica nas organizações

Formas de recepção na comunicação estratégica

A comunicação persuasiva vista por académicos e profissionais



Universidade do Minho
Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade



Título: COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE 8

Director: Moisés de Lemos Martins

Directora-adjunta: Rosa Cabecinhas

Conselho Consultivo

Paul Beaud (revista *Réseaux*, Universidade de Lausana), André Berten (Universidade Católica de Lovaina), Daniel Bougnoux (*Cahiers de Médiologie*/ Universidade Stendhal de Grenoble), Manuel Chaparro (Universidade de São Paulo), Paolo Fabbri (Universidade de Bolonha), António Fidalgo (Universidade da Beira Interior, Covilhã), Xosé López Garcia (Universidade de Santiago de Compostela), Jill Hills (International Institute for Regulators of Telecommunications/Centre for Communication and Information Studies, Universidade de Westminster, Londres), Michel Maffesoli (Centre d'Études sur l'Actuel et le Quotidien/Universidade de Paris V, Sorbonne), Denis McQuail (Universidade de Amsterdão), José Bragança de Miranda (*Revista de Comunicação e Linguagens*/ Universidade Nova de Lisboa), Vincent Mosco (School of Journalism and Communication, Universidade Carleton, Otava), José Augusto Mourão (Centro de Estudos de Comunicação e Linguagens/Universidade Nova de Lisboa), Marcial Murciano (Universidade Autónoma de Barcelona), José Manuel Paquete de Oliveira (ISCTE, Lisboa), Colin Sparks (Centre for Communication and Information Studies, Universidade de Westminster, Londres), Teun van Dijk (Universidade Pompeu Fabra, Barcelona).

Conselho Científico

Bernardo Pinto de Almeida, Aníbal Alves, Rosa Cabecinhas, Anabela Carvalho, Zara Pinto-Coelho, Edmundo Cordeiro, Joaquim Fidalgo, Albertino Gonçalves, Alexandra Lázaro, Carolina Leite, Moisés de Lemos Martins (Presidente), José Manuel Mendes, José Neves, Manuel Pinto, Jean Martin Rabot, Hália Santos, Helena Sousa.

Conselho de Redacção

Sara Balonas, Gabriela Gama, Helena Gonçalves, Felisbela Lopes, Luísa Magalhães, Helena Pires, Madalena Oliveira, Sandra Marinho, Ana Melo, Sara Moutinho, Pedro Portela, Silvana Mota Ribeiro, Teresa Ruão, Alberto Sá, Luís Santos, Elsa Costa e Silva.

Coordenação do volume: Zara Pinto-Coelho (com a colaboração de Gabriela Gama, Helena Gonçalves, Helena Pires, Luísa Magalhães, Teresa Ruão).

Apoios: A edição deste número foi apoiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

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, 4710-057 Braga, em colaboração com o *Campo das Letras Editores S. A.*, Rua D. Manuel II, 33 – 5.º, 4050-345 Porto. Tel. 22 60 80 870/ Fax. 22 60 80 880/ Email: campo.letras@mail.telepac.pt/ Site: www.campo-letras.pt

Assinatura anual: Portugal, países de expressão portuguesa e Espanha: 20 euros. Outros países: 25 euros. Preço deste número: 12 euros.

Artigos e resenhas: Os autores que desejem publicar artigos ou resenhas, devem enviar os originais em formato electrónico para cecs@ics.uminho.pt Deverão ainda enviar três cópias em papel para CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, 4710-057 Braga. Ver normas para publicação no final desta revista.

Grafismo: António Modesto

Tiragem: 1000 exemplares.

Redacção e Administração: CECS- Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, 4710-057 Braga. Tels. 253 604214/ 253 604280. Faxes 253 678850 – 253 676966.

Impressão: Tipografia do Carvalhido – Porto

ISSN: 1645-2089

Depósito legal: 166740/01

Solicita-se permuta. Echange wanted. On prie l'échange. Sollicitamo scambio.

Índice

| | |
|---|-----|
| Nota de abertura <i>Zara Pinto-Coelho</i> | 7 |
| Introductory note <i>Zara Pinto-Coelho</i> | 13 |
| I. Comunicação estratégica no sector público | |
| Strategical communication as a method <i>Pål B. Horsle</i> | 19 |
| Os <i>media</i> e o silêncio político <i>Tito Cardoso e Cunha</i> | 39 |
| Debate, argumentação e organização enunciativa <i>Maria Aldina Marques</i> | 47 |
| Discurso persuasivo e a prevenção das drogas: questões éticas e políticas <i>Zara Pinto-Coelho</i> | 63 |
| Influência da comunicação municipal na imprensa regional <i>Cláudia Maria Pereira da Costa</i> | 73 |
| II. Comunicação estratégica nas organizações | |
| A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal). <i>Teresa Ruão e Maria Victoria Carrillo</i> | 85 |
| La gestión de los intangibles empresariales <i>Justo Villafañe</i> | 101 |

| | |
|---|-----|
| The dynamics of organizacional identity <i>Mary Jo Hatch e Majken Schultz</i> | 115 |
| Uma situação de crise em estudo de caso <i>Gabriela Gama</i> | 141 |
| Corporate brands: what's new? <i>John M. T. Balmer</i> | 163 |
| Public relations and communication management in Europe: challenges and opportunities <i>Betteke van Ruler e Dejan Verčič</i> | 179 |
| Linhas de investigação em comunicação organizacional <i>José António Mendes Viegas Soares</i> | 193 |
| Mediatization of society – Consequences for organizational communication <i>Juliana Raupp</i> | 201 |
| A existência net: o valor da net para relações públicas/comunicação estratégica <i>Luís Poupinha e Rita Maria Espanha</i> | 209 |
| Implications of globalisation for the public relations practice <i>Julia Jansoozi e Eric Koper</i> | 219 |

III. Formas de recepção na comunicação estratégica

| | |
|---|-----|
| Technology as text: the changing meanings of the fixed and mobile telephone <i>John Cawood</i> | 229 |
| “Este ano, no Natal, eu gostaria muito de receber...” Estudo empírico sobre a relação crianças-publicidade televisiva de brinquedos <i>Luísa Peixoto de Magalhães</i> | 241 |

Memórias do seminário internacional “A comunicação persuasiva: como a perspectivam académicos e profissionais?”

| | |
|--|-----|
| Introdução <i>Moisés de Lemos Martins</i> | 255 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Las constantes vitales de las relaciones públicas de vanguardia <i>Alfredo Arceo</i> | 259 |
| Publicidad y cultura. Las tecnologías de la información y de la comunicación como escenario de la persuasión. <i>Dña. Charo Sádaba</i> | 273 |
| Gli spazi della pubblicità, l'immaginario e lo sguardo <i>Ugo Volli</i> | 283 |
| A crise existencial do mercado de comunicação <i>Luís Rosendo</i> | 301 |
| Conclusões <i>Aníbal Alves</i> | 305 |
| Entrevistas/Recensões | |
| A new grammar of visual design <i>Entrevista com Gunther Kress, por Helena Pires</i> | 313 |
| Villafañe, Justo (2004) <i>La Buena Reputación</i> , Madrid: Pirámide <i>Maria Victoria Carrillo Durán</i> | 319 |
| Clifton, Rita; Simmons, John (2005). <i>O Mundo das Marcas</i> , Lisboa: Actual Editora. <i>Teresa Ruão</i> | 323 |
| <i>Abstracts/Resumos</i> | 331 |
| <i>Normas de publicação/Norms for publication</i> | 341 |

Nota de abertura

Zara Pinto-Coelho*

Comunicação estratégica é o tema deste número da revista *Comunicação e Sociedade* e percorre vários dos seus conteúdos. Pretende-se dar a conhecer algum do trabalho científico que tem vindo a ser desenvolvido no contexto nacional e também no internacional, através da publicação de artigos de investigadores que nos são próximos, seja do ponto de vista da geografia, seja pela afinidade de interesses e de perspectivas (Espanha, Itália, Noruega, Países Baixos, Grã-Bretanha, Dinamarca, Eslovénia e EUA).

Olhando para a história do século passado nos EUA, podemos dizer que o estudo da comunicação estratégica, entendida esta no sentido que lhe é dado por Habermas (1993), desempenhou um papel crucial na constituição do campo do saber que hoje se denomina por ciências da comunicação. Recordemos os estudos de Lasswell, nos anos 20, sobre a linguagem da propaganda política usada na Grande Guerra, e todo o trabalho feito nos anos 40-50 por Lazarsfeld e seus associados em torno das campanhas eleitorais e dos seus efeitos; este viria a ser reformulado no início dos anos 60 por Klapper e a sua teoria dos efeitos limitados, a qual foi substituída pela teoria da “marcação da agenda” (*agenda setting*) de McCombs & Shaw nos anos 70. Transversal a estes estudos é a preocupação com a chamada questão dos “efeitos” dos *media*, um tipo de preocupação que a Escola de Frankfurt, contemporânea desta investigação empírica e que integrava nomes como o de Theodor Adorno, Marx Horkheimer e Habermas, considerava instrumentalista, por oposição aos interesses emancipatórios envolvidos na sua denúncia ideológica das “indústrias culturais”.

Ainda que com formas bastantes diversas, e integrando teorias sociais e humanas posteriores, esta continua a ser ainda uma divisão epistemológica e teórica fundamental nos estudos que têm como foco a comunicação estratégica. Seguindo a nomenclatura oferecida por Lazarsfeld (1948), diríamos que a maior parte do conhecimento produzido neste campo se integra no domínio da “investigação administrativa”, isto é,

* Coordenadora do volume. E-mail: zara@ics.uminho.pt

na investigação centrada em produzir teoria *para* a comunicação estratégica, visando aperfeiçoar a sua efectividade na prossecução de objectivos organizacionais, sendo significativamente mais reduzida a investigação centrada em produzir teoria *sobre* a comunicação estratégica, de um ponto de vista outro que não o das instituições envolvidas na produção desse tipo de comunicação. Os primeiros adoptam, ainda que implicitamente, uma visão processual da comunicação estratégica, definindo-a como um conjunto de acções comunicativas intencionais, que são alvo de uma planificação, envolvem a utilização de *media* diversos, ocorrem num tempo mais ou menos limitado e visam, através da mudança dos indivíduos (das suas crenças, atitudes, comportamentos), realizar objectivos institucionais ou organizacionais. Os segundos, numa perspectiva crítica, e atendendo ao contexto social deste tipo de acção, dirão que se trata de um tipo de comunicação cujo principal beneficiário é a organização ou a instituição que detém a legitimidade, o poder, os recursos e o acesso aos *media* necessários ao lançamento deste tipo de projecto, mesmo que se apresente como pró-social, de “responsabilidade social” ou mesmo de “interesse público”.

Todas estas actividades comunicacionais, independentemente da sinceridade dos seus motivos, implicam a imposição de julgamentos de valor e a manipulação de comportamentos. Como tal, envolvem um determinado tipo de força, mesmo de violência, que expressa e ajuda a constituir as assimetrias de poder que estão na sua base. Interessa, portanto, na óptica da investigação crítica, não reduzir a comunicação estratégica às suas funções científicas manifestas como instrumento técnico e examiná-la antes de forma contextualizada, levando em conta o sistema de relações sociais em que está implicada e o contexto cultural de que faz parte. Os leitores desta revista terão oportunidade de entrar em contacto com exemplos destes dois tipos de investigação, que frequentemente se encontram de costas voltadas.

A abrir, temos o tema da comunicação estratégica no sector público que reúne um conjunto de artigos de natureza teórica e empírica. Paul B. Horsle, partindo da sua experiência como responsável por mais de cinquenta estratégias no sector público na Noruega, propõe-nos um conjunto de princípios, de normas e de passos que devem presidir ao planeamento da comunicação estratégica, centrando a sua atenção no caso da política de informação do governo norueguês. Em contexto nacional, Tito da Cunha reflecte sobre a natureza, funções e perigos do silêncio estratégico em contexto político, tomando como exemplo o célebre tabu de Cavaco Silva sobre uma hipotética candidatura a Presidente da República, no final do seu último mandato como primeiro-ministro. Aldina Marques leva-nos mais longe nesta reflexão sobre a actividade discursiva política, analisando um debate eleitoral televisivo (Sócrates-Santana) a partir de um conjunto de mecanismos linguísticos que, em conjunção com o *ethos* pré-discursivo, desempenham um papel crucial na construção de imagens discursivas para os interlocutores. Isto porque, como nos diz a autora, “quem é quem” constitui uma dimensão fundamental da acção política. Partindo de uma perspectiva discursiva crítica, Zara Pinto-Coelho aponta algumas das estratégias discursivas características da persuasão no domínio das campanhas públicas de prevenção das drogas, pondo

o enfoque no tipo de poder que incorporam e no lugar que aí é dado à autonomia e à cidadania democrática. Com o título *Influência da comunicação municipal na imprensa regional*, Cláudia Costa dá-nos conta dos resultados de uma investigação empírica, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na Universidade do Minho, sobre a forma como as estruturas comunicacionais dos municípios de Braga e de Viana do Castelo condicionam o dia-a-dia, o conteúdo e a apresentação do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*.

Segue-se o tema da comunicação estratégica nas organizações em torno do qual gira um grande número dos artigos publicados nesta revista. São três os assuntos tratados: a) construção e gestão da identidade, da reputação e da marca; b) relações públicas e comunicação organizacional; e c) mediatização e globalização.

Teresa Ruão e Victoria Duran escrevem sobre o trabalho de modernização da identidade visual de duas instituições do ensino superior público – a Universidade do Minho em Portugal e a Universidade da Extremadura em Espanha –, reflectindo sobre a sua importância estratégica na gestão das Universidades num contexto de mercado. É também sobre a importância crescente dos “activos intangíveis” na gestão empresarial que Justo Villafañe disserta, apontando o modelo de gestão da reputação corporativa por si criado e que foi aplicado a mais de uma dezena de grandes companhias espanholas. Os investigadores Hatch & Schulz pretendem, com o seu artigo, contribuir para a teoria da identidade organizacional em três aspectos que consideram fundamentais: mostrando a forma como esta teoria está enraizada na teoria da identidade social; defendendo a importância de levar em conta a cultura na definição da identidade como um processo social e oferecendo um modelo da dinâmica da identidade organizacional que articula identidade, imagem e cultura organizacional. De um ponto de vista prático, consideram que um conhecimento mais aprofundado sobre o funcionamento da dinâmica da identidade organizacional pode ajudar as organizações a evitar disfunções e a aumentar a sua efectividade. Partindo de um caso empírico, Gabriela Gama mostra que, quando uma crise ocorre, ela ultrapassa todas as fronteiras da organização para se reflectir na opinião pública que irá ajuizar a maneira como a organização soube solucionar a situação.

A propósito do décimo aniversário de um artigo sobre a marca corporativa escrito por Stephen King em 1991 (um famoso consultor publicitário inglês), John Balmer aponta os benefícios e as características das marcas corporativas no contexto da investigação mais recente. Conclui que tem havido pouco progresso ao nível da conceptualização, criticando a tendência de se agrupar sob o mesmo chapéu (o de marca corporativa) conceitos tão diversos quanto o são os de identidade corporativa, identificação organizacional e reputação corporativa. A sua previsão é que na próxima década surgirá uma nova área de gestão, multidisciplinar por natureza, que será conhecida como marketing corporativo.

De relações públicas e gestão da comunicação ao nível europeu, tratam Betteke van Ruler e Dejan Verčič, num artigo que combina diferentes aspectos de dois estudos levados a cabo no âmbito do projecto de investigação EBOOK (*European Public Relations*

Body of Knowledge), iniciado em 1998 pela Associação Europeia para a Educação e Investigação em Relações Públicas (EUPRERA). Os questionários, distribuídos em vários países europeus, incluindo Portugal, giram em torno da definição das relações públicas e as respostas obtidas permitem aos autores concluir que as relações públicas devem ser vistas como um conceito multidimensional, com funções de gestão, operativas, educativas e reflectivas, nas e para as organizações. Fazendo referência a estes estudos europeus conduzidos pela dupla Beteke van Ruler e Djan Verčič, José Viegas Soares aponta três vias possíveis para o estudo da realidade portuguesa no campo da comunicação organizacional.

A investigadora alemã Julian Raupp, colocando a ênfase no processo da mediação e adoptando uma perspectiva interaccionista simbólica, contraria o modelo de comunicação unidireccional dominante na literatura sobre comunicação organizacional externa, relações públicas e gestão da comunicação, em que a organização é vista como um comunicador autónomo. Defende que os *media* e as organizações se influenciam mutuamente, sendo por isso necessário estudar também o impacto dos *media* nas organizações. Partindo da realidade nacional, Luís Poupinha e Rita Espanha referem algumas das consequências da Internet para as organizações, ao nível da comunicação e da forma como estas se auto-apresentam, propondo o conceito de existência *net* para pensar esta nova realidade organizacional. Ainda sobre o tema das relações públicas, e das consequências da globalização para as técnicas de comunicação das relações públicas, Julia Jansoozi e Eric Koper põem em causa a visão simplista de que a globalização leva a uma cultura global homogénea e defendem que os profissionais das relações públicas internacionais devem estar atentos às diferenças culturais para poderem planear as suas actividades de uma forma culturalmente apropriada.

Terminando a parte dedicada aos artigos, temos um último tema sobre formas de recepção da comunicação estratégica. O investigador britânico John Cawood, usando conceitos dos Estudos Culturais e da Teoria da Comunicação, questiona a ideia determinista, ainda comum nas Ciências Sociais, de que as tecnologias têm um significado intrínseco, determinado pelas suas características técnicas, mostrando como os consumidores se apropriam destes produtos, atribuindo-lhes significados nem sempre coincidentes com os intencionados pelos seus produtores. Fá-lo através dos exemplos do telefone fixo e do telemóvel. Na mesma linha, centrada no consumidor, Luísa Magalhães dá-nos conta da forma como as crianças se apropriam das mensagens publicitárias televisivas de brinquedos, através da apresentação dos resultados de um inquérito realizado a crianças portuguesas em idade escolar.

Na parte final desta edição, para além de uma entrevista a Gunther Kress, investigador da Escola de Cultura, Linguagem e Comunicação do Instituto de Educação da Universidade de Londres, e da recensão de dois livros importantes na área da comunicação estratégica, incluímos os textos de comunicações apresentadas num seminário sobre comunicação persuasiva. Este seminário foi promovido pelo Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS) da Universidade do Minho e teve lugar nos dias 29 e 30 de Outubro de 2004. A inclusão destas comunicações permite-nos recuperar a

palavra “persuasão” que muitos teimam em pôr de lado dadas as conotações negativas que foi adquirindo ao longo do tempo, mas que, no nosso entender, necessita de ser repostada, se quisermos realmente compreender a natureza e os mecanismos envolvidos na comunicação estratégica e também o seu impacto e as formas como dela se apropriam os públicos. Este seminário pretendeu também criar um espaço de reflexão e de discussão entre académicos e profissionais com vista a ultrapassar incompatibilidades, lançando pontes e criando sinergias de modo a fomentar o desenvolvimento deste campo de estudo no nosso país.

Referências

- Habermas, J. (1993) *Técnica e Ciência como Ideologia*, Lisboa: Ed. 70.
- Lazarsfeld, P. F. (1948) “Remarks on administrative and critical communication”, *Studies in Philosophy and Social Sciences*, 9: 2-16.

Introductory note

Zara Pinto-Coelho*

Strategic communication is the central theme for this issue of *Comunicação e Sociedade*, and it covers several of its contents. The purpose is to account for some of the scientific work that has been developed within national and also international contexts; we therefore present papers from researchers who share with us geographical proximity but also common scientific perspectives, coming from Spain, Italy, Norway, The Netherlands, United Kingdom, Denmark, Slovenia and USA.

A retrospective search into last century USA history shows that strategic communication, following the sense Habermas (1993) attributes to it, played a crucial role in the constitution of the field of Communication Sciences. This role becomes quite clear if we consider the works of Lasswell, early 20's, on political propaganda during WWI, Lazarsfeld, 40-50's, on electoral campaigns and their effects, Klapper, early 60's, with the theory of *limited effects* and McCombs and Shaw, in the 70's, with the idea of *agenda setting*. The school of Frankfurt covered the concern about media effects, when Adorno, Marx, Horkheimer and Habermas considered this an instrumental idea, opposing the emancipatory endeavours involved in the ideological accusation of *the culture industry*. This epistemological and theoretical division remains as fundamental within research on strategic communication. Following Lazarsfeld (1948), we would assume that most of the works within this field are integrated along *administrative research*, i. e., research that aims at producing theory *for* strategic communication, aiming at its effectiveness towards organizational goals. The volume of research *about* strategic communication is still quite reduced at least in an academic perspective. On the one hand, the first perspective adopts a process view of strategic communication, defining it as a whole of communicative intentional events that include planning, use of diversified media resources occur in a given limited period of time and aim at performing institutional and organizational goals. On the other hand, the second perspective is quite critical. Researchers would state that it is about a type of communication

* Editor of this volume. E-mail: zara@ics.uminho.pt

whose beneficiary is the organization itself, or the institution that behold legitimacy, power, resources and access to the media that are necessary for the launching of such a project, even if this is presented as *pro-social*, of *social responsibility* or even of *public interest*.

These communicative activities imply prejudices, judgements of value and manipulation of behaviours. Therefore, they involve a certain strength, which expresses and helps constituting the underlying power asymmetries. Under the hedge of critical research it is important not to reduce strategic communication to its scientific functions evidenced as technical instrument; instead it must be examined by considering the social relationships network and the cultural context to which it belongs. The readers of this journal will be given the opportunity of getting acquainted to both types of research despite their occasional opposition.

The journal begins with an approach to strategic communication in the public sector, constituted by a set of theoretical and also empirical papers. Paul B. Horsle, responsible for over 50 strategies within public field in Norway, proposes a combination of principles, steps and guidelines that must conduct strategic communication planning. The centre of his attention is information policy in Norwegian government. Tito da Cunha focuses his attention on the relationships between politicians and the *media*, reflecting about the nature, functions and dangers of the strategic silence in political contexts. As an example, he quoted from a well known *tabu* used by Cavaco Silva, concerning the hypothesis of becoming candidate for President of the Republic, in the end of his period as prime minister. Aldina Marques leads us even further, with an analysis of an electoral debate broadcasted by television (Sócrates-Santana) and centred in verbal interaction. The analysis is supported by a whole of linguistic mechanisms that, together with a pre-discursive *ethos*, performs a crucial role in the construction of discursive images for the participants, since like the author explains, the *who's who* dimension is fundamental for political action. Under a critical discursive approach, Zara Pinto-Coelho underlines some of the discursive strategies from persuasion, in the field of public campaigns for drug prevention, emphasizing the type of power they imply and the role ascribed to autonomy and democratic citizenship. Cláudia Costa follows, with a presentation of the results of her Master empirical research, concerning the ways in which the municipalities of Braga and Viana do Castelo condition the daily life, the contents and the presentation of the newspapers *Correio do Minho* and *Diário do Minho*.

Strategic communication in organizations will be the next theme, starring three major issues: a) Construction and management of identity, reputation and brand; b) Public relations and organizational communication; c) media diffusion and globalisation.

Teresa Ruão and Victoria Duran write about the work of updating the visual identity of two high education institutions – Minho University, in Portugal and Extremadura University, in Spain – reflecting about their strategic relevance within university management, in a market context. Justo Vilafañe also writes about the

increasing relevance of the *intangible actives* within entrepreneurial management, presenting the management model of corporative reputation, which he created and which was applied to over a dozen Spanish large companies. Hatch and Schulz aim at contributing for the organizational identity theory in three fundamental aspects: demonstrating how this theory is rooted in social identity theory; fostering the idea of taking culture into account for the definition of identity as a social process and offering a model of the dynamics of organizational identities which articulates identity, image and organizational culture. From a practical perspective, it is considered that a stronger knowledge about the functioning of organizational identity dynamics might help organizations to avoid dissension and to increase productivity. In her paper, Gabriela Gama, based on an example, shows that the occurrence of a crisis has implications that go behind organizations' borders, reaching public opinion that it will judge the solution given by organization. John Balmer points out the benefits and the characteristics of corporative brands in the context of recent research, bearing in mind the 10th anniversary of a 1991 paper by Steven King about this issue. He concludes that there has been little progress in conceptualisation, criticising the trend to group under the same umbrella (corporative brand) such diverse concepts as the ones of corporative identity, organizational identification and corporative reputation. He foresees that in the next decade there will appear a new multidisciplinary area of management, known as corporative marketing.

Betteke van Ruler and Dejan Verčič deal with public relations and communication management at the European level in a paper that combines different aspects of two studies from the EBOK research project (European Public Relations Body of Knowledge), initiated in 1998 by the European Association for Education and Research in Public Relations (EUPRERA). The questionnaires, distributed in several European countries, including Portugal, are about the definition of public relations and the answers allow the authors to conclude that public relations must be considered as a multidimensional concept, with management, operative educative and reflective functions in and towards the organizations. Making use of these studies, José Viegas Soares suggests three possible guidelines for the study of Portuguese reality in terms of organizational communication. German researcher Julian Raupp emphasizes the process of vulgarisation and adopts a perspective from symbolic interactionism, therefore opposing the unidirectional communication model, which dominates the literature on organizational communication, public relations and communication management, where the organization is understood as an autonomous communicator. In her opinion, media and the organizations are mutually influenced, and so it is also necessary to study media impact within organizations. Considering the national reality, Luís Poupinha and Rita Espanha refer to some of the consequences of internet use in the organizations, in both levels of communication and form of expression and self-presentation. They propose the concept of *net* existence to think of this new organizational reality. Public relations and the consequences of globalisation are still addressed by Julia Jansoozi and Eric Koper, who question the simplistic idea of globalisation leading

to a homogeneous culture, arguing that international PR professionals must pay attention to cultural differences in order to be able to plan their activities in a culturally adequate way.

The last theme we present addresses the reception forms of strategic communication. British researcher John Cawood questions the deterministic idea of technologies having an intrinsic meaning, which is determined by its technical characteristics. Consumers use these products and they do not always attribute them the coincident meanings with the ones producers intended to promote. The researcher uses concepts from Cultural Studies and from Communication Theories, together with examples from telephone circuits. Centred in the child consumer, Luísa Magalhães approaches the ways of appropriation of advertising messages, by presenting the results of a questionnaire in which school age children show the multiple forms of understanding TV toy advertising.

The final part of this journal includes an interview to Gunter Kress, from the IOE London School of Culture, Language and Communication, as well as a survey of two important books published in the area of strategic communication. We also include here the text papers presented at a seminar on Persuasive Communication. The Research Centre on Communication and Society from Minho University organized this Seminar and it was held on 29-30 October 2004. These papers allow us to recover the word *persuasion*, which to our understanding, needs to be reconsidered if we actually intend to understand the nature and the mechanisms that are entangled with strategic communication, as well as its impact and the ways of public appropriation. The Seminar intended to create a debate between scholars and professionals, in order to overcome incompatibilities and to launch bridges of understanding and synergies with the final and most important goal of fostering the development of this study field in our country.

References

- Habermas, J. (1993) *Técnica e Ciência como Ideologia*, Lisboa: Ed. 70.
Lazarsfeld, P. F. (1948) "Remarks on administrative and critical communication", *Studies in Philosophy and Social Sciences*, 9: 2-16.

I. Comunicação estratégica no sector público

Strategical communication as a method

Pål B. Horsle*

Abstract

This article presents a way of thinking and planning strategic communications step by step. But even though the term step is used, the process must not always follow the sequence shown here. Often it may be necessary to go backwards and forwards to adjust the steps in relation to each other. This applies not least to the choice of target groups, the determination of sub-objectives, the selection of the main procedures and the level of ambition. But regardless of the sequence, no step should be omitted. The overall focus is effectiveness in order to what extent objectives is reached. This article is based upon my experience and as responsible for exercising approximately 50 strategies primarily within the public sector, in addition to use of The Norwegian Central Government Information Policy. Which is as a fact the only public information policy in the whole world which is implemented. Of this reason this article could be interpreted rather normative than empirical theoretic.

Key-words: strategical communication, planning, implementation

Planning for strategic communication

The word “strategy” comes originally from the Greek and means “warfare”. Earlier it was mostly used in connection with extensive military operation plans. Today the word has become almost an in-word which is used in many different connections, and it is often extremely unclear what it really means.

A strategy indicates the direction and the method of approach that can be used to reach defined objectives. *“Strategies are instruments and key result areas which have been given priority and which are to contribute to the government or organisational body achieving the desired effects for its users and for society”* (Statskonsult, 1994).

* Lecturing at the Norwegian Business School. Member of the board of European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). E-mail: pal_horsle@consultant.com

Giving priority to key result areas and instruments means that a choice must be made between various alternatives. Many therefore describe a strategy as a method of finding the route to the objectives that have been set. Strategic communication planning can therefore be regarded as planning how communication can contribute to achieving the objectives of the government or organisational body. But to choose the correct route, it is not enough merely to know where one is going. We must know the terrain, know where the obstructions are and where there is a risk of driving off the road. And we must know something about what it is *possible* to achieve with the help of communication (White & Mazur, 1995). Unfortunately, communication cannot solve every problem.

Levels of strategic and tactical planning

In a military connection, a distinction is made between strategy and tactics. Strategy is the part of the art of war which is concerned with warfare on a large scale, while tactics are the part concerned with leading smaller units. But without making a comparison with warfare, we can make the same distinction when we plan communication. After the strategy – the main route to the objectives – has been determined, tactical planning must be used to implement the strategy. We have then arrived at the measures stage, and must make the communication plan. It concerns for example choice of distribution channels to get the message out to the public. Shall we choose cinema advertising or advertisements in weekly magazines? It also concerns the formulation of the message itself. What is most suitable for the target group in question? Strict factual information, humour, or information which will arouse feelings?

Such tactical decisions are of major significance in attaining a good result, and tactical expertise is therefore extremely important in all communication activities. But the problem is that without strategic expertise, good tactics will not help much. Strategic expertise keeps the long-term objectives in view and is constantly aware of the reasons for the actions taken. The most important aspect after all is not to do things right but to do the right things. The strategic planning must be done first, and the tactical planning must be founded on the strategies to enable communication to be used as an instrument to reach objectives.

Renewal and development

It must of course be possible to modify or change a strategy. Unforeseen circumstances may arise which make it necessary to take another route than the one first chosen. But one point with strategic planning is to create preparedness to meet challenges and as far as possible to try to predict development in different areas. Strategic communication planning can thus contribute to the renewal and development of communication activities.

In addition, if care is taken to ensure that the planning process has a secure foundation in the management and that the staff is involved in the planning, the process

in itself will have positive effects. These can include increased understanding of the use of communication as an instrument and more interest for this. When it has been agreed which strategies are the right ones, it is not necessary to spend more time and energy discussing what must be done each time a new communication problem arises. Strategic communication planning can thus also benefit efficiency.

Dilemmas of specific problems

Underlying strategic communication planning is the actual situation that confronts us and the problems we must solve. This can apply to specific cases, problem areas, key result areas or to the whole government or organisational body. But at the same time, communication strategies must always contribute to reaching the overall goals, and these must therefore have their basis in the same framework which otherwise applies to the service.

Many wish to create one overall communication strategy for the whole of government or organisational body. But for large bodies like a ministry with many and extremely varied specialist fields, this is usually difficult to achieve. The reason for this is because, as mentioned, the point of departure must be the specific problem which is to be solved, whether this consists of a separate task or a larger specialised field. It is therefore most often only in smaller government bodies that one comprehensive communication strategy can be appropriate.

If the organization has an overall strategy where priority is given to certain key result areas, communication strategies must naturally be founded on these. But if there is *no* overall strategy document, is it then not possible to make communication strategies? Yes, it is still possible, but the basic requirement is always that there are objectives to be reached. Strategic communication planning can in principle be based on one of the following three situations (Horsle, 1998):

A. The organization intends to create an overall strategy

This is undoubtedly the most favourable foundation to work from. This actually means that management must choose key result areas and must make the main choice of routes which will lead to the goals. The use of communication as an instrument for the individual key result areas must already be discussed at this stage. After an assessment of communication as an instrument has been made, the strategic communication planning is concerned with formulating communication objectives and choosing the most appropriate procedure to reach these.

B. The organization already has an overall strategy

In this situation it is too late to say anything about communication as an instrument in the overall strategy as such. However, an overall strategy with defined key result

areas and overall goals is a good basis for strategic communication. The planning will then be based on the key result areas and will evaluate how communication can best be used as an instrument in connection with these.

C. The organization has no overall strategy nor immediate plans to create one

But even though there is no overall strategy here, long-term strategic assessments may well form an integral part of the business plan or other documents. In this case, these could form the basis of a communication strategy. And of course communication strategies can always be prepared for individual areas even though the service has no collective strategy. But the prerequisite is then obviously that objectives for the desired achievements have been set. Sometimes the strategic communication planning process in such a situation can provide a foundation for assessments and key result areas, or can create requirements for these. In this way an overall strategic process can be set in motion.

Communication policy

As previous mentioned, it is often difficult to create a total, overall communication strategy for an entire government body. But in all services there is the need for a document which describes the role of communication on an overall level, and which gives standards for the whole government body. Such a document I will call the *service communication policy*.

It is important to determine what the foundation for communication activities is, and it must be made quite clear what the Information Policy means for each service. As an advice the service communication policy should contain a set of guidelines which are related to the service as a whole and which should be followed by everyone in the organization. Each individual government or organisational body must decide what type of guidelines is required. For example they can cover organizational communication, media relations, crisis communication, the use of Internet, and corporate identity. In addition the document should describe how the communication activities in the service are organized, and how tasks and responsibility for communication are divided between management, specialist departments/sections and the information unit. If communication strategies have to some extent been drawn up for key result areas, these can also be included in the service communication policy (Horsle, 1998).

The Norwegian Central Government Information Policy contains of five main principles (The Ministry of Labour, 1994). The two first are professional. The third last are about organising the communication function. Each government or organisational body should ask what the information policy and its five main principles means for them, and what must be done to comply with these. The questions below (in italic) can function as a checklist for assessing the present situation in the individual government service.

Communication. There must be two-way communication between government administration and the public. This must satisfy both the sender's need to give information and the receiver's need to receive it. Information must be formulated and presented on the 'receivers' terms. *Do we know enough about each public? Have we gathered knowledge about them in order to be able to communicate on their terms and in line with their requirements? Do we today communicate on each public's terms? Have we procedures and systems for two-way communication with each publics?*

Proactive communication. Government administration must take the initiative to provide information specifically formulated for each public and based on their needs. Priority must be given to information on civic obligations and rights. *Do we cover publics' knowledge and communications needs? Do we give priority to communication on civic obligations and rights? Do we include communication aspects from the beginning of all planning processes?*

Line management. Each government body and each individual unit within a government service are responsible for the communication in their own areas of responsibility. *Are the roles and tasks of senior managers and line managers clearly defined with regard to communication? Is the relationship between the line management and the information unit clearly defined? Is communication an integrated part of line activities? Do subordinates services comply with the communication policy?*

Comprehensiveness. Information from the individual government body, from different sectors and from different levels of government administration must be coordinated so as to be perceived as a whole by the receiver. *Do we interact with other government or organisational bodies between levels and across sector boundaries in providing information to the public? Is our own communication coordinated so that it can be perceived as a comprehensive whole?*

Communication as a management responsibility. The management of each government body is responsible for implementing the communication policy and for ensuring that the staff has the information and communications skills required. *Has management fully accepted its responsibility for communication? Is the responsibility of management for communication incorporated in written management documents? Do senior managers take responsibility for ensuring that information is used in a professional and ethically accepted way?*

However, if the communication policy is not to be regarded as something that merely concerns the information unit, it must be made the focus of reflection and interpretation within the service and put in concrete terms in the shape of simple, practical messages. These will become an important part of the communication policy of the service. An example; The Public Roads Administration in the county of Buskerud has

placed great emphasis on providing very specific instructions as to how the five main principles are to be put into practice. The example quoted below applies to the communication principle: *Communication shall take into account the needs of both sender and receiver. Communication shall take place on the receiver's terms and there must be a two way process as regards communication both before and after decisions are made. This means that we must monitor the needs and wishes of the public as well as of the parties concerned. This can be done through meetings, opinion polls, monitoring of the media and active cooperation with organisations involved.*

Communication as an instrument

Information and communications can be used for two main purposes:

1. to create a good relationship between the government body and the public
2. to influence the public

We refer here to the relationship between the government service and its surroundings, i. e. to external communication.

These two purposes differ in that the first is based on reciprocity while the second is based on a change in the receiver of the communication only. The first implies that the two parties involved in a communication process must have an accurate and updated picture of each other's position. Furthermore, they must also be willing to approach each other. Part of this is the political process where citizens put forward their viewpoints at elections and public hearings and the central administration reacts. It also entails that the central administration shows itself to be open, accessible, honest and receptive as regards questions from the public. This corresponds to *the communication principle* in The Norwegian Central Government Information Policy. The second purpose is associated with the word *instrument*, i. e. something which is employed to create a desired effect on the receiver. This is covered by the principle of *active information* in the communication policy.

Basically there are several effects one can hope to achieve through the use of communication as an instrument. Among these are knowledge, attitudes and behaviour. For instance, it is desirable to provide the public with information enabling them to claim the rights they are entitled to (behaviour). However, the link between knowledge, attitudes and behaviour is not as simple and straightforward as is often claimed. Changes in actions may just as well influence attitudes as the other way round. Legislation making the wearing of car seat belts compulsory led to their use also by people who had a negative attitude to start with, but who then adopted a positive attitude. There are also examples that behaviour can lead to a search for knowledge. People who have bought a new car are usually eager to read everything that has been written about that particular make of car in order to get confirmation that they have made the right choice.

Sometimes the purpose of communication is merely to place an issue on the agenda, and this can also be regarded as an effect of communication (Heath, 2002)

Five instruments at political disposal

A public sector makes use of five basic instruments to achieve an effect. These are:

- a) laws and regulations – e. g. the prohibition against smoking in public places or regulations making the wearing of car seat belts compulsory,
- b) money, in the form of grants or duties – e. g. grants for energy saving or duties on cigarettes and alcohol,
- c) organizational instruments – e. g. the establishment of the Sami Assembly ('Sametinget') to enable the Sami population in Norway to develop their language, their culture and their community life,
- d) technical/physical instruments – e. g. bottle banks that facilitate the sorting of glass at source or road barriers that prevent cars from entering pedestrian areas, and
- e) communication – e. g. a campaign for first-aid or a campaign against graffiti.

Communication is generally considered to be the weakest of these instruments. Information about the health hazards of smoking is said to be a weaker instrument in the effort to get people to stop smoking than a duty on cigarettes, which is in turn a weaker instrument than a ban on smoking. Naturally this does not mean that communication is unimportant. Other instruments also have limitations. For instance, there are laws against drunken driving and against smoking in certain places. Even so, people still drive under the influence of alcohol and still smoke where it is forbidden.

What effects are to be expected from communication?

In the 1970s and 1980s a number of public campaigns were run in the shape of full-size advertisements, for example in magazines. 'Stop smoking', 'Stop drinking', 'Eat healthier food and jog more', were familiar themes in many of these campaigns for which the Norwegian Central Information Service was awarded a number of international prizes. Today we are more reserved in the public sector when it comes to this type of campaign. For one thing, it is very difficult to pinpoint any effects other than an awareness of the campaign itself, at least in the short-term.

Communication is an instrument which is primarily suited to setting the agenda and spreading knowledge. As far as changes in behaviour are concerned, more forceful means are required if the target group does not consider the message to their advantage in the short-term. People do not cut back on electricity until it is so expensive that their pocket is affected, and in times of drought many do not turn off their garden watering system until the threat of a fine becomes a reality. This was experienced in both these cases in 1996 despite direct mail as well as full-size advertisements in newspapers.

Whether we can expect to gain other effects from communication in addition to attention and knowledge depends entirely on the point of departure for the target groups. Evaluations shows that communication as the sole instrument is best suited: a) when the target group sees the desired behaviour as being in its own interests, b) when communication is combined with social pressure for a change in behaviour, as in the case of throwing down litter in the local park, c) when we can accept that changes in behaviour or attitudes only occur over a long period of time and in response to repeated communication efforts (Statens informasjonstjeneste, 1997).

However, although there is a limit to what communication alone can achieve, in most cases it is a prerequisite for the success of other instruments. Communication as the sole instrument is not very well suited when a) talking about effects which involve drastic changes in behaviour, such as expecting someone who has smoked 60 cigarettes a day to stop smoking overnight, b) when everyone in the target group must achieve the desired behaviour. Drunken driving is dealt with through legislation, not communication campaigns.

Short-term and long-term effects

The time dimension is important when analysing the effects of communication, and effects into short-term and long-term effects. These concepts cover both how long it takes to achieve the effects and how long the effects last. Four possible combinations of these variables are illustrated in the table below (Windahl, 1992):

Table 1. Effects – time and endurance

| | | TIME FOR EFFECT TO EMERGE | |
|------------------------|-------|---------------------------|-------|
| | | Long | Short |
| ENDURANCE OF EFFECT | Long | 1 | 2 |
| | Short | 3 | 4 |

Combination 1 illustrates a situation where it takes a long time to achieve effects, and the effects have a long duration. Examples of such effects are reductions in knowledge gaps and the alteration of values. As a rule, communication is needed over a prolonged period to bring about long-lasting changes in behaviour. Therefore, in many cases it may be effective to repeat the message over a long period of time so as to achieve permanent effects.

Combination 2 is a situation where the effects arise after a short time, and have a long duration. Fairly powerful and dramatic stimuli will be required. A hypothetical example is information for young people about the prevention of traffic accidents where an accident victim meets the target group and describes the consequences of the traffic

accident. The strategy here is to create such a strong and realistic impression that the effects are long-lasting. It must be added that this strategy is not always successful. The use of powerful instruments or so-called ‘terror propaganda’ can cause the receivers to block the message completely.

Combination 3 refers to communication activities where it takes a long time to achieve a short term effect. An example is activities aimed at increasing participation in a referendum. Although the effect is short-term in that it applies only to one event, namely the casting of one’s vote, it can take a long time to build up.

Combination 4 is a situation where it takes a short time to build up effects and these effects are short-term. This might be the case if a brief communication effort succeeds in placing an issue on the agenda and the issue is short-lived. Media’s fund raising campaigns are examples of short-term efforts which have short-term effects. The communication is aimed at directing the public’s attention to a specific problem, with the intention of achieving a particular action, i. e. giving money. The communication is linked to fund raising itself and does not have the aim of achieving long-term effects.

Intended and unintended effects

The effects of communication can be both intended and unintended, and both these can be positive or negative in relation to the aim of the communication. The following table illustrates this division (Windahl, 1992):

Table 2. Intended an unintended effects

| | Intended foreseen | Unintended unforeseen |
|----------|-------------------|-----------------------|
| Positive | 1 | 2 |
| Negative | 3 | 4 |

Combination 1; a positive, intended effect is when communication aimed at increasing election participation among young people does in fact lead to such an increase, i. e. the communications aim has been achieved.

Combination 2; a positive, unintended effect is when communication about the sorting of special wastes leads to decreased consumption of products which give rise to this type of waste, or to greater interest in environmental protection generally.

Combination 3; a negative, intended effect can arise if a campaign for less fat in people’s diet results in a lower turnover of certain kinds of agricultural produce. This might bring about the loss of jobs in the agricultural sector. When making a strategic choice, we accept the price that has to be paid to achieve the objective.

Combination 4; a negative, unintended effect is when a campaign against racism leads to increased hostility towards immigrants, or when communication about the prevention of cancer results in a greater fear of cancer among the general public. These are often termed 'boomerang' effects.

We are usually concerned with the communications effects on the target group, but effects can also occur outside this group. A hypothetical example of an unintended negative effect occurring outside the target group is when information about AIDS aimed at homosexuals results in the adoption of negative attitudes by other groups or individuals towards homosexuals. This can in turn have a negative effect on the target group and as a result they choose to reject the information.

Communication objectives

The purpose of strategic communication planning is to support the overall goals of the government body. This means that the objectives for information and communication must be formulated in such a way that they do not conflict with the overall goals that already exist.

It is a well-known fact that objectives can be formulated on several levels. Moreover, a number of different concepts are generally employed in connection with strategic plans and business plans. The most common of these are overall goals, goals, primary objectives and sub-objectives. The use of these terms varies. Overall goals express the total desired effect. They are usually worded in very general terms, as in the following example: *'To increase the knowledge of the public about child welfare services'*. Sub-objectives specify or quantify what is to be achieved over a stated period of time, making it possible to verify at a later stage whether the objectives set have been achieved. It is important to keep in mind that sub-objectives can be set both for what is to be done (performance targets) and for what it is hoped to achieve (outcome targets). The desired effect must always be stated if sub-objectives are to be strategic. It is also important to note that an effect will always be achieved among some receivers. Consequently *the target group where the effect is to be achieved* must be indicated. The overall communication goals thus express the desired effect of the communication effort as a whole, while the sub-objectives supply key results for the individual target group. A sub-objective should consist of the following components:

1. the type of effect it is wished to achieve
2. how great the effect should be, or what degree of change there should be in relation to the current situation
3. when the effect should be produced
4. who should experience the effect

An anti-smoking campaign aimed at young people may have several target groups and therefore several sub-objectives. An example of the latter might be worded as follows:

'By the end of 1998, 80% of pupils in upper secondary schools shall be able to name at least four serious health hazards linked to smoking.'

The problem that arises when establishing sub-objectives is often to determine how great the effect should be. It may be helpful in this connection to distinguish between *absolute* and *relative* effects. An absolute effect means that the effect has had a full impact on everyone in the target group, for example that all heavy smokers have stopped smoking. A relative effect means that the desired planned effect is assessed against the current situation and on that basis an evaluation is made of what can be achieved within the available time frame.

The objectives set must be as realistic as possible. If a change in behaviour is the desired outcome of the communication effort, we should not formulate objectives that appear impossible for the target group to achieve. This means that in an anti-smoking campaign, the sub-objective for heavy smokers should perhaps be that they reduce their cigarette consumption by a certain amount every day instead of stopping completely, and then gradually increase that target over a period of time. The alternative is simply to set sub-objectives for communication when it comes to promoting attention or knowledge and then add other instruments in order to achieve the actual change in behaviour.

So far we have mainly dealt with objectives which indicate that we wish to bring about a particular state (of knowledge, behaviour or attitude) within the target group. This might be knowledge of rights and duties, new trends as regards diet or traffic safety and so on. However, a Swedish communications researcher, has pointed out that such objectives can quite easily hinder opportunities to achieve greater influence. Instead he proposes *activity objectives*, meaning that the objective should be to encourage people to react more critically, to reflect more, to seek more communication, to engage in discussion, to form their own opinions – in short, to react by showing increased mental and social activity (Nowak, 1971).

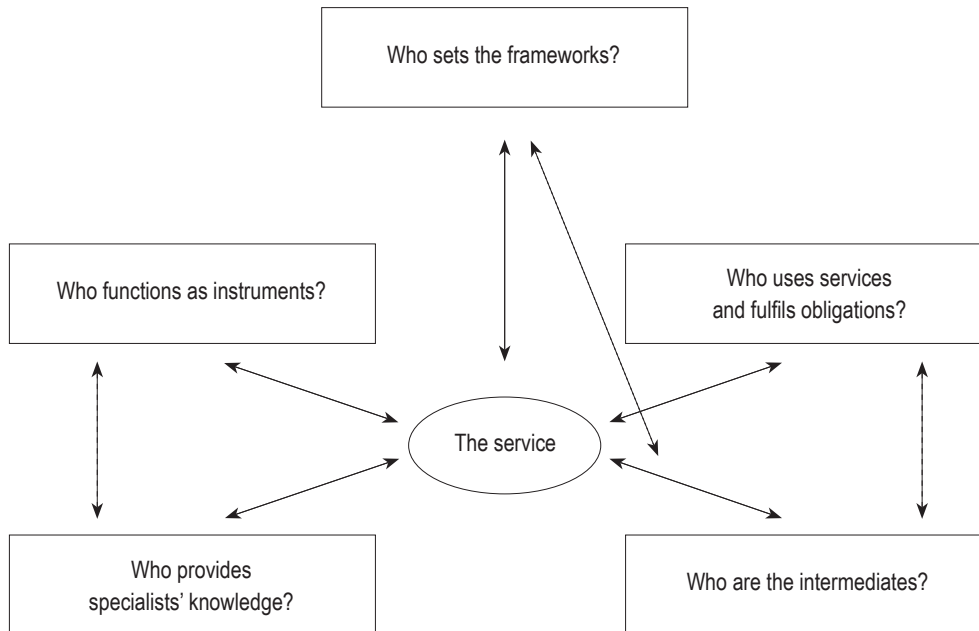
We can also set sub-objectives which are intended to improve the reciprocal relations of the government service and its publics. These sub-objectives should also indicate how publics may be able to influence their contact with the service. A very general example of this type of *relations objective* might be as follows: 'All publics shall experience government services as credible and easily accessible, while those who are in direct contact with the government service shall feel that their problems and viewpoints are listened to with interest.'

From publics to target groups

Analyses of stakeholders or publics and their communication needs are important elements in strategic development. I prefer in this article to use the term publics even the concept of 'public' can be rather complex because it is not always obvious who the publics are. Occasionally a distinction is drawn between users, collaborating sectors and other interested parties or players. The term 'public' is employed in this article to refer both to those influenced by communication and to those who influence it (Grunig & Hunt, 1984). The various publics play different roles and fulfil different functions, so that their relations also differ. The same public can play several roles simultaneously. For example, the media and certain organizations may act both as publics and channels of communication. And on occasion, a public can also be a collaborating sector as in the case of another government service.

It is important that relations between the government service and the individual publics are as clear as possible to both parties. Although there may not necessarily be agreement in all cases, it is essential that the parties have a correct understanding of each other's position. For example a service which is unaware of the viewpoints of various interest groups can easily be taken by surprise when the interest groups ally themselves with the media or make a direct approach to a parliamentary committee. After the various publics have been identified, it may be advisable to group them according to the role they play in relation to the service. This can be done in many ways with the degree of comprehensiveness varying according to what is appropriate. This type of classification is often referred to as a communication or 'player' chart. Figure 1 presents one way of making such a modified classification (Horsle, 1998). Figure 1 shows that the various groups not only have relations with the government service in question, but also to a varying degree with each other. The dotted arrows are simply examples of relations between groups, and each individual service must scrutinize its own activities and construct its own chart. This also applies to the descriptions in the different boxes. Not all services have end users who 'use services and fulfil obligations'. An example is the National Nutrition and other similar bodies whose main task is to provide information. Such descriptions must thus be replaced by others more suited to the activities of the individual service. Most services will also discover that their publics may play several of these roles simultaneously. For instance, a subordinate service can both function as an instrument and provide specialist knowledge.

Figure 1. Classification of a communication or a relational chart



It is important to keep in mind that this model is used to describe the relationship of the government service to its surroundings (Horsle, 1998). Members of staff are not part of the surroundings but of the service itself. As a result they cannot be regarded as a publics. However, it is vital to communicate with this group, and organizational communication must be highlighted in all strategic planning.

Who sets the framework?

These are the bodies that have the formal authority to set political and economic objectives as well as framework for the government service in question. In the case of the central government administration, this is the Storting (the Norwegian Parliament), the government and other executive bodies.

Who functions as instruments?

These are the bodies and organizations that the government service has direct authority over or which it can employ as instruments in carrying out its tasks. They may be subordinate services, other state enterprises, county municipalities and local authorities, as well as voluntary organizations. For example the State Educational Loan Fund distributes loans to students through their place of study, while the Norwegian State Housing Bank uses the municipal authorities as the first liaison body in the case of loan applications.

Who provides specialist knowledge?

These are the organizations and players who play a major role in influencing the professional norms that form the basis for the service. They may be universities, colleges and research institutions, professional bodies and international organizations.

Who uses services and fulfils obligations?

These are often called end users, i. e. they are receivers of services and carry out tasks in the service's area of responsibility – in other words, those for whom the government body really exists. They can affect the achievement of objectives both positively and negatively. For instance, the labour market authorities have two groups of end users – employers and job-seekers. Whether employers can offer jobs or not and whether job-seekers choose to accept or reject job offers are decisive factors for the success of the labour market authorities in reaching their objectives.

Who are intermediaries?

These are the bodies and organizations which on the one hand are able to influence the agenda and priorities for the government service, while on the other hand they pass on communication from the service in their own form. They are often opinion makers. Among these are parties in the labour market, the media, different pressure groups, political parties and international organizations. For the State Educational Loan Fund, for example, important opinion makers are student organizations and the media. The former strive to get interest rates on loans reduced while the latter present the views of student organizations.

Need of research

The division into various publics as illustrated makes it easier to determine what users we need to know most about, and who have the greatest need for communication. Furthermore, such a classification helps the service to decide how communication should be prepared so as to satisfy the various needs of these groups. It also helps to promote a constructive dialogue between the publics and the service, as well as between the individual publics themselves (Heath, 2001). In order to plan communication in relation to each public it may be necessary to know:

- what knowledge the public in question possesses of the relevant areas
- what opinions/attitudes the public has
- what the behaviour of the public is at present
- what their interest is in the case and what communication requirements the public has.

To answer these questions for all publics would probably demand comprehensive – and costly – research. In practice it is seldom possible to survey *all*, and instead the

focus should be on the publics that have most significance for the attainment of the objectives. For example, we can adapt communication to the target group both as regards the shaping of the message and the choice of communication channels if we discover where the lack of knowledge is greatest and whether there are special attitudes that are perhaps caused by this lack of knowledge.

Target groups

A target group is a public for whom we can set objectives. All government services have a number of publics, but limitations of time and resources do not as a rule allow giving priority to all publics as far as communication is concerned. The charting of publics should have told us which groups are most important for the achievement of our objectives. These groups become our target groups. Here we must not forget the groups which may play a vital role in passing on communication even though they are not the groups we wish to influence directly. This might apply, for instance, to schools, NGOs, the media or members of Parliament.

Main channels and ambitions

After we have charted publics, chosen target groups and formulated sub-objectives for each of these, we should have formed an opinion about the route that can lead us to our objectives. We refer here to the main procedure. It is not the intention in business plan strategy to arrive at specific measures aimed at the individual target group. Such measure will be found in the communication plan which will be drawn up at a later stage and which will naturally be based on the strategy.

First of all we must choose the main communication channels. Should we aim our message at the target group directly or is there is a greater chance of success if we use an intermediary? We are not only thinking of the media, who of course are important intermediaries in many connections. For government departments it will often be natural to use intermediaries such as NGOs or subordinate services. Often communication through the social network can be most effective. If young people are the target group, it may also be relevant to spread the communication via schools. Are there any channels that can provide the opportunity for two-way communication? Do we have good enough systems to record feedback from users? What can be done to improve them?

After these and similar questions have been fully considered, we have chosen the procedure which is most likely to lead us to our objectives. Now we must consider how much this will cost in time and money. At this stage it is not a question of drawing up budgets or carrying out accurate cost estimates since this will be part of the detailed planning later on. But we must make a rough estimate to enable us to assess whether the resources at our disposal are compatible with what we want to do. This might apply to the question of whether we can carry out the task using our own resources

or whether we must use external assistance, which will perhaps take less time but cost more money. If it proves that we do not have sufficient resources, we must choose another course of action. Perhaps we may have to lower our level of ambition, which will mean altering our objectives.

To ensure a good planning process

The communication policy and communication strategy of a government or organisational body must not become documents that only the information department are familiar with. It is therefore vital that they be drawn up in conjunction with the whole organization and with a secure foundation in the organization. The active participation of management is a prerequisite if such documents are to contribute to the use of communication as an instrument in the service.

It is often said that such processes are more important than the final document, and there is a lot of truth in this. The fact is that there is an immense volume of planning but very little about implementation. But be sure to use the process itself to create greater awareness of the use of communication as an instrument and contribution to increased communication competence (Mintzberg, 1999); (Horsle, 2002).

Management must be committed

All kinds of strategic planning processes are the main responsibility of management, and the commitment and involvement of management is a necessary for the implementation. Broadly speaking, there are two ways in which management can be involved: either they participate in the whole process and direct it, or they are brought in when key decisions are to be made.

If the objective is to draw up an overall communication policy or communication strategy for the service, it is essential that senior managers participate. If a communication strategy is to be drawn up for a key result area or a primary area, it is important that the managers who have overall responsibility for that area to be involved. Management must ensure that adequate resources are allocated in the shape of time and money and should also play a decisive role in the involvement of key staff. Management must also give formal approval of the completed document and how it is to be implemented. It is vital not only that the staff from different levels in the service are involved in the process but also that roles and responsibilities are clarified from the start. One person must have a clearly defined responsibility for leading the process and ensuring its momentum. It may be advisable to set up some kind of working group to provide ideas during the process. It is also important when developing a communication policy for the entire body that key staff from various departments are involved, but it is natural in such processes that the information department and the management play the leading roles. Regardless of how one chooses to organize the activities, it is necessary to draw up a written plan.

Communication on the process and the strategy document

For those who work with communication it may appear obvious that it is important to prepare the way for good communication about the strategic development process. However, experience has shown that this is often neglected (Horsle, 1998). The method selected to provide information on the process is to some extent dependent on traditions and available channels for organizational communication. The person in charge should examine the available channels and assess what information shall be given and at what stage. If comprehensive surveys or other research have been carried out during the development process, a general meeting may be called to inform staff at all levels about the survey results.

Another challenge is providing good information about the strategy when it is completed (Horsle, 2002). This can also be done at a general meeting but if staff from different departments have been involved, it may be just as effective to allow them to present the result in their own departments. It is then possible to base the presentation on approaches to problems that are important for the department concerned, and specific examples can be given of how staff can use the information. A well organized process allows for creativity, participation and learning in the whole organization. These are effects which should not be underestimated. The impact of the competence transfer and sense making that takes place is that the entire service works better with communication afterwards (Choo, 1998).

Strategies should be evaluated

After a certain period of time, communication strategies and measures should be evaluated. This requires that the sub-objectives for each target group have been formulated in a way that permits their assessment. Moreover, in order to be able to record changes, we must know what the situation was prior to the communication activities. It is impossible to comment generally on when the assessment should be carried out, but communication must be given time to work before we look for effects. It may also be relevant to carry out evaluations during the process so that the direction can be altered if necessary. *The strategic wheel* (Cutlip, Center and Broom, 1985) illustrates the fact that this is a cyclical process which contributes continuously to the improvement of quality in communication activities. The wheel starts by 1) Defining public relations problems, 2) Planning and programming, 3) Taking action and communicating and 4) Evaluating the programme 'How did we do?'

Summary – a step by step

In the first step I will set the overall communication goals. The point of departure is the communication policy of the service, its key result areas, strategic plan etc. Is it possible to meet challenges using communication alone or are other instruments required in addition? We then formulate the overall communication goals. *Second* I will define

the publics by making a list of drawn up of publics/collaborating sectors/interested parties/players. These are grouped according to their role (communication chart). As *the third* step I will do charting and analysis. I prefer to use chart users' knowledge, behaviour, opinions and communication needs.

Fourth I have to make choice of target groups. Choose the groups which are of most significance for achieving our objectives. Make sub-objectives for each target group as the *fifth* step. Formulate objectives for what we wish to achieve in each target group. Main methods of approach will be the *sixth* step. Here I choose the routes that will lead us to our objectives – main channels and main efforts. The *seventh* stage I need to consider resources and level of ambition. Do we have sufficient time and money for what we wish to accomplish? Must we select a different route? If necessary, objectives should be adjusted.

The strategy need to be adopted as the *eighth* step. Management have to approve strategies for the leading key result areas or specialist areas. Strategies for subordinate areas or for an individual case can be approved at a lower level. Communication plan is the *ninth* step. Now is the time to prepare specific communication plans. For each measure we specify target groups, time limits, costs and the person in charge. Finally as the *tenth* and last step we need assessment of the strategy. Check to what extent we have reached our objectives and achieved the desired effects. The assessment must be carried out after information has had time to have an impact.

References

- Broom, Glen M. and Dozier, David M. (1990) *Using Research in Public Relations. Applications to Program Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Choo. Chun Wei (1998) *Information Management for the intelligent organisation* (Asis Monograph Series), Toronto: Information today.
- Cutlip, Scott M., Center, Allen H. and Broom, Glen M. (1985) *Effective Public Relation*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Dozier, David M. with Grunig, Larissa A. and Grunig, James E. (1995) *Managers' Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Grunig James E. and Hunt, Todd (1984) *Managing Public Relations*, Holt: Rinehart and Winston, Inc.
- Grunig, James E., Ed. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Heath, Robert L. (2001) *Handbook of Public Relations*, London: Sage Publications.
- Horsle, Pål B. (2002) *Implementering av strategi i Vital Forsikring [Implementation of The Strategy of Vital Insurance Company]*, Oslo: Research Project BI.
- Horsle, Pål B. (1998) *Using information strategically*, Bled Conference.
- Mintzberg, H., Qinn, J. B. Ghoshal, S (1999) *The strategy process*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nowak, Kjell. Julander, C. R. Lundberg, D and Olander, F (1971) *Sambällsinformation eller samhällskommunikation [Public information or Public communication?]*, NKS Press.
- Statens informasjonstjeneste (1997) *Evaluering av offentlig informasjon [Evaluation of Public information]*, Oslo.
- Statskonsult (1994) *Strategisk planlegging i staten [Strategic Planning in the public sphere]*, Oslo.

- The Ministry of Labour and Government Administration (1994) *The Norwegian Government Information Policy*, Oslo.
- Windahl, Sven and Signitzer, Benno (1992) *Using Communication Theory. An Introduction to Planned Communication*, London: Sage Publications.
- White, Jon & Mazur, Laura (1995) *Strategic Communications Management*, N. Y: Addison-Wesley Publishing Company.

Os *media* e o silêncio político

Tito Cardoso e Cunha*

Resumo

Este texto é uma tentativa de reflectir sobre a relação entre o silêncio político e os *media*. É uma relação contraditória e insustentável, como alguns proeminentes políticos já disso tiveram a experiência.

Palavras-chave: silêncio, retórica política, *media*

O uso do silêncio no discurso e nas estratégias políticas é por vezes decisivo no desenrolar dos acontecimentos. Costuma-se dizer de um político que ele, eventualmente, é um bom gestor do silêncio. Não significa isto que esteja sempre calado como o famoso personagem queirosiano. Significa apenas que esse político sabe aquilo que não deve revelar em determinadas circunstâncias ou sabe como não ter de falar de determinado assunto, não de todos, obviamente. A situação de total mutismo, a existir, por absurdo, seria insustentável numa esfera política hoje em dia intensamente saturada de ruído mediático.

Para um político, o que hoje se torna verdadeiramente difícil é permanecer em silêncio sobre o que quer que seja. A alternativa que se lhe coloca quando por qualquer razão pretende remeter ao silêncio um tema incómodo, nunca será ele próprio remeter-se ao silêncio, o que jamais lhe seria permitido, mas antes desviar o fluxo discursivo para diferentes fluências que distraiam a atenção noutras direcções.

Nesse caso o que se quer silenciar tem de se ocultar sob um manto discursivo desviante da atenção que sabe ser sempre precária por parte da audiência mediática.

Para que um silêncio seja, mesmo assim, sustentável haverá que invocar algum dos princípios inatingíveis e suficientemente intimidatórios como sejam, por exemplo, o “segredo de justiça” ou então o “interesse nacional”.

* Universidade Nova de Lisboa. E-mail: tm.cunha@fcsh.unl.pt

O não cumprimento das regras que regulam o uso do silêncio no discurso político pode vir a ser fatal ao prevaricador. Ficou, em Portugal, célebre o tabu de Cavaco Silva sobre a sua hipotética candidatura a Presidente da República no final do seu último mandato como primeiro-ministro.

O uso do termo *tabu* parecia até adequado, mas acabou por se tornar incontrolável. Queria ele com isso dizer que se recusava a tornar pública a sua decisão de aceitar ou não candidatar-se ao cargo de Presidente da República. Usando o termo *tabu* queria impor um interdito verbal sobre toda essa questão. Em suma, queria impor o silêncio. Mas foi precisamente essa conotação de “imposição,” que o termo *tabu* inevitavelmente transporta que acabou por se virar contra ele. Do ponto de vista dos *media*, um tal silêncio aparecia como sendo já de si ilegítimo. Agora, aparecendo como uma imposição, congruente com o *ethos* já firmado de autoritarismo por parte da personagem, tornava-se inaceitável pela assim estimulada curiosidade das audiências.

Esse silêncio discursivo tornou-se motivo de um tal *charivari* mediático que acabou por se tornar contraproducente. Aparecia o silêncio como uma recusa deliberada de comunicar, o que, da parte de um político num espaço público como é o contemporâneo, impregnado da estridência mediática, viria a ser o erro máximo.

O silêncio tinha aqui a denotação de um “não-comunicar” o que, como sabemos, não é sempre o caso. Nem sempre o não-dito é feito de incomunicação. Mas, quando isso acontece no discurso político, torna-se fatal.

O caso do silêncio do primeiro-ministro português identifica-se completamente com a definição de silêncio estratégico em política dada por B. Brummett e que é assim formulada: “recusa de uma figura pública em comunicar verbalmente quando essa recusa (1) viola expectativas, (2) desperta atribuição pública de significações razoavelmente previsíveis e (3) parece intencional e dirigida a uma audiência” (Brummett, 1980). Tudo isto é verdade do famoso tabu cavaquista. Embora se possa interrogar a natureza da audiência em causa: os *media* ou o público? Terá sido no auditório constituído pelos *media* que se criaram expectativas (ou eles próprios as criaram, como é sua natureza e função), mais porventura do que no público em geral? É inquestionável também que esse silêncio atrai a atribuição de significações previsíveis. Não há como a esfera do político para ter horror ao vazio que é como o silêncio aí é percebido. A tal ponto que ele se torna impossível de existir sem significação atribuída. Finalmente, trata-se de um silêncio manifestamente intencional, claramente assumido como tal, e que se dirige, por parte do enunciador, à audiência constituída pelos *media* através dos seus agentes presentes, os jornalistas. Sendo também clara a intenção de distinguir estes do público a quem se dirigem e ali seriam supostos representar.

A função daquele silêncio como recusa de comunicar é também a de distanciar os agentes mediáticos, intrusivos no seu afã da notícia, do bom povo que se pretende compreensivo e ocupado com questões mais imediatas.

É frequente, no discurso político, o uso da petição de princípio como meio de tomar por adquirido aquilo que está por demonstrar, neste caso o presumível desinteresse do público.

A frase mais usada é “os portugueses sabem que...” quando, precisamente, o que falta demonstrar é se eles efectivamente sabem. É o silêncio dessa entidade abstracta denominada “os portugueses” que lhe permite atribuir as mais variadas das intenções ou sabedorias. Tal como na famosa “*grande muette*” de que falavam os franceses, embora aí a propósito da tropa.

Diz Brummett que o silêncio só pode ser considerado estratégico quando é esperado (Brummett, 1980).

No nosso exemplo essa expectativa é mediada, já se disse, mas é também criada intencionalmente pelos mediadores.

O silêncio deixaria de ser estratégico se protagonizado por alguém de quem não se esperariam declarações sobre aquele assunto e naquele contexto. A natureza de qualquer “*has been*” político é precisamente a de se remeter ao silêncio. Quando o não faz, isso costuma ser muito mal recebido e considerado inadequado. De qualquer modo, nunca se trata de um silêncio estratégico. O que não quer dizer que seja destituído de sentido, uma vez que pode, pelo menos, significar muito deliberadamente o afastamento voluntário da esfera política.

Por outro lado, o tabu cavaquista, enquanto silêncio estratégico, obedece ao que Brummett chama “princípio do silêncio relativo”, isto é, o silêncio, não podendo ser total, é sempre relativo apenas ao conteúdo da expectativa precisa. Naquele caso, o primeiro-ministro não se propunha ficar silencioso sobre todo e qualquer assunto da governação. Antes pelo contrário, pretendia contornar os limites desse silêncio, relativo à sua eventual recandidatura, com uma acrescida verbosidade sobre os assuntos correntes por si assim elegidos como sendo os únicos realmente pertinentes no presente contexto.

Um silêncio que pretendia ser substituído, ou ocultado, pela acrescida verbosidade desviante da atenção mediática.

Talvez mais do que em qualquer outro domínio discursivo, na esfera política é impossível não comunicar, como diriam os homens da escola de Palo Alto.

É por isso que o silêncio, nesse contexto, se torna altamente significativo, quer dizer sujeito a múltiplas interpretações, mormente o que aqui temos vindo a chamar, segundo Burmett, o “silêncio estratégico”.

O silêncio estratégico terá sido o erro de Cavaco Silva. O não ter antecipado isso atrai não só a atenção, o que já de si é paradoxal, mas, juntamente com a incerteza, o sentimento de mistério, de incógnita, a desvendar. E não há mais poderoso incentivo do que esse à imaginação especulativa.

Burmett pretende que, contrariamente ao uso do silêncio na comunicação interpessoal privada, ou mesmo íntima, em que este pode ter múltiplos significados dependentes do contexto (significações positivas de assentimento ou negativas de recusa), no caso do silêncio estratégico em contexto político estamos perante um tipo de silêncio não dependente do contexto.

As significações que lhe são atribuíveis são sempre assaz previsíveis e não variam muito de escala entre o positivo e o negativo. Ao contrário, “as significações atribuídas

a esta espécie de silêncio encorajam a percepção selectiva do contexto.” (Brummett, 1980).

Tornam-se relevantes, neste caso, os elementos contextuais que melhor venham a confirmar as interpretações previstas. A relação entre o silêncio e o seu contexto, que no caso da comunicação interpessoal vê o silêncio determinar o significado do silêncio, aqui encontra-se invertida, uma vez que é o silêncio estratégico a seleccionar os elementos contextuais pertinentes para o caso: “assim os contextos do silêncio político estratégico explicam esse silêncio à luz de sentidos que reconheceram do próprio silêncio.” (Brummett, 1980).

A razão para que isto assim seja é atribuída ao facto de, na comunicação política, o silêncio aparecer em substituição da fala.

Sendo a política, pelo menos no Estado de Direito, uma relação feita essencialmente de palavras, a sua ausência aparece como algo de estranho e até ameaçador.

Com efeito, contrariamente ao regime democrático, o regime ditatorial coabita muito melhor com o silêncio do poder, como em Portugal muito bem se soube.

O poder ditatorial reserva o uso do silêncio na preservação do seu poder, que se torna também absoluto, sobre o uso da palavra e do silêncio.

Cultivando o mistério e o segredo na governação, o ditador faz um uso discricionário do seu próprio silêncio, afirmando assim a sua autolegitimação que não precisa de se justificar perante o súbdito.

O representante eleito do povo, em democracia, é suposto prestar contas da sua prestação e justificá-la. O seu mutismo, acentuando o segredo e conseqüentemente o mistério, torna-se algo de ameaçador e em todo o caso suspeito de ilegitimidade. Não foi para isso que ele foi eleito, dir-se-á. Sendo representante, é suposto, e mais frequentemente assim se apresenta, “dar voz” àqueles que representa.

Sob o silêncio do político espregueia na realidade a pulsão autoritária. Como na imposição de um tabu.

O silêncio político é peculiar porque, sendo a acção política essencialmente conduzida discursivamente, a recusa da fala torna-se radicalmente contraditória consigo própria. O silêncio enquanto ausência de fala na esfera política só pode significar secretismo ou incerteza. Nenhum deles é recomendável num campo de acção que valoriza sobremaneira os seus contrários: a publicidade e a determinação e a clareza de propósitos.

Mas há mais aspectos que sublinham e explicam a especificidade do silêncio estratégico na esfera política. B. Brummett socorre-se de dois autores para o explicitar: G. H. Mead e K. Burke. O primeiro porque, definindo o primado ontológico da relação social e política, coloca a linguagem no centro dessa experiência. O segundo porque sublinha o aspecto hierárquico dessa relação através da fala: “Hierarquias são constituídas em torno de formas e princípios guiando a interacção humana. Mais importante, as hierarquias são inteiramente verbais.” (Brummett, 1980).

A Constituição é uma fala que define hierarquias e poderia muito bem ter sido ela a invocada por Cavaco Silva para fundar o seu silêncio estratégico. Só que isso aconte-

cia de maneira paradoxal, uma vez que se usava o princípio mesmo da discursividade pública, a Constituição, para justificar a imposição do silêncio como negação da fala.

No entanto, do ponto de vista da tática política, o uso do silêncio estratégico pode servir, adensando o segredo e a incerteza, para reforçar o estatuto do poder na sua vertente autoritária.

Naquilo a que Perelmann chama de “premissas da argumentação” (Perelmann, 1958), nomeadamente as que estabelecem hierarquias do preferível e se exprimem muitas das vezes da melhor maneira nos ditos da sabedoria popular, a expressão “muita parra e pouca uva” designa metaforicamente a preferência pela acção em lugar da fala. O que a expressão metafórica pretende dizer pode ser traduzida pela expressão “muita conversa e pouca acção”, sendo que a “parra” designa não só o ornamento, e a retórica como ornamento, mas também a ocultação que essa mesma retórica presumivelmente efectua relativamente ao que deve ser feito. A “uva”, naturalmente, designa a substância real e concreta além de útil.

Esta oposição, tradicional na sabedoria popular, elide a dimensão performativa da linguagem hoje posta em evidência por múltiplos autores. Esquece, numa confortável denegação que permite ter sempre razão, que os tão desacreditados políticos nunca terão outro meio de acção que não seja predominantemente linguístico.

De qualquer modo, a ilusão no espírito do público, e que é real na esfera política, de acção política é criada pelo discurso na sua dimensão performativa.

Se o silêncio se impõe, lá onde a acção era requerida, resulta no espírito do público a impressão de inacção por parte do homem político.

Os perigos do silêncio estratégico em política residem no campo que ele deixa aberto às arbitrariedades das interpretações, uma vez que por ele se renuncia à maneira mais segura que há de fixar um sentido e que é pelo discurso.

O silêncio estratégico, já se disse, resulta de um acto de decisão intencional por parte do enunciador.

A intencionalidade do acto desdobra-se em duas vertentes: o silêncio é dirigido a um auditório particular – no caso de Cavaco Silva são os jornalistas, bem distintos do que sejam os interesses do “povo” ou do “País” –, e o silêncio intencional restringe-se a um único tema que é a questão específica da candidatura.

Perante outros auditórios e, sobretudo, sobre outros assuntos, Cavaco Silva não se remete ao silêncio. Antes pelo contrário.

Em suma, o silêncio, para ser estratégico, tem de ser intencional (Brummett, 1980).

O ditado popular que diz “quem cala consente”, lido numa perspectiva política, afirma-se como uma declaração clara de conservadorismo, uma vez que assume, mesmo que para o denunciar, a conservação do *statu quo* pelo consentimento significado em silêncio. Numa situação de ditadura totalitária, o consentimento, mesmo se forçado (e pelo menos essa liberdade de consentir ou não constitui sempre uma possibilidade humana fundamental, como no-lo mostrou Sartre com a sua famosa definição da condição humana enquanto “condenada à liberdade”), exprime-se num

silêncio cuja passividade claramente significa um assentimento quando não mesmo uma cumplicidade.

A auto-censura será disso um exemplo e sabe-se como hoje em dia a fronteira entre a auto-censura e a censura pura e simples se torna cada vez menos nítida. Se a censura impõe o silêncio desejado por um poder totalitário cuja pulsão o leva a agir em segredo, protegendo o seu agir arbitrário pelo segredo, a auto-censura, mesmo em formas moles de totalitarismo, interioriza a necessidade do silêncio para proteger o segredo.

A *res publica* tem esse nome, porque as acções que lhe dizem respeito são supostas serem o inverso do que é feito em segredo e do que pertence à esfera privada ou íntima. Aí o que se espera será o silenciamento daquilo que não se espera venha a ser público. Pelo contrário, na esfera pública, será a abertura da publicidade e não o fechamento do silêncio. Mas é esse fechamento que a censura vem operar tornando o exercício do poder na esfera pública uma operação privada. Sobre ela impendendo a censura ou a auto-censura.

O silêncio, portanto, pode também ser um instrumento de dominação política de grande eficácia. Mas não só no campo político ele pode ser um instrumento de dominação. Há também o silêncio do feminino nas sociedades patriarcais. Esse é um silêncio que hoje tende a desaparecer à medida que se vai tornando prevalecente o discurso dito no feminino.

O emprego do termo *tabu* não deixa de ser curioso, nestas circunstâncias, por tudo o que ele evoca de ocultação, segredo e mesmo repressão. O que é tabu, seja isso um conhecimento ou um desejo, é objecto de repressão e, conseqüentemente, de ocultação. Essa ocultação, por sua vez, pertencendo ao registo do visual, tem o seu equivalente auditivo no silêncio que ele também impõe.

Os antropólogos, em particular Van Genepp (Van Genepp, 1978), afirmam que a liminaridade dos ritos de passagem se caracteriza não apenas pela ocultação do sujeito, mas também pelo seu silenciamento. As narrativas da “Princesa Pele de Burro” que em tempos analisámos (Cardoso e Cunha, 2002), então centrando a análise sobre o registo visual da ocultação, poderiam perfeitamente vir a ser lidas sob o registo auditivo do silêncio imposto como tabu ao sujeito, no seu período de liminaridade, durante o rito de passagem que a leva da desagregação da relação de filiação na família consanguínea à reagregação na relação de conjugalidade, casando com o príncipe.

Só antes e depois do rito de passagem a princesa tem voz, enquanto integrada numa estrutura familiar. Fora disso, durante a ocultação liminar, o silêncio é o que se lhe impõe. Isso significa também que, na tradição cultural em que os contos populares se inserem, a mulher só pode ter uma voz audível enquanto integrada numa estrutura familiar, consanguínea ou conjugal, de dominância masculina. É sempre uma voz secundária, bem perto do silêncio que difícil e tenuemente rompe.

Uma coisa resulta também desta análise: é que os dois registos da visibilidade e do auditivo andam muito próximos. A invisibilidade que resulta da ocultação vai de par com o mutismo do silenciamento.

No campo do político esse paralelismo também se pode observar, quando o silêncio (auto-)imposto resulta não apenas em se tornar inaudível mas também invisível.

Silenciar, no actual universo mediático, significa não apenas um calar auditivo mas também um ocultar da visibilidade, um des-aparecer, isto é, um desconseguir aparecer.

Referências

- Brummett, B. (1980) "Towards a theory of silence as political strategy", in *Quarterly Journal of Speech*, 66: 269-303.
- Cardoso e Cunha, T. (2002) *Antropologia e Filosofia*, Coimbra: Almedina.
- Perelman, C. et Olbrechts-Tyteca, L. (1958) *La Nouvelle rhétorique. Traité de l'argumentation*, Paris: PUF.
- Van Genepp, A. (1978) *Os Ritos de Passagem*, Petrópolis: Vozes.

Debate, argumentação e organização enunciativa

Maria Aldina Marques*

Resumo

O debate eleitoral é um discurso argumentativo polémico que, mais do que qualquer outro debate mediatizado, constitui um exercício de influência, orientado para aprofundar o desacordo com o seu adversário e simultaneamente persuadir o «auditório», levá-lo a agir de forma muito directa e precisa, num determinado momento. O discurso é, pois, essencialmente argumentativo. Tomando a argumentação como um processo discursivo dialógico por natureza e prototipicamente dialogal, todos os componentes do discurso participam na sua construção. Daremos centralidade aos protagonistas da interacção verbal a que as teorias da argumentação têm dado progressiva importância. A construção do *ethos*, ou imagens discursivas dos interlocutores que resulta da conjugação de diferentes planos, engloba como vector determinante as suas imagens prévias, ou *ethos* pré-discursivo, integrando o conhecimento doxal da comunidade, e disponíveis no momento da alocação. A análise de um debate permitirá ilustrar estas dimensões e acentuar a importância do *ethos* discursivo e pré-discursivo na construção do discurso persuasivo.

Palavras-chave: argumentação, organização enunciativa, *ethos*, debate, persuasão

La politique est une affaire de mots.
André Gosselin (1995)

1. Discurso político, argumentação e *ethos*

A actividade discursiva política é basicamente polémica e necessariamente persuasiva¹. As campanhas eleitorais relevam desta actividade geral e sobressaem como período

* ILCH – Universidade do Minho. E-mail: mamarques@ilch.uminho.pt

¹ Não consideraremos a querela relativa à definição do par persuadir/convencer. Tomamos “persuasão” como actividade discursiva que usa diferentes dispositivos argumentativos para fazer acreditar ou fazer fazer.

marcante do agir político através do discurso. Ainda que um discurso, por si só, não permita determinar ou justificar direcções e consequências, não deixa, todavia, de mostrar aspectos de um processo mais amplo, que as campanhas eleitorais contextualizam, ao congregarem estratégias diversas de persuasão que culminam no acto eleitoral.

O debate eleitoral² é um discurso argumentativo polémico, orientado por uma ou mais questões que opõem os participantes e têm origem nas necessidades de esclarecimento e informação do público, identificado no caso vertente com o povo português em geral, o qual, mais do que em qualquer outro debate mediatizado, condiciona a sua construção, orientado para influenciar o «auditório» e levá-lo a agir de um modo muito directo e preciso, num tempo determinado.

A argumentação é um processo discursivo, dialógico por natureza e prototipicamente dialogal, que vai além do esquema argumentativo da lógica clássica e não é redutível a um mero encadeamento de enunciados para chegar a uma conclusão. A discursivização na sua globalidade participa na construção da argumentação. Importantes, pois, para além dos condicionalismos linguísticos que cada uso específico evidencia, são o género de discurso, a estrutura composicional, o contexto de realização, os objectivos e os participantes, que de modo configuracional cooperam no fazer discursivo.

O carácter fundamental e a autonomia que aqui daremos aos interlocutores é pois em parte metodológica, mas releva, por outro lado, de uma efectiva centralidade. Como refere Plantin (1990: 232), numa afirmação que concerne, aliás, à própria natureza da linguagem verbal, o discurso argumentativo «n'est pas un langage d'objets mais un langage habité par les interlocuteurs et marqué par leurs points de vue». A dimensão semântico-referencial, que é dimensão fundamental do discurso, é marcada necessariamente pela construção enunciativa dos (inter)locutores (cf. Fonseca, 1994). Daí que o saber partilhado e as representações sociais constituam a base de toda a argumentação, (con)formando os olhares dos participantes no debate que se constrói em interdiscurso, relativamente a um contradiscurso, numa situação espaço-temporal precisa, num quadro de interacção determinado³.

Os debates eleitorais assumem particular pertinência na imagem que disponibilizam dos líderes políticos. Uma imagem que está para além da imagem criada no discurso e pelo discurso, mas que aí se (re)constrói ao serviço do macro-acto de argumentação.

As teorias da argumentação acentuam, ainda que de modo diverso, a importância da imagem do locutor no discurso argumentativo. Aristóteles chamou-lhe *ethos*⁴, um meio de prova técnico, isto é, intrínseco ao fazer discursivo, a par do *pathos* e do *logos*, que torna o discurso persuasivo; Ducrot, entre outros, retomou o conceito para o integrar na sua teoria da argumentação.

² Enquanto subgénero do debate televisivo e do debate público. Ver sobre este subgénero discursivo, Silva (2004).

³ O conceito de quadro de interacção foi desenvolvido por Burger (1997:18-20), como «configuration d'ensemble de la relation entre interactants, au plan de la matérialité des échanges». Engloba, ainda segundo o autor, «(I) le canal utilisé (...); (II) le mode de communication (...), ainsi que (III) le type de lien communicationnel (...).»

⁴ Para uma síntese da evolução do conceito, ver Amossy (2000).

Mas é nas teorias da argumentação linguística que o conceito é retomado, com consequências teóricas fundamentais, a partir da dimensão prototipicamente dialogal da actividade argumentativa, em que a construção da imagem de si pelo locutor é inseparável de outras dimensões da construção discursiva. Desde logo, é indissociável da imagem que o locutor traz/dá de si; da imagem que faz e dá do(s) Outro(s), seu(s) interlocutor(es), na relação interpessoal que com ele(s) estabelece; complementarmente, torna importante a imagem que este(s) faz(em) do locutor. Entrecruza-se, pois, uma pluralidade de imagens, em função das quais o locutor deve assumir a tarefa de co-construir o discurso. O alocutário não é por isso um objecto passivo que poderá manipular a seu bel-prazer, antes tem de ser considerado como *alter-ego*, parceiro na actividade discursiva, a quem pretende fazer partilhar uma opinião, uma atitude, uma crença.

No debate público, a relação que se estabelece opera a dois níveis interaccionais, com três pólos de interacção. Esta triangulação é fundamental, com o moderador e os participantes situados num nível de co-presença, em que estes últimos desenvolvem uma relação polémica, de confronto e de aprofundamento das divergências, face a um terceiro pólo, constituído pelo público ou «auditório», ausente fisicamente, mas a quem se dirigem as estratégias de persuasão.

Pretendemos, então, abordar alguns dos processos de construção da imagem dos participantes no debate; acentuar a sua função no processo global de argumentação/persuasão. Fá-lo-emos a propósito do debate eleitoral realizado durante a última campanha para as eleições legislativas, realizadas a 20 de Fevereiro de 2005.

Nas palavras do jornalista e moderador, o debate, tal como foi posteriormente divulgado, foi «... uma organização conjunta da SIC, Clube de Jornalistas, Canal 2»⁵ e foi transmitido em directo «... na SIC e na 2, bem como na SIC Internacional e RTP Internacional» e «... aberto a todas as rádios interessadas.» A SIC Notícias transmitiu-o em diferido, foi disponibilizado nas edições *on-line* da SIC e do semanário *Expresso*, que o publicou, também na íntegra, na edição do fim-de-semana seguinte ao debate. Realizou-se no dia 3 de Fevereiro de 2005, «À beira do arranque oficial da campanha eleitoral para as legislativas...» e constituiu «... o único frente-a-frente entre os líderes do PS e do PSD, José Sócrates e Santana Lopes».

1. 1. O debate eleitoral – novas formas

Esta campanha para as eleições legislativas foi marcada pela ocorrência de uma nova forma de debate político televisivo, que se revela um exemplo interessante da heterogeneidade constitutiva dos géneros discursivos, integrados num movimento de permanente mudança e sucessivas cristalizações necessariamente temporárias, por força da sua natureza histórico-social. A novidade desta interacção verbal, que abrange a estrutura e as relações interaccionais a formar, é explicada pelo moderador do debate:

⁵ Todas as citações do debate aqui realizadas têm como fonte a edição *on-line* da SIC.

«RODRIGO GUEDES DE CARVALHO: ... José Sócrates e Santana Lopes. Vão explicar, durante 90 minutos, o que pretendem para o país. Porque se trata de um modelo nunca visto em Portugal, têm o mesmo tempo à sua disposição. Cada pergunta será colocada a um e a outro, com naturais pequenas diferenças que o tema possa originar. Terão, então, dois minutos e meio à sua disposição para responder. Terminado esse período, caso o entendam, terão ainda um minuto para o que chamaremos a réplica, também igual para ambos. Poderão prescindir de replicar, se quiserem. (...)

O tempo que pouparem nas respostas poderá ser utilizado na sua declaração final, que terá de dois minutos a um máximo de cinco minutos.»

Da explicação sobressaem algumas questões fundamentais. A rigidez da estrutura discursiva, previamente formatada, nem no corpo do debate se flexibiliza⁶. Mas é pela heterogeneidade composicional que este subgénero se destaca. Apresentado explicitamente como debate, acaba, no entanto, por se revelar um cruzamento entre o género debate e o género entrevista; e é enquanto entrevistadores que alguns dos participantes são identificados:

«O debate foi moderado por Rodrigo Guedes de Carvalho, com Ricardo Costa, José Gomes Ferreira (...), Maria Flor Pedroso, como entrevistadores.»⁷

Esta particularidade retira-lhe força agónica, sendo que o desenvolvimento discursivo está quase absolutamente pré-determinado, e a interação entre os contendores é mediada pelo jornalista entrevistador. Só pela réplica e contra-réplica se pode contestar directamente os argumentos do adversário. Os diálogos são raros e breves, e desencorajados pelo moderador:

«SANTANA: E o senhor ontem falou em mil estágios como se fosse algo muito importante.

SÓCRATES: Não é estágios. Desculpe, você confunde tudo. Não é estágios.

RGC: Não entremos em diálogo.»

É na função de entrevistador que cada jornalista se assume como um mediador do contradiscurso, relativamente ao qual se desenvolve a argumentação dos dois adversários:

«RC: Dr. José Sócrates, por que é que promete aumentar as pensões de cerca de 390 mil portugueses para o limiar mínimo de pobreza, quando sabe que isso é praticamente incomportável do ponto de vista das finanças públicas?

SÓCRATES: Não é. Está enganado.

⁶ Fazendo parte das características dos debates públicos (cf. Kerbrat-Orecchioni, 1990:118), esta pré-determinação da estrutura, nomeadamente a contabilização rigorosa do tempo e a proibição de diálogo entre os adversários, aproxima o debate eleitoral dos debates parlamentares (cf. Marques, 2000).

⁷ Nos excertos do debate referidos no presente trabalho, todos os itálicos são da minha responsabilidade.

RC: Como é que não é? Já fez as contas?

SÓCRATES: Já, já fiz as contas.

RC: Diga, então. Explique-as aos Portugueses, porque eu, sinceramente, não as percebo.»

O papel comunicativo de moderador é função de um único participante, enquanto lhe cabem as tarefas de organização do debate. Tem a seu cargo as sequências de abertura e fechamento do debate, para, respectivamente, estabelecer o quadro comunicativo (definição da estrutura do debate; apresentação dos intervenientes; objectivos do debate e estilo da interacção) e fazer a síntese avaliativa, além das rituais sequências fáticas de saudação. No corpo do debate, cabe-lhe atribuir a palavra, nomear o locutor seguinte e controlar os tempos de uso da palavra.

Está assim definido, contra a estrutura básica trilógica proposta por Kerbrat-Orecchioni e Plantin (1995), um polílogo constituído por quatro tipos de participantes: contendores, moderador, entrevistadores e público.

Esta estrutura dá origem a circuitos de comunicação paralelos, todos eles explicitados na superfície discursiva:

1. entre o moderador e os telespectadores, enquanto se trata de um programa televisivo:

«RGC: Boa noite. Chegou a hora da oportunidade única. Frente a frente, os dois únicos líderes que podem ambicionar a chefia do Governo: José Sócrates e Santana Lopes.»

2. entre o moderador e os entrevistadores, na marcação da organização estrutural discursiva:

«RGC: (...) Os Portugueses querem tentar perceber, José Gomes Ferreira, até quando vão ter de trabalhar.

JGF: Muito bem.»

3. entre o moderador e os contendores, na mesma função organizativa que o caracteriza:

«RGC: Calculo que haja réplica.

SANTANA: Neste caso, não.

RGC: (...) Pela primeira vez, não temos aqui uma réplica. Pouparamos tempo.»

4. entre os dois adversários, participantes no debate, em raros momentos de infracção à estrutura previamente estabelecida:

«SÓCRATES: (...) O senhor acha que este cartaz é um cartaz decente de um partido?

SANTANA: Acho.

SÓCRATES: Acha que isto é uma campanha decente?

SANTANA: Acho.

SÓCRATES: Bom, então estamos esclarecidos.»

5. entre político e jornalista, nas funções de entrevistado e entrevistador, respectivamente:

«JGF: Sr. Eng., desculpe interromper, mas muito rapidamente...

SÓCRATES: É justamente porque não se respeitam as promessas eleitorais.

JGF: Mas esse aumento do IVA foi explicado porque encontraram uma situação muito difícil nas contas públicas.

SÓCRATES: Não é verdade.»

6. entre contendores e público:

«SANTANA: (...). Para os desempregados, para os que querem melhores dias, isso só vem com mais investimento e com mais riqueza. E, para isso, é preciso confiança, aumentar e melhorar a produtividade. Contem comigo! Eu atrevo-me também a dizer “conto convosco”.»

1. 2. Actores da política: entre a esfera pública e a privada

A função social de político co-existe com outras funções sociais do indivíduo. Ligado ao exercício do poder, o político tem acesso a ele através das instituições, pelo que a democracia representativa suporta a imagem prestigiada e prestigiante do político que é, em essência, a de porta-voz de outros, alguém mandatado para agir em nome de outros. Esta é a imagem que modela a actuação política, mas é, ao mesmo tempo, modelada por ela. O discurso político democrático institui-se, então, como discurso de delegação de “palavras outras”, marcadas na superfície textual pelo uso de deícticos pessoais, de que é preciso salientar a forma de plural “Nós” que, enquanto forma do sistema linguístico, engloba prototipicamente “Eu e o(s) Outro(s)”.

A representação colectiva do dirigente político parece determinar o esvaziamento da individualidade idiossincrática, mas o privilégio da figura pública em detrimento da pessoa não anula esta última vertente. A imagem pública do político passa por dimensões do privado, do pessoal, até porque assenta na imagem individual do cidadão, do seu prestígio próprio, o que permite afirmar que o «pessoal» é político. Reformulando o que acabámos de apresentar, quedam por conseguinte indefinidas as áreas da vida privada e da vida pública, num espaço que, por ser institucional, não deveria criar condições à emergência de dimensões privadas dos interlocutores. É esta a questão primordial, nas implicações que tem ao nível da definição da figura pública do político. Como personagem pública, tem a autoridade que o seu estatuto social, as suas funções institucionais lhe conferem, mas é completada por uma dimensão pessoal, constituída pela existência de uma representação colectiva do indivíduo e de que fazem parte estereótipos socioculturais.

A questão da delimitação entre as esferas pública e privada dos agentes políticos é recorrente nos próprios discursos políticos⁸, evidenciando dificuldades na delimitação de fronteiras. O papel social, que legitima o locutor como participante num determinado discurso político, não é afinal indissociável do estatuto social mais amplo, de que é componente central a ‘pessoalidade’ inerente a cada indivíduo.

1. 2. 1. Debate político, construção da imagem dos interlocutores e argumentação

Dos diversos planos que organizam configuracionalmente o discurso, a organização enunciativa congrega mecanismos linguísticos que têm a ver com a construção das imagens dos interlocutores, no discurso e pelo discurso. Mas, porque cada discurso não é uma unidade completa e autónoma, antes se inscreve num amplo espaço de outros discursos que o condicionam, ganham importância para os sentidos do discurso, em construção, as imagens dos participantes, anteriores à tomada de palavra e que fazem parte das representações sociais que estes possuem e são trazidas para a interação verbal.

Com efeito, se a autoridade do locutor, a sua atitude, construída e mostrada no discurso, intervêm de modo decisivo no processo de persuasão, enquanto uma imagem criada para influenciar, o discurso público de modo essencial faz aparecer – além desta imagem discursiva, que não é a mera actualização do *ethos* aristotélico⁹ –, a necessidade de considerar a imagem prévia dos participantes no discurso, o «*ethos* pré-discursivo» (Amossy, 2000), que se projecta na sua construção. São imagens necessariamente parciais, activadas pelo género de discurso em que o locutor se mostra, mas previamente construídas num espaço de crenças colectivas e de opiniões que dão suporte à imagem do indivíduo e circulam na comunidade no momento da interação discursiva. A existência de públicos diversos, formando auditórios heterogêneos, torna possível a criação de imagens diferentes, antagónicas até, do mesmo locutor.

2. Análise de um caso: o debate eleitoral Sócrates – Santana

Do ponto de vista da construção das figuras dos participantes no debate, os adversários, o caso em análise levanta algumas questões que foram sendo já referidas. Dentro da dinâmica do debate televisivo, o moderador é responsável pela divulgação de uma certa imagem prévia dos dois adversários, como conhecimento comum necessário à construção do debate, na relação que estabelece com o público, os telespectadores e ouvintes. São, por esse motivo, referidas as funções políticas que lhes cabem e que legitimam o papel de participantes no debate em igualdade de circunstâncias:

⁸ E está presente em diferentes subgéneros do discurso político. Pese embora a importância global que assume para a compreensão, por exemplo, da natureza do debate da Interpelação ao Governo, enquanto manifestação particular do discurso político parlamentar, não encontramos, a não ser como objecto de discurso, essa despersonalização pretendida (cf. Marques, 2000).

⁹ Não é a mera actualização do *ethos* aristotélico, porque, já o dissemos, é indissociável da imagem do interlocutor, parte constitutiva do discurso, verdadeiro co-enunciador.

«RODRIGO GUEDES DE CARVALHO: Boa noite. Chegou a hora da oportunidade única. Frente a frente, os dois únicos líderes que podem ambicionar a chefia do Governo: José Sócrates e Santana Lopes.»

Se o imaginário social sobre o agir político e os seus actores obriga a que este debate se coloque no domínio do debate de ideias, a verdade é que a primeira pergunta está dirigida para a imagem dos interlocutores desenvolvida ao longo da pré-campanha. É, pois, uma questão de imagem, do que deve ser a *imagem dos políticos*, a partir da discussão sobre as imagens que deles circulam na comunidade social e que para além do tópico em discussão se evidencia como estratégia argumentativa para reorganizar as respectivas imagens prévias num processo mais global de construção das imagens discursivas¹⁰.

A necessidade de reorganizar o *ethos* prévio é mostrada pelo entrevistador, na apreciação negativa que realiza. Este veicula uma voz doxal, desfavorável, a que se pode assimilar a chamada “opinião pública”, mostrada no vocabulário de claro valor avaliativo: *resvalar, insinuações, boatos, cartazes, frases dúbias*¹¹.

«MARIA FLOR PEDROSO: A pré-campanha, no entanto, resvalou para temas e resvalou para insinuações e para boatos sobre a vida privada dos candidatos, com cartazes e frases dúbias.»

Os dois (inter)locutores (a partir de agora referidos como L₁ [Sócrates] e L₂ [Santana], tendo em conta a ordem por que assumiram tal papel) dão início ao mesmo processo de reelaboração da imagem prévia, mas vão fazê-lo com base em divergências a partir de um ponto de acordo. Coincidem na reorganização do *ethos* prévio, a partir da questão global da imagem pública do político e na relação que se estabelece com a sua vida privada. As estratégias são diversas. Recusam ambos o incidente que está na base da discussão de uma questão que não se revela meramente pontual, antes tem a ver com crenças sociais, com imagens que estão a alterar-se. Esta é a base comum a partir da qual divergem, no que concerne às fontes e responsabilidades da imagem em discussão e ao alcance desses domínios.

A impossibilidade de fronteiras nítidas dá origem à explicitação de opiniões diversas e, necessariamente, interpretações diversas dos mesmos factos representados. Permite reinterpretar factos como exemplos de argumentos *ad personam* ou *ad hominem*¹², fundamentais para a determinação da relação interpessoal e imagens discursivas que a ela se ligam:

¹⁰ «La représentation de la personne du locuteur antérieure à sa prise de parole (...) est souvent au fondement de l'image qu'il construit dans son discours: il tente en effet de la consolider, de la rectifier, de la retravailler ou de la gommer.» (Charaudeau et Maingueneau, 2002:239).

¹¹ Na versão *on-line* que usámos, o termo que efectivamente ocorre, mas que interpretamos como gralha, é “frases dúbidas”.

¹² Distinguímos os dois tipos enquanto está em causa um ataque pessoal (*ad personam*) ao adversário, que raia o insulto, ou um ataque a contradições pessoais ao nível das palavras, das crenças e dos actos pessoais (*ad hominem*) (cf. Plantin, 1996).

SÓCRATES: O senhor acha que este cartaz é um cartaz decente de um partido?

SANTANA: Acho.

(...)

SÓCRATES: Bom, então estamos esclarecidos. É que isto chama-se campanha negra. Isto chama-se campanha de ataque pessoal. (...).

(...)

SANTANA: (...). Primeiro, o cartaz o que pergunta é “Sabe quem é?” E pergunta: “Que decisões tomou? Que obras fez? Qual é o seu pensamento?” Se acha isto ofensivo, então, não sei de que é que se pode falar em política. Segundo, as campanhas em que se fala dos adversários são hábito em todas as democracias, nomeadamente, na americana.

2. 1. Das imagens prévias à construção das figuras no discurso

A imagem prévia é assim recuperada como tópico discursivo, inscrita no enunciado. Da forma como cada locutor reorganiza essa imagem se constrói a imagem discursiva inscrita na enunciação mais do que no enunciado, a partir da conjunção de factores diversos referidos por Oswald Ducrot (1984: 201), na senda, aliás, das primeiras reflexões sobre o *ethos* propostas por Aristóteles:

«Il ne s’agit pas des affirmations flatteuses que l’orateur peut faire sur sa propre personne dans le contenu de son discours, affirmations qui risquent au contraire de heurter l’auditeur, mais de l’apparence qui lui confèrent le débit, l’intonation, chaleureuse ou sévère, le choix des mots, des arguments, ...»

A reorganização do *ethos* pré-discursivo gera um discurso auto-centrado. As características do tópico em debate convocam argumentos éticos.

Na estratégia argumentativa de L_1 sobressaem, entre outros dispositivos linguísticos, determinadas escolhas lexicais que orientam e modelam a argumentação; carreiam valores axiológicos que implicam um juízo de valor. L_1 pretende refazer uma das suas imagens pré-discursivas que apresenta como penalizadora dos seus direitos enquanto figura pública e líder político.

«SÓCRATES: O que aconteceu foi que o Dr. Santana Lopes fez, em várias intervenções públicas, alusões absolutamente brejeiras, que não vinham a propósito, tentando aproveitar uma onda de boatos contra mim, que não são uns boatos quaisquer. São uns boatos mentirosos, e tentando aproveitá-los como arma de arremesso política contra um seu adversário. Ora, eu acho que isso é indigno da Democracia. Ora, eu acho que isso é indigno da tradição do PSD...»

«SÓCRATES: O que o Dr. Santana Lopes disse, nessas intervenções, foi de mau gosto. Foram alusões propositadas, com o intuito de transformar uma onda de boatos, repito, mentirosos... Mentirosos.»

«SÓCRATES: Esta campanha é, verdadeiramente, uma campanha indigna.»

É um discurso com repetições frequentes, que, se por um lado têm a ver com o estatuto de oralidade e da consequente necessidade de manter activado na memória o tópico de discurso em desenvolvimento, marcam, por outro, o retomar de valores axiológicos, desencadeados por um estado emocional relevante. A redundância discursiva possibilita, na repetição dos argumentos, a intensificação da atitude de repúdio. A imagem do locutor sai contudo fragilizada face à outra imagem – de líder – que pretende fortalecer e impor aos portugueses.

É preciso, então, contrapor uma imagem de seriedade, responsabilidade, sentido de Estado, sentido de dever, e que L1 constrói como contraponto, associando-se explicitamente ao partido. A conjugação do indivíduo com o partido credibiliza o locutor, realça a dimensão de líder que quer fazer passar:

«SÓCRATES: já disse que nada me afastará daquilo que considero ser o meu dever. E o meu dever é liderar o Partido Socialista, numa campanha pela positiva, numa campanha com elevação e com superioridade.»

«SÓCRATES: nós não reagiremos a essas provocações. Nós faremos aquilo que os Portugueses esperam de nós.»

Estes são os componentes que L1 pretende reforçar no discurso, articulando todas as suas tomadas de palavra sobre um tópico central de MUDANÇA contra a continuidade. Nesta oposição vai construir a sua imagem e a do adversário. Outras dicotomias, de confiança/pessimismo e competência/incompetência, são aduzidas, no reforço do tópico considerado e das relações interlocutivas entre os participantes.

As estratégias de credibilização que vai desenvolver passam pela dimensão individual e assentam na apresentação de factos relativos a um passado digno, activo, de acções plenamente justificadas, marcado na superfície discursiva no uso de tempos verbais do Pretérito Perfeito, na primeira pessoa e em verbos de atitude (achar, julgar, considerar) que apresentam a acção política a partir de opiniões próprias:

«SÓCRATES: *eu opus-me* na Assembleia da República, como líder da oposição, – e *fui o primeiro líder da oposição a fazê-lo* – à baixa do IRS. *Considerarei isso uma irresponsabilidade na actual situação* das contas públicas em Portugal...»

À ancoragem no passado sobrepõe-se um outro tipo de estratégias que apontam para o futuro, espaço/tempo de realização da mudança. A sua argumentação é, pois, de base fundamentalmente deontica:

«SÓCRATES: O país *tem que vencer* esta onda de pessimismo...»

«SÓCRATES: *Há um julgamento a fazer* (...). quem prometeu nas eleições baixar impostos e quando chegou ao Governo não os desceu, mas, ao contrário, subiu-os, *tem de ser penalizado*...»

«SÓCRATES: em matéria de impostos, *nós temos de fazer mais*, muito mais...»

«SÓCRATES: Acho que *devemos ir* mais além, e acho que *devemos alinhar* a nossa legislação por aquilo que são as boas práticas na OCDE. (...). E, em particular, com aquilo que se passa em Espanha. *Temos de fazer* uma revisão a isso.

Esta estratégia de direccionamento para o futuro reforça os sentidos que presidem à argumentação, e, ao mesmo tempo, afasta L_1 de um facto passado penalizador para a sua imagem de líder de um partido. Com efeito, a solidariedade intrínseca entre o líder e o respectivo partido enfraquece, neste caso, os seus argumentos para se afirmar como alternativa ao poder, na imagem negativa, várias vezes convocada pelo adversário, da desistência do primeiro-ministro Guterres face às dificuldades do país.

L_2 toma-se também como tópico de discurso e, explicitamente, constrói uma imagem positiva, segundo dois vectores diferentes. Em primeiro lugar, convoca os ideais de tolerância, liberdade de expressão, respeito, na relação com os outros, isto é, o adversário e o auditório. A força argumentativa da imagem assim elaborada é reforçada através da convocação das vozes dos seus destinatários como garante das verdade das asserções produzidas. O valor epistémico introduzido pelo uso do verbo de opinião «saber» cuja completiva pressupõe a verdade do seu conteúdo funciona como estratégia discursiva para anular os contra-argumentos, no primeiro caso, e persuadir, no segundo. Fica ao adversário o ónus de negar tal conhecimento:

«SANTANA: A mim, o que me interessa é a verdade das posições de cada um. Não é ter nada a ver com a vida de cada um. O Eng. José Sócrates conhece-me. Sabe *que eu não faço... insinuações sobre a vida de ninguém.*»

«SANTANA: Obviamente que as pessoas sabem *que eu nunca fiz referências à vida privada de ninguém.*»

O segundo vector explorado tem a ver com a convocação da imagem pessoal prévia, em que se assume vítima do mesmo tipo de atitudes. L_2 dá-se como exemplo. Tal procedimento destina-se a ilustrar um argumento, o de que também é vítima, para chegar a uma conclusão, a de que não é agressor:

«SANTANA:... porque *eu tenho 20 anos de boatos em cima.*»

«SANTANA: Esta é a primeira vez em que, na campanha, a vida privada de várias pessoas é trazida, por boato ou não boato, para a opinião pública. *Mas a minha já é trazida há muitos anos.*»

A imagem que vai construindo revela uma figura vitimizada, capaz, portanto, de suscitar simpatia, compaixão até, no auditório. Pese embora a dimensão positiva da adesão emocional, esta poderia, tal como para L_1 , funcionar simultaneamente como um factor de enfraquecimento da imagem de líder que pretende confirmar. A superação deste inconveniente é feita pela imagem de superioridade com que se apresenta, própria de um líder que não soçobra às dificuldades. Apresenta-se na sua idoneidade, e força de vontade, inquebrantável:

«SANTANA: Sempre reagi, sempre aguentei, e aqui estou, porque quando a verdade é verdade, ela impõe-se a todos os boatos.»

Esta dimensão positiva é reforçada por um acto de auto-crítica, ao serviço da imagem forte que está a construir: sendo responsável, reconhece os próprios erros. Desse reconhecimento sai mais prestigiado, protegido, por um lado, pelo topos *errare humanum est*, e, por outro, pela imagem de serenidade, de racionalidade face às consequências que tal atitude implica. L₂ assume uma imagem anterior negativa, para daí tirar uma outra mais de acordo com o estereótipo «do líder político»:

«SANTANA: Estou habituado a isso *também por culpa própria* (...). *Procurarei corrigir esse caminho.*»

«SANTANA: *Não vejo culpas só nos adversários, vejo em mim também.* (...). Não proíbo ninguém de falar nisso. (...). Eu não poder falar num tema de campanha por causa de um líder do partido ser a pessoa A, C ou D (...), ou os meus adversário (...) *não poderem falar de temas de campanha por minha causa, é que eu acho que é ofensivo para as outras pessoas.*»

Na relação com a representação pública do político, está aqui subjacente uma distinção entre público e privado, ou melhor, o que do privado pode ser público.

A reorganização da imagem pessoal obedeceu a uma estratégia de reforço da imagem de líder. Apresentado pelo adversário como autor/responsável/instigador dos boatos, traz para o discurso a imagem pessoal prévia, potencialmente negativa, e usa-a para inviabilizar a primeira. Na relação com o tópico em discussão, a imagem do locutor ganha distanciamento e credibilidade. É uma estratégia de desvalorização do tópico, para impor outros tópicos e factos que pretende valorizar no debate.

Entra, assim, numa segunda fase da construção e reforço da imagem de liderança. A propósito das várias questões colocadas pelos entrevistadores, L₂ mostra uma imagem de competência e capacidade de governação. É o governante, não apenas o líder, que se apresenta. Vai argumentar a partir de factos reais para defender as posições assumidas. O uso de tempos do passado, com relevo para o Pretérito Perfeito, acentua esta dimensão epistémica da argumentação. É uma estratégia de credibilização, na justificação dos compromissos assumidos, que impede uma interpretação de demagogia, pois são argumentos que configuram a realidade. L₂ apela à razão, como é próprio da acção política em regimes democráticos. Apostando na CONTINUIDADE de poder, assume a defesa de posições políticas, económicas e sociais com base em factos. A objectividade dos argumentos justifica a atitude política tomada ou a tomar. A apresentação de números reforça essa estratégia¹³:

«SANTANA: *Não os aumento. Já o disse.* (...). *A cobrança de 2004 revela que o imposto que se portou melhor e que subiu cerca de 20% foi o IRC. O IRS subiu cerca de 5% e o IVA*

13 A par dos factos, L₂ assenta a sua argumentação em crenças que são simultaneamente ideais de democracia: «o bem comum sobrepõe-se ao bem individual», por exemplo, é um topos que abona umas opções em detrimento de outras.

subiu cerca de 6%. São números significativos, acima do crescimento real. Portanto, acima da inflação e do crescimento da economia. E, por isso, isto significa uma maior eficácia da máquina no combate à evasão fiscal.»

«SANTANA: (...). Sim, o *sigilo fiscal*, aprofundar as normas, que, aliás, já constam do *nosso (...) orçamento de 2005*, que permite (...) mesmo sem aviso aos indiciados, por suspeitas de infracção, ir às respectivas contas fiscais. (...). Isto foi uma norma que causou algum temor, mas é necessário. *Nós temos cerca de 20 mil milhões de euros pendentes de cobrança (...)*. É muito importante conseguirmos essa cobrança de receita.»

As falhas na governação, bem como certas decisões penalizadoras para os portugueses, seriam um argumento contra a imagem de competência própria. Daí o atribuir da responsabilidade a causas externas¹⁴:

a) *por erro alheio (do adversário)*:

«SANTANA: O *desregramento da despesa*. Os *défices ocultos*, como os do *Serviço Nacional de Saúde [do governo socialista]* (...). E foi tudo isto somado que levou à impossibilidade do choque fiscal.»

b) *por conjuntura internacional*

«SANTANA: *E o grande problema com que as economias europeias se estão a defrontar (...)* é o da *sustentabilidade do sistema de Segurança Social*. (...) é um desequilíbrio grande a que nós temos de acorrer.»

Em termos da imagem discursiva, a implicação enunciativa de L_1 mostrada na superfície discursiva é variável, estando ao serviço de um discurso alternadamente subjectivizado ou objectivizado, entre a presença explícita e a ausência de diferentes marcas deícticas, e acompanha uma outra oscilação discursiva entre assunção de compromissos, atitudes e acções marcadas pela subjectividade e a sua justificação «objectiva». Há, neste último caso, uma desancoragem enunciativa que favorece a pretensão de objectividade; as «verdades» apresentadas são independentes do locutor, porque são factos reais. Diferentes estruturas linguísticas, asserções, construções impessoais, entre outras, assinalam o seu valor epistémico e constituem processos dedutivos ao serviço da apresentação.

SANTANA: *O que é preciso fazer na Administração Pública, o que é preciso fazer, é requalificação. (...). É isso que é importante. Apostar nas pessoas e não reformar a Administração, tirando pessoas.*

SANTANA: *Acho que é um princípio elementar não tocar nos direitos adquiridos.*

SANTANA: *Eu penso que este desequilíbrio estrutural se vai atenuar e teremos a resposta. Aumentar a idade da reforma, sim, porque a média de vida aumentou.*

¹⁴ Uma estratégia argumentativa «clássica», que Gosselin (1995) retoma como *biais de complaisance*.

Da complexa variedade de valores semântico-pragmáticos que estes dispositivos linguísticos podem assumir, é necessário relevar o facto de, no *corpus* que construímos, a sua ocorrência convergir para usos específicos dos quais emerge a ‘figura’ do locutor na sua relação com o alocutário.

2.2. Imagem e relação interpessoal

Quer L_1 quer L_2 constroem a imagem própria e ao mesmo tempo participam na construção da imagem do adversário, quer de modo explícito quer sobretudo implícito, no perfil que em negativo se vai delineando. A relação pessoal é afectada pelo carácter polémico do debate. A situação de confronto permite que as figuras dos interlocutores se construam em relação negativa, que as características positivas do locutor (seja L_1 ou L_2) apontem, por ausência, os defeitos do adversário. Está em causa um juízo de actuação política, mas que decorre da imagem que lhe está na origem. Não basta apontar medidas erradas, omissões; é necessário caracterizar as atitudes que lhe estão na origem.

Por isso, a coerência é um dos vectores de valorização da imagem estereotipada dos políticos que aqui sai valorizada e que, além disso, justifica os ataques *ad hominem* como argumentos para um sentido de voto. Está em causa a “autoridade moral para”, “a idoneidade para”, características ligadas à intenção persuasiva do debate: obter confiança para governar.

«SANTANA: Há umas [questões] sobre as quais eu já disse a minha opinião e não mudei, em seis meses. Uma posição num dia e outra posição noutro.»

Este processo acentua a dimensão interaccional do processo linguístico de argumentação, a que se ligam os argumentos sobre a pessoa, como base de argumentações de autoridade.

O adversário tem um estatuto duplo: ora é individual, o líder, ora colectivo, o partido, de acordo com a argumentação em curso. Para L_1 é fundamental separar o indivíduo do partido que ele representa. Subjaz a esta estratégia o conhecimento do descontentamento de simpatizantes e até militantes do partido relativamente ao seu líder, que poderá influenciar o seu sentido de voto. Em sentido contrário, L_2 agrega a imagem do adversário ao partido, para transferir para aquele as debilidades de governação deste último.

«SÓCRATES: Isso resvala para uma campanha que não é própria, que não está à altura daquilo que sempre foi a história do PSD. (...). É uma página negra do PSD. Porque os líderes passam e os partidos ficam...»

«SANTANA: É o mesmo grupo de pessoas [do Governo de Guterres] que, agora, quer voltar, dois anos depois, depois de a economia ter voltado a crescer, de as contas públicas estarem em ordem (...). Agora que o país está em ordem queriam voltar.»

Ter em conta o auditório é considerar as suas opiniões dominantes, crenças, valores morais, cultura, etc. O objectivo é provocar ou aumentar a adesão; instigar ao voto. Por isso, os dois contendores convergem no uso que fazem de uma imagem mítica do povo português (cf. Marques, 2000) e do seu papel nas eleições. A doxa assim recuperada permite construir a imagem do povo-juiz, atento, infalível, julgador responsável de comportamentos e que, pelo voto, impõe a sua vontade a quem mais não é que seu mandatado. Complementando esta imagem, cada um apresenta-se como o candidato adequado para assumir tais funções:

«SÓCRATES: naquilo que os Portugueses esperam dos políticos, que é de que debatam os seus problemas e não passem a vida a atacar-se.»

«SANTANA: Agora que o país está melhor queriam voltar. É isto que está em causa, e o povo fará justiça no dia 20 de Fevereiro.»

A construção do discurso persuasivo passa por, a par da representação dos factos, activar o imaginário social de que se alimentam os interlocutores, aí incluindo o auditório.

3. Conclusão

A imagem dos interlocutores, gradualmente construída, resulta da imbricação de todos os planos constitutivos do discurso. A abordagem que realizámos, pese embora o seu carácter parcelar, permite mostrar a importância das imagens prévias, ou melhor, de fragmentos seleccionados, na construção das imagens discursivas e do seu contributo para a construção de um discurso persuasivo. Cabe dizer, e de acordo com Amossy (2000), que os argumentos só funcionam no interior da comunicação verbal, onde se aliam a diferentes factores discursivos e interaccionais, como no caso vertente, para adquirir o seu poder persuasivo. Não há argumentação fora da relação interpessoal. O modo de dizer reenvia a um modo de ser e de ver o interlocutor. A construção da imagem releva da dinâmica argumentativa e, ao mesmo tempo, fortalece-a.

O nível pré-discursivo, em que se inclui especificamente o estatuto institucional dos interlocutores, as suas imagens públicas, integra a dinâmica discursiva, ao contrário do que propunha Aristóteles ou, recentemente, Oswald Ducrot.

O debate eleitoral é um debate em que cada participante procura convencer, tornando-se credível mas desacreditando o adversário. É uma argumentação de contrastes, com polarização da relação interpessoal e, conseqüentemente, das imagens dos interlocutores. Entre a civilidade da relação pessoal e a agressividade política, entre salvar a face e atacar o adversário – estratégias contraditórias que se equilibram –, o locutor baliza a relação que constrói com os outros interlocutores, na medida em que o que está em causa é escolher não apenas um programa (as «ideias»), mas também um líder. A política é feita por seres humanos. Daí a indistinção da fronteira entre o público e o privado: «Quem é quem» é uma dimensão fundamental da acção política.

Referências

- Adam, Jean-Michel (1996) «L'argumentation dans le dialogue», *Langue française* 112, Paris: Larousse.
- Amossy, Ruth (2000) *L'Argumentation dans le discours*, Paris: Nathan.
- Charaudeau, P. & Maingueneau, Dominique (org.) (2000) *Dictionnaire d'analyse du discours*, Paris: Seuil.
- Ducrot, Oswald (1984) *Le Dire et le dit*, Paris: Ed Minit.
- Gosselin, André (1995) «Les attributions causales dans la rhétorique politique», *Hermès* 16, Paris: CNRS Éditions.
- Kerbrat-Orecchioni, Catherine (1990) *Les Interactions verbales*, Tomo I, Paris: A. Colin.
- Kerbrat-Orecchioni, C. & Plantin, Christian (1995) *Le Trilogue*, CNRS, Université de Lyon 2.
- Maingueneau, Dominique (1998) *Analyser les textes de communication*, Paris: Dunod.
- Marques, Maria Aldina (2000) *O Funcionamento do Discurso Político Parlamentar* (CEHUM/colecção Poliedro), Braga: Universidade do Minho.
- Marques, Maria Aldina (2003) «Renovação dos discursos. Novas formas de interação e legitimação dos interlocutores.», *Diacrítica* 17-1 (série Ciências da Linguagem) (CEHUM), Braga: Universidade do Minho, 189-219.
- Perelman, Ch. 1989. *Rhétoriques*. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles.
- Perelman, Ch. & Olbrechts-Tyteca, L. (1958) *Traité de l'argumentation. La Nouvelle rhétorique*. 5ª edição (tradução espanhola: 1989, Madrid: Gredos).
- Plantin, Christian (1996) *L'Argumentation* (col. Mémo), Paris: Seuil.
- Plantin, Christian (1990) *Essais sur l'argumentation*, Paris: Kimé.
- Silva, Daniela Braga Moreira (2004) *Estratégias de Argumentação e Construção da Imagem Pessoal no Debate Político Televisivo*, Universidade do Minho (policopiada).

Discurso persuasivo e a prevenção das drogas: questões éticas e políticas

Zara Pinto-Coelho*

Resumo

Neste artigo apresento e discuto algumas estratégias discursivas características da persuasão no domínio das campanhas públicas nacionais de prevenção das drogas. Trata-se de evidenciar os efeitos que este tipo de discurso persuasivo pode ter, não ao nível do conhecimento e das atitudes individuais (Donohen *et al.*, 1991, Edwards *et al.*, 1990, Ferguson e Lennox 1974, Mayton *et al.*, 1990), mas sim os seus efeitos potenciais de longo prazo ao nível da constituição de identidades e de relações sociais (Fairclough, 2003). Por se tratarem de campanhas públicas, o plano mais alto desta relação é feito entre o cidadão e o Estado, ou entre o cidadão e o governo. Daí a importância de estarmos atentos ao tipo de poder que incorporam, considerando o lugar que aí é dado à autonomia e à cidadania democrática. Mostro que a cidadania (Fairclough *et al.*, 2005) construída nestas campanhas, contrariamente ao que seria de esperar numa sociedade democrática, pode reforçar a apatia e a subordinação política, bem como os conflitos e a discriminação social.

Palavras-chave: estratégias discursivas persuasivas, campanhas públicas, prevenção das drogas, cidadania democrática

Por razões de falta de espaço, não apresento em detalhe a metodologia seguida na investigação que está na base do presente artigo (ver Pinto-Coelho, 2003), nem apresento exemplos integrais, cingindo a minha discussão a algumas estratégias discursivas recorrentes no conjunto das seis campanhas analisadas.¹ Em cada uma das estratégias identificadas, aponto exemplos de recursos linguísticos utilizados em vários tipos de

* Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. E-mail: zara@ics.uminho.pt

¹ As campanhas em causa ocorreram em contexto nacional no período compreendido entre 1986 e 1995. Para ter acesso ao *corpus* integral ver <http://natura.di.uminho.pt/natura/viewcv.s.cgi/droga/?cvsroot=Corpora>

materiais preventivos, realçando o jogo persuasivo que desencadeiam ao nível das crenças sobre a verdade do dito e, sobretudo, sobre as crenças e opiniões sociais acerca da credibilidade, honestidade, similaridade e outros traços que podem reforçar a “atractividade” do orador. Simultaneamente, este exercício permite dar conta do papel que essas estratégias discursivas desempenham na atribuição de uma identidade, ou de uma posição para os membros dos públicos, e abordar também as implicações deste tipo de persuasão que possam ser relevantes para a cidadania ou para a participação pública. Respondendo a propósitos de simplificação, as estratégias identificadas surgem agregadas em categorias, o que não deve levar o leitor a pensar que estamos a falar realmente de categorias estanques. De facto, nas situações concretas de comunicação analisadas, tais estratégias ocorrem de forma articulada.

Falamos de campanhas realizadas num contexto que em todos os seus aspectos é obviamente distinto da actual situação política e social das drogas no nosso país. No entanto, há alguns factos que permitem fundamentar a pertinência deste exercício. Sabemos que para poder fazer melhor temos de conhecer o que foi feito antes. Em Portugal, como aliás noutros países, é habitual criticar a chamada prevenção primária, mas poucos são os que estudam empiricamente estas práticas institucionais, nomeadamente a produção de campanhas e os discursos que delas fazem parte. A tomada de consciência da historicidade do discurso que este tipo de exercício implica reduz a ansiedade que a sede de actualidade pode provocar. É um facto que falar do consumo de drogas em termos legais já não é falar de um crime, que falar em prevenção já não equivale a falar apenas de abstenção do consumo, estando já institucionalizado o objectivo da redução dos riscos. No entanto, quando falamos de campanhas dirigidas à chamada comunidade, como é o caso das campanhas analisadas, a sua concepção, organização e objectivos continuam a ser idênticos. Mantêm-se as tradicionais divisões de poder que caracterizam este campo e continua a ser dominante a visão tecnicista das campanhas como instrumento das políticas públicas (ver, por exemplo, Negreiros de Carvalho, 2001), com consequência óbvias na redução do seu potencial de promoção da mudança social.

Persuasão e discurso

Na persuasão, para além do objectivo de fazer compreender os significados intencionados, de controlar a formação ou a transformação do conhecimento e das opiniões, é importante fazer acreditar, fazer com que o auditório represente como sua, como verdadeira, a interpretação articulada no discurso. O processo da comunicação persuasiva está dirigido a este processo de aceitação dos significados como verdade, ou pelo menos como verdade possível. Se não acreditarmos no que o outro diz, dificilmente mudaremos as nossas opiniões baseadas nessas crenças, um passo fundamental na persuasão (van Dijk, 1998). Mas este processo de aceitação depende da imagem que o auditório faz acerca do(a) orador(a) (Arkin, 1981; Goffman, 1967; Ng e Bradac, 1993; O’Keefe e Delia, 1982). Daí ser tão fundamental o controlo do tipo de credibilidade

que é atribuída ao conhecimento do orador. Para controlar esse tipo de credibilidade, é necessário assegurar o controlo das crenças sobre autoridade, poder, competência, perícia e outros traços sociais do orador e assegurar também o controlo das opiniões e atitudes sobre esses traços sociais, por exemplo, opiniões sobre honestidade, tolerância, similaridade ou justiça (*e. g.*, Perloff, 1993, Johnston, 1994). As estratégias discursivas desempenham a este respeito um papel essencial. Permitem facilitar e promover uma interpretação do que fazemos/dizemos de acordo com os significados intencionados, tendo portanto um importante papel no controlo da compreensão textual, e têm uma força reconhecida em facilitar o processo de acreditar em quem diz. A este respeito, o que mais importa não é o que se diz, mas o modo como se dizem e fazem as coisas (Sornig, 1989).

A credibilidade do orador é habitualmente independente do contexto, mas pode depender do tópico abordado no discurso. A literatura sobre a eficácia persuasiva da comunicação pública sobre a prevenção das drogas mostra bem como pode ser variável o julgamento sobre quem é uma fonte competente e sobre quem é visto como um especialista ou uma “autoridade” reconhecida neste domínio. Mostra também como é variável o julgamento sobre a honestidade do educador público, que pode ir da fé completa à rejeição absoluta e à falta de confiança total (Wittenborn e Smith, 1970; Negreiros de Carvalho, 1991). Num contexto de acusação e crítica, as funções pragmáticas e persuasivas do discurso só podem ser bem sucedidas se baseadas numa semântica da representação defensável. O(a) orador(a) deve ser visto(a) como falando a verdade, e desta forma representar-se a si próprio(a) como credível, bem como as suas explicações da situação. O seu próprio discurso deve ser visto como credível, e as formas nele usadas como sendo apropriadas. Este tipo de preocupação traduz-se usualmente na desvalorização e descrédito de outros modos de expressão, de outros discursos e numa restrição da sua circulação, de modo a que a circulação e a aceitação de versões alternativas da realidade, possivelmente comprometedoras, sejam obstruídas. Iremos ver em seguida como é que nas campanhas analisadas se procura controlar eficazmente o processo persuasivo, chamando a atenção para algumas das estratégias que caracterizam este discurso.

A criação da ilusão da livre escolha

É frequente ouvirmos dizer que as campanhas de prevenção servem para informar sobre os riscos das drogas e sobre a melhor forma de evitar os mesmos. Se há algum traço que distingue em termos de ideal a prática de informar é precisamente o facto de ter como efeito aumentar a liberdade da escolha individual. Com a argumentação passa-se algo de semelhante: embora neste caso o(a) orador(a) tenha como intuito convencer, transformar a opinião de um auditório, conseguir a sua adesão, tem também a preocupação de explicar, de dar o maior número de provas para justificar a posição assumida ou contra a posição que contesta. Desta forma procura dar a maior liberdade possível para o auditório aderir ao que é proposto, sem tentar obrigar a fazê-lo. É isto que distingue

a argumentação da manipulação cujo objectivo é reduzir a liberdade de discutir, ou de resistir às posições defendidas (Bellenger, 1984; Breton, 2000; Hawthorne, 1987). Partindo deste pressuposto, e com base na análise realizada, podemos dizer que o discurso accionado nas campanhas é fortemente manipulador e pouco informativo ou argumentativo. As tentativas de constrangimento são dissimuladas, ou seja, feitas de uma forma implícita, procurando-se criar nos públicos a ilusão da escolha, numa tentativa clara de salvaguardar a face e de reforçar assim as possibilidades de adesão.

Uma das estratégias mais utilizadas, em especial no discurso dirigido a jovens, é a argumentação pela alternativa. Mas esta forma de alternativa não é uma alternativa pela positiva, mas sim uma alternativa pelo pior, usando para o efeito o medo, uma estratégia tragicamente clássica na prevenção das drogas (Witte, 1994). Daí que se possa dizer que de facto não só não é dada escolha, como simultaneamente se reduz a escolha, se aprisiona e interdita o compromisso: em alguns casos, trata-se do não à droga, ou do sim à morte civil. Esta estratégia de simulação da escolha, que responde obviamente ao propósito persuasivo de criar uma imagem de tolerância para o orador, constitui também a estratégia mais adequada para suscitar o que se queria evitar. Dizer aos outros que escolham depois de lhes ter dado a conhecer apenas a margem de risco, sem se dar a conhecer a margem de segurança, não é aumentar a sua liberdade de acção, mas é sim reduzi-la, podendo constituir uma fonte de ansiedade. Mais grave ainda porque se alimentam ilusões em torno da livre vontade e da liberdade de acção que resultam na culpabilização do indivíduo por factores que estão fora do seu controlo individual ligados, por exemplo, às condições de vida (Albee *et al.*, 1988; Gabrielson, 1993), ou às contradições e contextos artificialmente criados pelas políticas públicas das drogas.

A inscrição deste discurso no que alguém já chamou de “epidemia da vontade”, característica das culturas contemporâneas ocidentais (Sedgewick's *apud* Benson, 1997: 125), é útil na auto-exoneração das responsabilidades estatais e políticas e também na despolitização do problema, mas pode ter consequências gravíssimas em termos sociais e mesmo no plano da saúde pública. Ao nível populacional pode resultar em sentimentos de indiferença, de desconfiança e de impotência e, no plano individual, em autocrítica e em sentimentos de inferioridade, sentimentos estes que tendem a inibir e não a promover a acção. Ora, como bem refere Morel *et al.* (2003), a qualidade das acções preventivas define-se sobretudo pelo tipo de relação sociais que produzem, e seguramente que estes efeitos inibitórios, até mesmo castradores, não são desejados por ninguém de bom senso.

A força do imperativo

Outro dos procedimentos utilizados é o recurso ao que na literatura sobre persuasão se chama o argumento da autoridade. No caso em análise este argumento inclui uma dimensão autoritária, ou seja, em vez de propor com base na competência que vem legitimar uma opinião, impõe, joga com o medo que qualquer um de nós tem de fazer a escolha errada e de entrar num beco sem saída, fazendo passar por verdadeiro ou

muito provável o que se vai passar, não explicando porquê, nem dando provas. Esta estratégia permite fechar a questão sem a discutir e responde ao propósito de fazer aceitar, custe o que custar, uma opinião ou de levar a agir de determinada forma. É assim que os públicos das campanhas se vêem confrontados com o facto de terem que aceitar opiniões, ou de terem que agir de determinado modo, simplesmente porque sim, porque quem sabe assim o diz.

Em termos discursivos tal autoritarismo expressa-se, por exemplo, na utilização de frases genéricas que reclamam conhecimento total e definitivo sobre o tópico, na utilização excessiva de modalidades que expressam existência, certeza e convicção da parte do falante (Hodge e Kress, 1988), na escolha de léxico que pressupõe a posse da única e autêntica versão da situação; e traduz-se ao nível pragmático (Östman, 1987) em prescrições sobre como devem agir, pensar, falar e mesmo sentir os membros dos públicos.

A natureza constringedora da argumentação utilizada, bem como a sua expressão categórica, mostram que estamos perante um discurso autoritário, e não um discurso de serviço, ou um discurso explicativo ou informativo que deixa espaço para a autonomia individual. O mais irónico ou, se calhar, o mais absurdo é constatar que este tipo de discurso pode surtir algum tipo de efeito preventivo (no sentido do reforço, da reprodução de atitudes) apenas nos membros dos públicos que já partilham o ponto de vista oficial. Ora, resta saber se esta será a estratégia mais coerente para usar num tipo de acção como é a acção preventiva que visa modificar o nosso futuro e se será a mais adequada para diminuir os conflitos reais que marcam as relações sociais no domínio das drogas.

A criação da aparência da objectividade

A retórica da objectivação, típica do discurso da notícia e fundamental para que o outro acredite na verdade do dito, acarreta um conjunto de estratégias que podem afectar todos os níveis do discurso (Queré, 1982; Rodrigues, 1990; van Dijk, 1988).

Na análise que fiz mostrei como são importantes, ao nível semântico local, os jogos dos implícitos (implicações, pressupostos, sugestões e alusões; ver, por exemplo, Kerbrat-Orecchioni, 1986) para fazer passar como verdade em si, como algo de indiscutível para todos crenças que têm na sua base atitudes ideológicas e que ao mesmo tempo se querem ver aceites como verdades únicas. Pressupor uma ideia, por exemplo, ou um referente, consiste em construir um discurso no qual essa ideia ou referente não será posto em causa. Este tipo de procedimento discursivo constitui uma maneira de se dizer sem tomar responsabilidade pelo dito, ou de expressar crenças de uma forma hipócrita, servindo em termos persuasivos para neutralizar efeitos de perda de credibilidade e de atractividade do orador que poderiam resultar de uma compreensão literal dos actos de fala prescritivos. Outro dos mecanismos utilizado é a forma plural ‘nós’, o nós solidário, o nós do “consenso” (Fowler, 1991), cujo referente vai mudando de texto para texto, e através do qual se cultiva a identificação, a empatia e a simetria de poder, assumindo um acordo prévio relativamente a pontos de referência básicos.

Usando este tipo de “nós” podem ser assumidos, por exemplo, um interesse e uma actividade partilhada, que implicam uma visão da situação das drogas que parece ser partilhada por todos, visão essa que é estabelecida como sendo uma verdade auto-evidente. Parte da posição construída para o cidadão é a crença nesse consenso atitudinal negativo, ou seja, a crença de que as drogas são um problema que todos vêm da mesma maneira e, como tal, acordam na mesma solução. Desta forma, as opiniões do orador ganham um estatuto de axioma do qual não se deve nem se pode duvidar, e é atribuída ao cidadão essa convicção.² O efeito retórico desta estratégia, neste caso, o efeito de verdade que determina a credibilidade, resulta de ser muito mais persuasivo assumir que os cidadãos partilham a posição oficial do que tentar persuadi-los através de um argumento explícito (Lee, 1992). Este tipo de pressuposição desempenha outra função suplementar: serve simultaneamente para excluir da ordem moral todas as opiniões alternativas, investindo-as desta forma de um carácter desviante.

Ligada a esta, temos a estratégia de deslegitimação de outras fontes de discurso e da sua autoridade, através da qual se reclama o monopólio de dois capitais simbólicos cruciais: a verdade e o discurso. Esta estratégia é concretizada sobretudo na utilização sistemática da negação polémica e da interrogação retórica (Ducrot, 1973; Hodge e Kress, 1979), úteis na criação de contrastes que criam oposições entre o verdadeiro e o falso e entre a voz de um inimigo ideológico e a voz de um amigo providencial. Através destes mecanismos discursivos, o orador reclama legitimidade moral como sendo neutral, objectivo, honesto, credível, tolerante e sincero, jogando claramente na posição de árbitro do jogo, procurando manter a aparência, ao mesmo tempo que cria uma hierarquia de fontes e discursos, reservando para si o topo da mesma. Estas estratégias de objectivação podem servir para criar a impressão de que se está a dar a escolher, ou seja, para dissimular elementos constrangedores, mas servem sobretudo para deslegitimar e rejeitar o conhecimento, opiniões, normas e valores atribuídos aos antagonistas, sendo evidente a tentativa de controlar a ordem do discurso público e de assim fazer da verdade um monopólio das autoridades oficiais.

Esta tentativa monopolizadora, que aliás é bem visível também na forma como as campanhas foram pensadas e implementadas sem lugar para a voz “leiga”, como tive oportunidade de verificar na investigação acima referida, mostra mais uma vez como o discurso persuasivo em causa milita contra uma cidadania activa que pressupõe, para além da possibilidade de escolha, a de inserção, ou seja, a possibilidade de participar na definição dos problemas e das regras aplicáveis a todos e de se comportar de acordo com elas, ou de aceitar o risco da sua transgressão. Continuar a insistir na desvalorização das realidades conhecidas por outros conhecimentos como sendo irreais e perigosas e continuar a insistir na ilusão que o problema pode ser resolvido em sede de apreciação “técnica”, significa a recusa da realidade tal qual ela é, significa manter o obscurantismo que impede o debate e o reconhecimento da natureza política das escolhas relacionadas com as drogas.

² Nos estudos sobre argumentação este tipo de estratégia é designada como petição de princípio.

A estratégia da polarização negativa

Esta é uma estratégia típica em discursos marcados por um diferencial de poder e autoridade e também em discursos que produzem a discriminação (Riggins, 1997).

Através desta estratégia o orador cria distinções, nutre sentimentos de oposição e de superioridade introduzindo elementos de conflito e de contraste. Para esse efeito recorre sobretudo ao ‘nós’, mas desta feita ao “nós exclusivo” ou ao “nós” directivo, e alimenta um jogo de contrastes semânticos e retóricos concretizado, por exemplo, em escolhas lexicais e sintácticas. Através dessas escolhas, criam-se grupos em oposição e hierarquias (os pais aliados *versus* os pais desviantes, os professores aliados *versus* os professores desviantes, a população aliada *versus* a população desviante), uma polarização que desempenha uma importante função no plano sociopolítico. Possibilita a exclusão sistemática da responsabilidade institucional na criação ou no agravamento dos problemas, mantendo fechado o espaço da solução política, com a consequente reprodução da subordinação dos públicos.

Tendo em conta as estratégias discursivas apontadas anteriormente, a polarização negativa contrasta claramente com os efeitos de simetria de poder, de identificação e de escolha livre que se querem produzir, o que permite que neste discurso coexistam duas ideologias contraditórias: uma mais autoritária e intolerante, e outra mais humanitária e tolerante. Permite-nos evidenciar que este tipo de discurso preventivo está atravessado por uma estranha tensão entre a visão de um cidadão racional, activo, responsável e a visão do cidadão que nada sabe e que necessita de muito encorajamento, assistência e persuasão para “fazer/dizer a coisa certa”.

Reflexões finais

Neste artigo quis sair da atmosfera “delirante” que caracteriza a discussão sobre a prevenção das drogas no nosso país, onde todos criticam mas ninguém diz como ela deveria ser feita (Vicente, 2003). De intenções modestas, não aponte o caminho certo, mas procurei apontar o que se deveria evitar, chamando a atenção para alguns dos meios discursivos utilizados para persuadir e mobilizar, bem como para as atitudes que estão na sua base e que deles podem resultar. Este exercício permitiu-nos sair da visão tecnicista dominante sobre campanhas (ver, por exemplo, McGuire, 1974; Shoemaker, 1989; Salmon, 1992), questionando a visão da sociedade accionada e construída no discurso das campanhas de prevenção das drogas analisadas, as suas concepções de liberdade e de responsabilidade individual e colectiva. Por maior que seja o bem visado, tal não significa que todos os meios são justificáveis, nem que todos os meios são admissíveis, pelo menos em quadros democráticos. O limite do persuadir é a liberdade do público de ser persuadido. Em termos éticos aquele que pretende persuadir é responsável pela forma como os públicos compreendem e interpretam o seu discurso; o comunicador anima, constrói a relação e, nessa medida, deve garantir a liberdade de escolha do seu interlocutor. Quaisquer que sejam as razões para a recusa ou para a resistência, há uma parte da liberdade individual que exige ser respeitada, e querer

retirá-la leva à sua ofensa e ao insucesso da campanha preventiva. Por isso, por maior que seja o bem procurado, importa lembrar que tal não justifica um meio qualquer. Se o pretendido é desenvolver a capacidade do indivíduo para agir, isso pressupõe que a responsabilidade lhe seja plenamente restituída, o que seguramente não acontece se são o medo e a força que dominam e se se continua a tentar impedir o reconhecimento dos significados colectivos do que é definido como problema pessoal ou da comunidade. O acesso a este tipo de conhecimento ou discurso poderia promover um tipo de acção que, ao invés de se restringir ao leque das opções institucionais permitidas, as poderia modificar no sentido de fornecer os meios e as condições de possibilidade para o exercício da cidadania democrática no domínio das drogas.

Referências

- Albee, G. W., Joffe, J. M. e Dusenbury, L. M. (eds.) (1988) *Prevention, Powerlessness and Politics. Readings on Social Change*, Londres: Sage.
- Arkin, R. M. (1981) "Self-presentation Styles", in Tedeschi, J. T. (ed.) *Impression Management. Theory and Social Psychological Research*, Nova Iorque: Academic Press, pp. 145-160.
- Bellenger, L. (1984) *L'Argumentation. Principes et méthodes. Connaissance du problème*, Paris: ESF.
- Benson, S. (1997) "The Body, health and eating disorders", in Woodward, K. (ed.) *Identity and Difference. Culture, Media and Identities*, Newbury Park: Sage, pp. 122-166.
- Breton, P. (2000) *La Parole manipulée*, Paris: La Découverte Poche.
- Donohen, L., Sypher, H. E. P. e Bukoski, W. J. (1991) *Persuasive Communication and Drug Abuse Prevention*, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Ducrot, Oswald (1972) *Princípios de Semântica Linguística (Dizer e não Dizer)*, São Paulo: Editora Cultrix.
- Edwards, J. Trindale, R. e Heath, L. (1990) *Social Influence Processes and Prevention*, Londres: Plenum.
- Fairclough, N. (2003) *Analysing Discourse: Text Analysis for Social Research*, Londres: Routledge.
- Fairclough, N., Pardoe, S., Szerszynski, B. (2005) "Researching Citizenship", <http://www.kkec.acir/linguistics%20articles%20index/fairclough4htm>, acesso a 11/2/2005.
- Ferguson, P. e Lennox, T (1974) *Drugs and Attitude Change: Nonmedical Drug Use Attitudes and Attitude Change*, Rockville: National Institute on Drug Abuse.
- Fowler, Roger (1991) *Language in the News, Discourse and Ideology in the Press*, Londres: Routledge.
- Gabrielson, T. S. (1993) "Action-oriented health education: a critical review of health campaigns in Denmark", *Health Promotion International*, 8 (1): 13-19.
- Goffman, Erving (1967) *Interaction Ritual: Essays in Face to Face Behavior*, Garden City, Nova Iorque: Doubleday.
- Hawthorne, J. (ed.) (1987) *Propaganda, Persuasion and Polemic*, Londres: Edward Arnold.
- Hodge, R. e Kress, G. (1979) *Language as Ideology*, Londres: Routledge.
- Johnston, D. (1994) *The Art and Science of Persuasion*, Madison: WCB Brown & Benchmark, pp. 150-178.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1986) *L'Implicite*, Paris: Armand Colin.
- Lee, D. (1992) *Competing Discourses: Perspectives and Ideology in Language*, Londres: Goodman.
- Mayton, I., Nagel, D. M. e Parker, R. (1990) "The perceived effects of drug messages on use patterns in adolescents", *Journal of Drug Education*, 20(4): 305-318.
- Morel, A., Boulanger, M., Hervé, F., Tonnelet, G. (2003) *Prevenção das Toxicomanias*, Lisboa: Climepsi Editores.
- McGuire, W. J. (1974) "Communication-persuasion models for drug education", in Goodstadt, M. (ed.) *Research on Methods and Programs of Drug Education*, Ontário: Addiction Foundation Research de Ontário.

- Negreiros de Carvalho, Jorge (1991) *Prevenção do Abuso do Alcool e Drogas nos Jovens*, Porto: INIC.
- Ng, S. H. e Bradac, J. J. (1993) *Power in Language. Verbal Communication and Social Influence*, Newbury Park: Sage.
- Negreiros de Carvalho, Jorge (2001) “A prevenção do consumo de drogas”, in Torres, N. Torres e Ribeiro, J. P. (org.) *A Pedra e o Charco. Sobre o conhecimento e a intervenção nas drogas*, Alameda: Íman Edições, pp. 275-296.
- O’Keefe, B. J. e Delia, J. G. (1982) “Impression Formation and Message Production”, in Roloff, M. Roloff e Berger, E. (eds.) *Social Cognition and Communication*, Londres: Sage, pp. 33-72.
- Ostman, J. O. (1987) “Pragmatics Markers of Persuasion”, in Hawthorne, J. (ed.) *Propaganda, Persuasion and Polemic*, Londres: Edward Arnold, pp. 91-105.
- Perloff, R. M. (1993) *The Dynamics of Persuasion*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Pinto-Coelho, M. Zara (2003) *Drogas em Campanhas de Prevenção: dos Discursos às Ideologias*, Tese de Doutoramento: Universidade do Minho.
- Queré, L. (1982) *Des miroirs equivoques. Aux origines de la communication moderne*, Paris: Editions Aubier.
- Riggins, S. H. (1997) (ed.) *The Language and Politics of Exclusion. Others in Discourse*, Londres: Sage.
- Rodrigues, A. (1990) *Estratégias da Comunicação. Questão Comunicacional e Formas de Sociabilidade*, Lisboa: Presença.
- Salmon, Ch. T. (1992) “Bridging theory ‘of’ and theory ‘for’ communication campaigns: an essay on ideology and public policy”, *Communication Yearbook*, 15: 346-358.
- Shoemaker, P. J. (ed.) (1989) *Communication Campaigns about Drugs: Government, Media and the Public*, New Jersey: LEA.
- van Dijk Teun A. (1988) *News as Discourse*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- van Dijk, Teun A. (1998) “Persuasion”, in van Dijk, T. *Ideology*, Londres: Sage, pp. 243-255.
- Vicente, F. N. (2003) *A Cidade do Ópio. Ideias, História e Intoxicações*, Coimbra: Quarteto Editora.
- Witte, K (1994) “Generating Effective Risk Messages: How Scary Should Your Risk Communication Be?” , *Communication Yearbook*, 18: 229-254.
- Wittenborn, J. R. e Smith, J. P. (eds.) (1970) *Communication and Drug Abuse*, Proceedings of the Second Rutgers Symposium on Drug Abuse: Springfield.

Influência da comunicação municipal na imprensa regional

Cláudia Maria Pereira da Costa*

Resumo

No presente artigo procuramos perceber como funcionam as estruturas que as câmaras municipais dos distritos de Braga e de Viana do Castelo criaram e implementaram para se relacionar com a comunicação social e as estratégias de trabalho implementadas. Pretendemos, igualmente, avaliar a reacção e postura de jornalistas e directores do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* perante a crescente profissionalização das estruturas municipais associadas à comunicação.

Deste modo, procuramos analisar o impacto que as câmaras municipais têm na imprensa regional e perceber se, e como, o trabalho das estruturas de comunicação municipais, concretamente dos dois distritos do Minho, condiciona o funcionamento dos dois jornais, o seu conteúdo e a apresentação do seu produto jornalístico.

Após a análise realizada, concluímos que a actividade das estruturas dos municípios minhotos associadas à comunicação condiciona os dois diários bracarenses e o conteúdo e a apresentação do seu produto jornalístico.

Palavras-chave: gabinetes de comunicação; câmaras municipais; imprensa regional

1. Introdução

Dada a importância crescente da vertente comunicacional nas sociedades contemporâneas, empresas privadas e instituições públicas, nomeadamente as câmaras municipais, têm apostado, cada vez mais, na implementação e desenvolvimento de serviços de comunicação, assessoria de imprensa ou relações públicas e na sua profissionalização.

Ao nível das câmaras municipais, assistimos, nos últimos anos, a uma crescente estruturação, organização e profissionalização das estruturas que trabalham na área da comunicação. Por intermédio delas, as edilidades procuram divulgar os municípios

* Mestre em Ciências da Comunicação – Área de Especialização em Informação e Jornalismo, pela Universidade do Minho. E-mails: claudiac@megamail.pt; ametade@mail.pt

e as suas iniciativas, designadamente através dos órgãos de comunicação social, concretamente dos regionais.

Enviar comunicados ou notas de imprensa através de correio electrónico e disponibilizar imagens de acções realizadas ou contactos telefónicos móveis são alguns sinais da maior organização existente a nível municipal e da preocupação que se verifica com o impacto na comunicação social. Nalguns casos, os serviços comunicacionais das câmaras municipais são assumidos por profissionais que têm ou tiveram uma ligação profissional com o jornalismo ou por pessoas com formação académica superior em áreas como Jornalismo, Relações Públicas e Comunicação Social.

No entanto, esta profissionalização pode transportar consigo alguns ‘perigos’ para os jornalistas, que, perante uma informação que chega à comunicação social de forma ‘fácil’, designadamente quando o envio é feito por correio electrónico ou quando também são remetidas imagens, podem correr o risco de tender para o facilitismo, preterindo, em benefício de um trabalho mais rápido, a qualidade do produto jornalístico. Tendo em vista o ‘combate’ a este eventual facilitismo, estes profissionais podem confirmar a informação enviada ou procurar obter novos elementos.

No presente artigo, procuramos analisar o funcionamento, estratégias de trabalho e objectivos das estruturas que as câmaras municipais, concretamente as dos distritos de Braga e de Viana do Castelo, têm para se relacionar com a comunicação social regional, nomeadamente com o *Correio do Minho* e o *Diário do Minho*, dois jornais diários com sede na cidade de Braga. Pretendemos, igualmente, compreender o posicionamento dos directores e dos jornalistas dos dois diários face à crescente profissionalização das estruturas camarárias ligadas à comunicação.

Neste contexto, procuramos ver que impacto as câmaras municipais têm na imprensa regional, procurando perceber até que ponto é que o trabalho das estruturas de comunicação das edilidades, concretamente dos distritos mencionados, condiciona o funcionamento do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*, bem como o conteúdo e a apresentação do produto jornalístico por parte destes dois periódicos.

2. O caminho da profissionalização

Nos últimos anos, as estruturas de comunicação das câmaras municipais, concretamente das dos distritos de Braga e de Viana do Castelo, evoluíram no sentido da profissionalização.

O surgimento, implementação e desenvolvimento destas estruturas estão, na nossa opinião, relacionados com a importância atribuída pelos municípios à comunicação, como elo de ligação da respectiva câmara municipal com o exterior.

A evolução verificada é reconhecida pelos directores dos dois jornais diários com sede na cidade de Braga, que, no entanto, se mostram preocupados com a tendência para o facilitismo por parte dos jornalistas, perante, precisamente, a profissionalização destas estruturas.

Por seu turno, a maior parte dos jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*, concretamente 65%, diz concordar em parte com o facto de os gabinetes de comunicação das câmaras municipais aparentarem ter um trabalho organizado, enquanto 5% mostram a sua concordância total e 30% dos profissionais dizem discordar em parte com tal ideia¹.

Para ilustrar a evolução verificada no trabalho desenvolvido pelas estruturas de comunicação das câmaras municipais, podemos dizer que antigamente as informações eram enviadas à comunicação social sobretudo via fax e as agendas culturais eram remetidas para as redacções através dos Correios. Hoje, muitas informações municipais chegam através de correio electrónico.

Quando contacta com a comunicação social, a maior parte dos municípios, dos distritos de Braga e de Viana do Castelo tem em consideração os horários de funcionamento dos meios de comunicação social/as rotinas jornalísticas. As autarquias têm em linha de conta os períodos do dia mais favoráveis e os dias de semana mais convenientes. Nalguns municípios procura-se também que um contacto com a comunicação social não colida, em termos de horários, com outras iniciativas, eventualmente de maior impacto, que aconteçam na região.

Segundo Jacques Deschepper, ao convocar-se uma conferência de imprensa, deve verificar-se se não há qualquer “iniciativa concorrente na mesma data. (Por exemplo, telefonar a um jornalista conhecido, para saber se há ou não outras manifestações)” (1992: 91).

Os directores dos dois jornais diários com sede na cidade de Braga consideram que as câmaras municipais começam a ter em consideração as rotinas jornalísticas, nomeadamente quando convocam uma conferência de imprensa ou enviam um comunicado.

Por outro lado, os jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* não parecem absolutamente convencidos desta realidade: 30% dos profissionais discordam totalmente com o facto de os gabinetes de comunicação das câmaras municipais terem em consideração os horários de funcionamento dos meios de comunicação social, uma ideia com a qual 35% dos jornalistas discordam em parte².

No que se refere à imprensa diária, deve saber-se os “horários de elaboração dos jornais para perceber as horas a que deve ser dada uma notícia, de forma a permitir algum tempo aos jornalistas para a sua preparação e escrita” (Granado e Malheiros, 2001: 26). Semanários, rádios ou televisões têm rotinas jornalísticas diferentes.

Este conhecimento cada vez maior das rotinas jornalísticas pode levar a que a comunicação social tenda a submeter-se à agenda das várias entidades que consigo contactam e a um consequente, mas se calhar nem sempre facilmente perceptível, controlo dos *media* e do seu conteúdo por parte de entidades exteriores.

¹ Estes dados baseiam-se nos questionários aplicados, em Julho de 2003, aos jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*. No total, foram entregues 29 questionários, tendo-se recolhido 20, o que corresponde a uma taxa de respostas de 68,97%.

² A informação tem por base os questionários aplicados, em Julho de 2003, aos jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*, referidos anteriormente.

Joaquim Fidalgo, enquanto Provedor do Leitor do jornal *Público* (cit. por Luís Paixão Martins), diz que quando um cidadão contacta com a comunicação social percebe “que boa parte das notícias não se tornou notícia por iniciativa do jornalista, mas por iniciativa das fontes de onde emana a informação. Foram estas que marcaram o dia: o ministro que decidiu fazer tal inauguração, o político que programou uma acção de campanha, o empresário que convocou uma conferência de imprensa, o sindicato que organizou uma manifestação, o presidente de câmara que convidou para uma visita às obras, o treinador que se propôs dar a entrevista há muito pedida... E a comunicação social lá ‘decidiu’ ir fazer a cobertura. Ou seja, agendou os acontecimentos, mas, em boa verdade, quem resolveu inscrevê-los na agenda potencial dos *media* daquele dia foram os promotores dos ditos acontecimentos. As tais fontes – cada vez mais organizadas e profissionalizadas. Dedicando-se aos assuntos ‘obrigatórios’, o jornal ficou sem gente para tratar de uma série de iniciativas interessantes, próprias, que tinha em carteira mas que, por ‘condicionalismos de agenda’, adiou mais uma vez” (Martins, 2001: 149).

Na nossa opinião, as estruturas que, em cada município, contactam com a comunicação social deviam pôr a sua profissionalização ao serviço da transparência da informação que é transmitida aos *media*. É certo que quem integra essas estruturas está ao serviço de uma lógica de poder. Mas não seria melhor as próprias câmaras tornarem menos tendenciosa a informação que enviam?

A maior parte dos profissionais do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* concorda, em parte, com o facto de os gabinetes de comunicação das câmaras municipais terem cuidados com a apresentação visual da informação que enviam aos órgãos de comunicação social de âmbito regional, concretamente à imprensa, o que significa que a profissionalização das estruturas de comunicação das câmaras municipais existe e é visível para os jornalistas.

Ao enviar uma informação para a comunicação social, concretamente para a imprensa, muitos municípios dos distritos de Braga e de Viana do Castelo fazem acompanhar essa informação por imagens, o que, em nosso entender, é mais um sinal da profissionalização que caracteriza as estruturas de comunicação dos municípios minhotos. O ‘peso’ da imagem é o motivo invocado para justificar esta atitude.

Uma fotografia é necessária para promover produtos ou serviços e para tornar uma história mais agradável para ser usada, talvez assegurando uma melhor posição na página de um jornal ou de uma revista ou encorajando um editor a fixar um espaço extra para a história (Wragg, 1993: 117).

Partindo da valorização e importância crescentes que caracterizam a imagem e do facto de as novas tecnologias permitirem um envio cada vez mais rápido e perfeito das fotografias, é natural que um município aposte no envio de imagens a acompanhar uma informação escrita.

Mas, na nossa opinião, esta colaboração com a comunicação social exige que os *media* tomem algumas precauções. É que, como adianta, em entrevista, o director do

Diário do Minho, João Aguiar³, o ângulo de uma fotografia transmitida por uma fonte como um município pode valorizar mais o interesse próprio e a imagem de determinado político do que o interesse público e social da notícia em questão.

A realidade constatada a partir de contactos estabelecidos com os municípios minhotos revela-nos que nas câmaras municipais dos distritos de Braga e de Viana do Castelo existe uma tendência para as funções de contacto com a comunicação social serem exercidas por pessoas que têm alguma proximidade com o presidente da respectiva edilidade. O factor confiança assume um peso importante na contratação das pessoas.

O exercício da actividade de assessor de imprensa representa, geralmente, um convite pessoal dirigido “a profissionais de comunicação social ou de relações públicas. O seu trabalho desenvolve-se em estreita ligação com a pessoa que os convidou. Muitas vezes não estão integrados em estruturas hierarquizadas e o seu vínculo é transitório. Possuem, geralmente, uma ligação pessoal (amizade, afinidade política, etc.) com a pessoa com quem trabalham” (Deschepper, 1992: 27).

Além desta ‘proximidade presidencial’, verificamos que mais de metade das pessoas dos municípios dos distritos de Braga e de Viana do Castelo responsáveis pelo contacto com os *media* teve ou tem um contacto profissional ligado ao exercício do jornalismo. Dentro destes, e não só, há quem tenha formação académica superior ao nível do Jornalismo, Relações Públicas ou Comunicação (Social).

Pensamos que esta realidade denota uma preocupação crescente por parte dos responsáveis das câmaras municipais em ter no sector responsável pela comunicação pessoas que conheçam os contornos do meio jornalístico, de modo a facilitar precisamente o contacto com os *media*.

“Alguns ex-jornalistas acabam por aceder a esta função, o que os torna muito úteis às instituições que servem, pois, ao mudarem de lado no terreno, trazem todo o conhecimento do ofício para o contacto com as organizações noticiosas” (Santos, 1997: 81). Muitos jornalistas passam a exercer funções ao nível das fontes, “quer porque possuem experiência do outro lado da barreira – habituados a um clima de escrita rápida e de resposta imediata a solicitações –, quer porque têm um estímulo monetário maior que como jornalista” (Santos, 2001: 47). Além da experiência profissional e do conhecimento do meio, Eduardo Camilo fala também “na profusa agenda de contactos” (1998: 97) que estes ex-jornalistas têm.

Embora apresentem algumas semelhanças, nomeadamente ao nível da profissionalização do serviço, da estreita relação estabelecida com o presidente de câmara, da ligação, mais ou menos directa, dos seus elementos à actividade jornalística e da formação académica de quem as integra, as estruturas de comunicação das câmaras municipais dos distritos de Braga e de Viana do Castelo desempenham tarefas diferenciadas. Tendo em consideração as características de cada concelho minhoto e de cada município, é natural que haja diferenças ao nível das tarefas que são realizadas. Os municípios deverão, tendo em conta as suas especificidades, encontrar a melhor solução.

³ À data da realização da entrevista, o director do *Diário do Minho* era João Aguiar, uma situação que entretanto se alterou.

A maior parte dos municípios dos dois distritos minhotos usa a comunicação social para comunicar factos positivos, uma opinião partilhada por responsáveis e jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*.

“O Outono é a estação do ano dos jornalistas; a Primavera a dos Assesores de Imagem (...). Para o pessoal dos *Media*, o céu está quase sempre cinzento e com tendência para piorar. Para o povo da Imagem, o céu está quase sempre ensolarado e só pode mesmo é vir a ficar melhor” (Martins, 2001: 111).

3. O papel das novas tecnologias

Como referimos anteriormente, ultimamente tem-se verificado, por parte das estruturas de comunicação das câmaras municipais, o uso crescente das novas tecnologias, concretamente do correio electrónico.

Para enviar informação para a comunicação social, concretamente para a imprensa regional, as câmaras municipais dos distritos de Braga e de Viana do Castelo usam sobretudo o fax e o correio electrónico, com uma ligeira superioridade para este último, o que, segundo adianta o director do *Correio do Minho*, Costa Guimarães, em entrevista, pode levar os jornalistas a adoptarem uma postura de facilitismo.

“O e-mail é preferível ao fax, porque pode ser mais facilmente reenviado, respondido, copiado ou arquivado” (Granado e Malheiros, 2001: 53).

Regra geral, os jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* entendem que é mais fácil tratar a informação das edilidades recebida por correio electrónico. O facto de este meio permitir uma maior simplificação do trabalho do jornalista é a principal razão apontada para tal. Ainda assim, há quem alerte para o facto de esta não ser, na maior parte das vezes, a forma mais correcta de tratar a informação.

Na nossa opinião, é positivo o envio de informação das câmaras municipais à comunicação social, concretamente ao *Correio do Minho* e ao *Diário do Minho*, por correio electrónico, pois quando um jornalista quer reproduzir exactamente uma ideia não necessita de reescrever toda a informação. Ainda assim, os profissionais da comunicação social têm de saber que não se podem restringir a uma simples e ligeira transformação de um texto enviado.

O uso de novas tecnologias no âmbito da actividade jornalística não se resume ao correio electrónico. Neste campo, um meio que passou, desde há alguns anos, a integrar a rotina diária de trabalho dos jornalistas é o telemóvel.

Quase todos os municípios dos distritos de Braga e de Viana do Castelo referiram⁴ que é disponibilizado aos jornalistas um contacto de telemóvel – do presidente e/ou dos assessores e/ou dos chefes de gabinete do presidente da câmara –, o que visa facilitar a comunicação com os *media*, essencialmente fora dos horários de expediente e durante os fins-de-semana e feriados. No entanto, há quem reconheça que esta situação tem alguns inconvenientes.

⁴ Os contactos com 23 dos 24 municípios dos dois distritos foram concretizados, presencialmente, entre Setembro de 2002 e Junho de 2003. A outra resposta foi obtida por correio electrónico, em Setembro de 2002.

David Wragg lembra a importância de haver um contacto telefónico fora de horas, porque muitos jornalistas escrevem as suas histórias quando a maior parte da população não está a trabalhar (1993: 165).

Também os directores dos dois jornais diários com sede em Braga entendem que é positivo haver um contacto telefónico sempre disponível.

Quanto aos jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*, a esmagadora maioria, mais concretamente 95%⁵, entende que é positivo os presidentes das câmaras municipais e/ou os assessores dos municípios deixarem os contactos de telemóveis sempre disponíveis, o que se justifica com o facto de um número de telemóvel disponível permitir um contacto ou a obtenção de esclarecimentos fora das horas de expediente.

Embora consideremos que haver um contacto telefónico móvel de alguém de uma autarquia sempre disponível é algo positivo, pensamos que os jornalistas têm que saber definir os limites da sua utilização, nomeadamente fora das horas de expediente.

4. A atitude dos jornalistas

Após esta incursão pelos caminhos da profissionalização e pelo papel das novas tecnologias, centramos a nossa atenção na postura que os jornalistas adoptam, ou devem adoptar, perante serviços de comunicação das câmaras municipais cada vez mais eficazes.

A maior parte dos jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* defende que, quando um entrevistado que trabalha num município pede para rever uma informação produzida antes de ela ser publicada, os jornalistas da imprensa regional nunca facultam o trabalho entretanto produzido. Esta atitude indiciará, na nossa opinião, uma tendência para não haver submissão dos jornalistas perante a informação veiculada pelos municípios minhotos.

No entanto, 65% dos profissionais dos dois diários bracarenses concordam em parte com a ideia de que os jornalistas tendem a submeter-se à informação enviada pelos gabinetes de comunicação das câmaras municipais, uma afirmação que merece a concordância total de 10% dos jornalistas, a discordância parcial de 15% e a discordância total de 10%⁶.

A maior parte dos jornalistas dos dois jornais assume que, seja às vezes, frequentemente ou sempre, tem uma preocupação especial com o modo como se relaciona com as fontes das câmaras municipais.

A forma mais utilizada pelos jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* para desenvolver e manter a confiança dos assessores e dos presidentes das câmaras municipais é o contacto pessoal.

⁵ Os dados baseiam-se nos questionários aplicados, em Julho de 2003, aos jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*.

⁶ A informação tem por base os questionários aplicados aos jornalistas dos dois diários com sede em Braga, em Julho de 2003.

No que se refere à protecção das fontes, 35% dos jornalistas dizem que por vezes têm uma preocupação especial com o modo como protegem as fontes das câmaras municipais, enquanto 25% afirmam preocupar-se sempre com essa protecção e 15% assumem que tal acontece frequentemente⁷. Os jornalistas mostram também alguma preocupação em identificar a fonte naqueles textos que são redigidos a partir de informação veiculada pelas câmaras municipais.

No que respeita à confirmação da informação que é apresentada pelas câmaras municipais, os jornalistas dos dois diários com sede em Braga parecem ter uma postura algo passiva, pois a maior parte diz confirmar essa informação apenas às vezes.

Apesar desta realidade, a maioria dos jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* procura, quando recebe informação das câmaras municipais, obter novos elementos.

Verificámos também que 60% dos jornalistas dos dois diários com sede em Braga pensam que as câmaras municipais condicionam, às vezes, o trabalho dos jornalistas da imprensa regional. Com 25% surge a opção frequentemente e com 10% a possibilidade nunca⁸.

5. Conclusão

Neste artigo, debruçámo-nos sobre o funcionamento e os objectivos das estruturas através das quais as câmaras municipais dos distritos de Braga e de Viana do Castelo se relacionam com a comunicação social regional, concretamente com o *Correio do Minho* e o *Diário do Minho*; quisemos compreender o posicionamento dos directores e dos jornalistas dos dois periódicos perante a crescente profissionalização dos organismos camarários ligadas à comunicação.

Globalmente, procurámos perceber até que ponto é que o trabalho das estruturas de comunicação das edilidades, concretamente dos distritos mencionados, condiciona o funcionamento, o conteúdo e a apresentação do produto jornalístico dos dois diários com sede em Braga.

Na sequência da reflexão realizada, verificámos a existência de uma profissionalização dos gabinetes de comunicação das câmaras municipais, que tendem a adoptar estratégias que pretendem ser aguerridas e eficazes.

As estruturas responsáveis pelo sector da comunicação social dos municípios minhotos apresentam, regra geral, um traço comum: a ligação estreita com o respectivo presidente de câmara.

O reconhecimento da importância desta actividade por parte dos municípios é visível nomeadamente na contratação de profissionais com formação académica superior na área da Comunicação (Social) ou das Relações Públicas e de elementos que têm ou tiveram uma ligação profissional ao jornalismo. Uma vez que transporta consigo um

⁷ *Ibidem.*

⁸ *Ibidem.*

maior conhecimento das rotinas e das práticas jornalísticas, essa ligação profissional actual ou anterior levará, por parte das câmaras municipais (do Minho), à adopção de estratégias que vão ao encontro das expectativas dos jornalistas (do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*). Proporcionar aos jornalistas um contacto telefónico móvel sempre disponível, enviar simultaneamente um texto e uma imagem, fazer chegar a informação às redacções através de correio electrónico ou convocar uma conferência de imprensa ou uma inauguração para horas jornalisticamente convidativas são exemplos destas estratégias.

Tendo em consideração que este profissionalismo, concretamente o envio de informação por correio electrónico, pode encerrar alguns indícios de tentativa de controlo, os jornalistas dos dois diários bracarense não poderão tender para o facilitismo. O caminho a percorrer passará por uma postura que contrarie o ‘jornalismo sentado’, desenvolvido a partir da redacção.

Na sequência da análise realizada, concluímos que o trabalho desenvolvido pelas estruturas comunicacionais das câmaras municipais dos distritos de Braga e de Viana do Castelo condiciona o dia-a-dia, o conteúdo e a apresentação do produto jornalístico por parte do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho*.

Jornalistas e responsáveis dos dois jornais não reagirão da mesma forma quando os municípios minhotos enviam mais ou menos informação e quando a informação chega por fax ou por correio electrónico. A paginação não será igual se a informação de uma edilidade vem ou não acompanhada por fotografia(s).

O maior ou menor conhecimento das rotinas jornalísticas que as estruturas comunicacionais dos municípios tenham também condiciona o dia-a-dia do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* e, conseqüentemente, o seu conteúdo. Exemplificando, podemos referir que uma conferência de imprensa agendada para as 11h00 terá mais probabilidade de ter cobertura mediática do que outra convocada para o final da tarde ou para a noite. Sabendo-o, as pessoas que numa câmara municipal estabelecem o contacto com a comunicação social marcarão a iniciativa para uma hora mediaticamente mais cativante. Os jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* irão fazer a cobertura noticiosa do evento. O seu dia ficou condicionado por esse acontecimento. E a edição seguinte dos dois jornais também.

Outra realidade que influencia o dia-a-dia dos jornalistas do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* e o conteúdo e a apresentação das suas páginas é o telemóvel. Quando uma informação referente a algum assunto de determinada câmara municipal exige, por princípios deontológicos⁹, que se ouça a opinião da edilidade, a existência de um número de telemóvel disponível facilita a obtenção dessa reacção. Se é necessário estabelecer o contacto fora das horas de expediente, essa disponibilização, em nome do rigor da informação, assume ainda mais pertinência. Um dia de trabalho de

⁹ No n.º 1 do Código Deontológico do Jornalista pode ler-se que “o jornalista deve relatar os factos com rigor e exactidão e interpretá-los com honestidade. Os factos devem ser comprovados, ouvindo as partes com interesses atendíveis no caso” (Gabinete do Secretário de Estado da Comunicação Social e Imprensa Nacional – Casa da Moeda, 2001: 450).

um jornalista do *Correio do Minho* e do *Diário do Minho* e a edição do dia seguinte destes dois jornais não têm os mesmos contornos quando esse instrumento é disponibilizado aos jornalistas e quando não o é.

Estes e outros exemplos integram a rotina dos profissionais de comunicação social de tal modo que estes nem sempre tomarão consciência dos reflexos que a sua atitude vai ter no produto jornalístico do dia seguinte. Por outro lado, quem folheia um jornal não pensa, certamente, que uma notícia tem maior ou menor dimensão/destaque porque, no dia anterior, um jornalista teve esta ou aquela atitude, comportamento ou contacto.

Enveredando por um ângulo de abordagem entre vários possíveis, o presente artigo procura contribuir para um melhor conhecimento das estruturas comunicacionais dos municípios, nomeadamente ao nível do seu relacionamento com a comunicação social regional. Acreditamos que os passos dados foram ao encontro deste objectivo, mas pensamos que outros estudos sobre o mesmo fenómeno podem, e devem, vir enriquecer a nossa análise. Outros trabalhos sobre esta e outras áreas contíguas podem completá-la e aprofundá-la.

Referências

- Azevedo, M. (2000) *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares: Sugestões para Estruturação da Escrita*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Camilo, E. (1998) *Estratégias de Comunicação Municipal – Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios*, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Costa, C. (2004) *O Impacto das Câmaras Municipais na Imprensa Regional – Um olhar sobre os dois jornais diários da cidade de Braga*, Tese de mestrado inédita, Braga: Universidade do Minho, Departamento de Ciências da Comunicação do Instituto de Ciências Sociais.
- Deschepper, J. (1992) *Saber Comunicar com os Jornalistas da Imprensa, Rádio e Televisão*, Mem Martins: Edições CETOP – Centro de Ensino Técnico e Profissional à Distância. (Original publicado em 1990). Gabinete do Secretário de Estado da Comunicação Social e Imprensa Nacional – Casa da Moeda (2001) *Legislação da Comunicação Social (2.ª Edição Revista)*, Lisboa: Autor.
- Granado, A. e Malheiros, J. V. (2001) *Como Falar com Jornalistas sem Ficar à Beira de um Ataque de Nervos – Guia para investigadores e profissionais de comunicação*, Lisboa: Gradiva.
- Martins, L. P. (2001) *Schiu... Está aqui um jornalista – Tretas, meias verdades e completas mentiras acerca da imagem*, Lisboa: Editorial Notícias.
- Santos, R. (1997) *A Negociação entre Jornalistas e Fontes*, Coimbra: Minerva.
- Santos, R. (2001) ‘O que fazer com os jornalistas?’, *Comunicação Empresarial*, 17: 46-48, Lisboa: APCE – Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa.
- Wragg, D. (1993) *Targeting Media Relations – A Step-by-Step Guide to Cost – Effective Public Relations*, London: Kogan Page.

II. Comunicação estratégica nas organizações

Comunicação e Sociedade, vol. 8, 2005, pp. 85-100

A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal).

Teresa Ruão* e Maria Victoria Carrillo**

Resumo

Os “activos intangíveis” – como a identidade, a imagem, a reputação ou a marca – têm uma importância crescente na gestão das Universidades. A emergência da chamada *Sociedade do Conhecimento* trouxe novos desafios à responsabilidade pública das instituições de ensino superior. E, em menos de uma geração, estas instituições entraram num contexto dito “de mercado”, onde a sustentabilidade exige a adopção de orientações de gestão mais empresariais. Neste contexto, os factores intangíveis surgem como elementos muito valiosos para as Universidades. Analisaremos, neste trabalho, o caso de duas instituições de ensino superior público – a Universidade da Extremadura em Espanha e a Universidade do Minho em Portugal. Constitui propósito deste trabalho reflectir sobre o papel da identidade na superação dos desafios que se colocam hoje às instituições de ensino superior (como a conquista de novos públicos ou a descoberta de novas formas de financiamento). Essa avaliação é feita a partir de um estudo dos programas de modernização da identidade visual das universidades citadas. Os resultados apontam para o entendimento da identidade visual como uma área catalisadora do esperado desenvolvimento estratégico destas instituições.

Palavras-chave: identidade organizacional, identidade visual, imagem organizacional, reputação organizacional, universidades.

* Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. E-mail: trua0@ics.uminho.pt

** Universidad de Extremadura. E-mail: mvcardur@alcazaba.unex.es

1. Introdução

Desde inícios do século XX que as empresas e instituições despertaram gradualmente para a necessidade de se dedicarem à “gestão das impressões” (Guinzel *et al.*, 1993), ou seja, para a importância de gerirem não só o desempenho das suas organizações, mas também as “impressões” sobre esse desempenho. E os conceitos de identidade, imagem e reputação passaram a ser evocados para explicar essas dimensões intangíveis das organizações e da gestão, que pareciam interferir no sucesso global da missão institucional ou do negócio empresarial.

Esta preocupação com os assuntos da identidade e da imagem das instituições e empresas parece ter tido as suas raízes no design gráfico, cuja aplicação ao universo industrial e comercial começou a ser ensaiada entre as décadas de 1890 e 1930. As empresas financeiras e de navegação constituem bons exemplos de utilizações vanguardistas do conceito de identidade gráfica nos seus ramos de negócio, ao aplicarem o princípio do design aos edifícios e material publicitário. E estas primeiras experiências marcam o início do reconhecimento de que é possível tirar partido das questões estéticas na comunicação organizacional, dando origem à escola visual do estudo da identidade.

Desde então, a evolução foi profunda. Nos nossos dias qualquer empresa, mas também qualquer instituição de solidariedade social, clube de futebol, universidade, ou mesmo cidade, região ou país, sente necessidade de planear e gerir a apresentação visual da sua identidade, no sentido de promover uma imagem positiva e uma reputação de longo prazo. Parece mesmo impossível levar a cabo uma qualquer actividade empresarial ou institucional que não tenha um nome, um logótipo e algumas cores, como ponto de partida para a afirmação de uma identificação própria e diferenciada no mercado. Mas também se entende actualmente que os elementos visuais devem ser manifestações visíveis de um sentido organizacional mais profundo, constituído de trocas de “impressões” entre o ambiente interno e o externo.

Apesar do reconhecimento de que a pesquisa sobre esta “gestão das impressões” é relevante, na medida em que os factores intangíveis parecem promover boas relações com os públicos, liderança nos mercados e, logo, desenvolvimento económico das organizações (Gioia & Thomas, 1996; Baker & Balmer, 1997; Pruzan, 2001), a verdade é que a investigação empírica neste campo é reduzida e o desenvolvimento teórico disperso. Além de que tem acontecido essencialmente no domínio empresarial, e pouco se tem aplicado a instituições sem fins lucrativos, como é o caso das igrejas, hospitais ou universidades.

Nas duas últimas décadas surgiram, no entanto, algumas investigações centradas nas instituições de ensino superior, pelo crescente reconhecimento da importância dos factores intangíveis – como a identidade, a imagem ou a reputação – na superação dos novos desafios que se impõem às universidades, como a conquista de novos públicos ou a descoberta de novas formas de financiamento¹. E entender o papel destes “activos”

¹ Nomeadamente os estudos de Albert & Whetten, 1985; Elsbach & Kramer, 1996; Gioia & Thomas, 1996; Baker & Balmer, 1997; Kazoleas *et al.*, 2001; Melewar & Akeel, 2005.

no desenvolvimento de duas instituições de ensino superior público – a Universidade da Extremadura em Espanha e a Universidade do Minho em Portugal – constitui o propósito deste trabalho. Procuraremos reflectir sobre o seu lugar no seio das novas políticas universitárias, que visam fazer face a um período de mudanças sem precedentes, marcado pela adopção de estratégias de gestão mais empresariais. Analisaremos, em particular, os programas de modernização da identidade visual, como áreas visíveis e, entendemos, catalisadoras do esperado desenvolvimento estratégico destas instituições. Começamos, então, por perceber quando e porquê despertaram as universidades para a necessidade de gerirem os seus “activos intangíveis”.

2. A instituição universitária

As universidades, segundo a *Magna Carta das Universidades Europeias* (1988), são instituições autónomas que, de forma crítica, produzem o conhecimento e transmitem a cultura através do ensino. Nasceram com o propósito da dedicação à causa pública e mantêm essa missão até aos nossos dias, por via da mobilização da imaginação, criatividade, capacidades e talentos na construção de sociedades mais democráticas e harmoniosas (Freeman & Thomas, 2005).

No entanto, as instituições de ensino superior evoluíram muito nos últimos anos. A emergência da chamada “sociedade do conhecimento” (na segunda metade do século XX) trouxe consigo novas exigências para a responsabilidade pública destas instituições. Referimo-nos a uma sociedade baseada na informação e dominada pela revolução tecnológica, as quais emergem como o suporte do desenvolvimento sustentável e da competitividade das nações. Neste novo contexto, as universidades (saídas de esferas elitistas de produção e transmissão de cultura e ciência) foram chamadas a contribuir directamente para o desenvolvimento social. A sua missão viu-se alargada ao fortalecimento das competências cognitivas e morais de todos os cidadãos, democratizando o acesso à informação e à cultura e respondendo a contextos de aplicabilidade.

Esta complexificação do papel das Universidades fez crescer o sector da educação nos países mais desenvolvidos, aumentando a concorrência entre instituições que oferecem agora “serviços de educação” numa sociedade que exige “literacia global”. Em 1995, a Organização Mundial do Trabalho reconheceu mesmo a existência de um “mercado da educação”, bem como a sua importância na economia mundial. Perante isto, tornou-se manifesto que as universidades mergulhavam em ambientes de profunda mudança, que as colocavam em situação de grande vulnerabilidade. Em menos de uma geração (e tomamos como referência as discussões no espaço europeu que se iniciaram na década de 1980), estas instituições passaram de um cenário de futuro previsível para um contexto dito “de mercado”, extraordinariamente dinâmico. O declínio das matrículas (em resultado da diminuição das taxas de natalidade e das dificuldades de empregabilidade), a redução dos financiamentos públicos, a globalização das sociedades e economias e o aparecimento de novas tecnologias constituíram alguns desses factores de instabilidade que exigiram às instituições de ensino superior cami-

nhos de reforma. E a sua sustentabilidade parecia passar pela adopção de orientações de gestão mais empresariais e de comportamentos socialmente responsáveis (Simões, Santos & Costa, 2002; Freeman & Thomas, 2005).

Por tudo isto assistimos, no final do século XX, ao desenvolvimento de políticas governamentais de orientação economicista, apelando à apresentação de resultados visíveis e se possível quantificáveis das universidades. Estas passaram a ser avaliadas não tanto pela influência que têm sobre as novas gerações, mas pela imediatez do seu trabalho, traduzido no número de publicações e prémios conseguidos pelas suas equipas de docentes e investigadores. E são esses dados e as posições conseguidas em *rankings*, de avaliação da qualidade do ensino e da investigação que passam a garantir às universidades melhores recursos financeiros para sustentarem as suas actividades.

Ora, estas transformações introduziram grandes ambiguidades em instituições muito pouco habituadas a pensar e a actuar estrategicamente (Gioia & Thomas, 1996). É a sua própria identidade que parece estar em causa. O binómio quantidade-qualidade, a fragilidade de relacionamento entre o ensino e a investigação, a natureza do ensino e os métodos de aprendizagem, a compatibilização entre a procura de novas fontes de financiamento e a independência científica, e até o relacionamento institucional com a sociedade em geral constituem agora assuntos centrais na vida das academias.

Por outro lado, também as anteriores imagens positivas da universidade junto da sociedade deixaram de ser um dado à partida. Esta “sociedade do conhecimento e da informação”, potenciadora de valores de cidadania, permitiu o desenvolvimento de percepções que põem em causa o papel tradicional das universidades, com base em críticas de que estas valorizam mais a pesquisa do que o ensino, de que usam mal o dinheiro e de que não servem o interesse público. E isso conduziu a um enfraquecimento dos laços que ligam a universidade à população que serve. Ao mesmo tempo que fez crescer, entre os especialistas, as argumentações de que estas devem ser cada vez mais responsáveis pelos gastos públicos, pelo que precisam de desenvolver, à semelhança das empresas privadas, planos estratégicos de actuação (com uma clara definição da sua missão e objectivos de negócio) e avaliação da sua *performance* (Kazoleas, *et al.*, 2001; Simões, Santos & Costa, 2002).

Neste ambiente, foi-se tornando mais visível, até porque as universidades lidam com “produtos” intangíveis, que as noções de prestígio ou credibilidade sustentada eram relevantes para a sua actividade, nomeadamente na determinação dos seus recursos e capacidade de atracção dos públicos. Sendo os programas dos cursos e outros projectos científicos mais ou menos fáceis de imitar, os factores mais subjectivos tornaram-se tão importantes quanto a medição de elementos ditos mais “substanciais” (Alvesson, 1990). Nestas condições, a construção e comunicação da identidade, bem como a gestão da imagem e da reputação, foram-se assumindo como elementos críticos da gestão universitária.

3. O conceito de identidade

Como referem Melewer e Akel (2005: 41), nas circunstâncias relatadas, de actuação em ambiente de mercado, “as universidades finalmente perceberam o papel da identidade organizacional como uma fonte poderosa de competitividade”. Na verdade, a identidade parece constituir o ponto de partida da gestão dos ditos “activos intangíveis”. Trata-se do conjunto de atributos e valores que emergem do seu passado, da cultura e da prática organizacional, como um sistema de representação de uma instituição para si própria e para os outros. Nesse sentido, funciona como um esquema cognitivo de classificação e localização da instituição num certo universo comercial e simbólico e serve de guia às tomadas de decisão dentro da organização e fora dela (Dutton e Dukerich, 1991). Assim, esta forma de identificação social integra a comunicação, como a “gestão explícita de todas as formas através das quais a organização se apresenta, pelas experiências e percepção, a todas as suas audiências” (Olins, 1991: XVII). E sendo assim, está na base da formação da imagem e da reputação (Margulies, 1977; Alvesson, 1990; Van Riel & Balmer, 1997).

Um estudo da identidade organizacional implica a evocação de duas escolas de pensamento: a escola visual e a escola estratégica (Balmer, 1995). A primeira privilegia as manifestações físicas da identidade, que se expressam através de elementos icónico-visuais, cujo propósito é a identificação e distinção da organização no seu ambiente; enquanto a escola estratégica se dedica à análise dos elementos de ordem cultural ou psicológica, que integram a visão, a missão e a filosofia da empresa/instituição. Na verdade, os traços físicos devem constituir a manifestação de uma série articulada de condutas, mapas conceptuais, sistemas normativos e filosofias de referência, a partir dos quais a empresa elabora, pensa, sente e actua. Ou seja, a identidade visual deve apoiar-se na personalidade, cultura, comportamento e comunicação da organização (Balmer, 2002; Baker & Balmer, 1997; Villafañe, 1993). E a articulação entre estes elementos, físicos e culturais, constitui uma exigência para uma interacção social com sucesso nos universos interno e externo.

4. A identidade visual e a “marca-universidade”

A escola da identidade visual, que constitui o centro de interesse deste trabalho, dedica-se, então, ao estudo das manifestações visíveis do que a organização é. As raízes desta escola estão, como aliás já aflorámos, no design gráfico, que se preocupa tradicionalmente com o nome da empresa, o logótipo e/ou símbolos, as cores, os tipos de letra e os *slogans* (Dowling, 1994). Mas pode incluir ainda a análise de outros aspectos tangíveis como: a arquitectura, a decoração, o vestuário e o aspecto dos produtos e serviços (como design do produto e embalagem) (Hatch & Schultz, 2000).

As universidades também, e desde cedo, pareceram “inventar” identidades através de manifestações visíveis da sua cultura, como é o caso dos nomes, selos, lemas ou ritos de passagem. Dessa forma criaram lealdades, marcaram territórios e comunicaram posicionamentos, da mesma forma que o fizeram diferentes regimes políticos e países

ao longo da história. Mais recentemente, no entanto, um cada vez maior número de universidades (sobretudo na Europa e nos EUA, a partir da década de 90) começou a desenvolver e a implementar verdadeiros programas de gestão da identidade visual, como parte da sua estratégia de crescimento e expansão (Baker & Balmer, 1997). Face aos desafios que se colocam a estas instituições, como descrevemos na introdução deste trabalho, o reforço da competitividade tem assentado na procura de características de unicidade que, uma vez comunicadas às audiências, constituam fontes de vantagem sustentada pela influência na imagem e na reputação. E o reajustamento da própria linguagem visual tem constituído parte da estratégia de actuação sobre a imagem e a reputação, que representam activos muito valiosos para uma universidade (como demonstram estudos vários²).

A imagem organizacional é, segundo Alvesson (1990: 164), “a impressão holística e viva que tem um grupo particular sobre a organização”. Ou seja, é fotografia mental imediata que surge na cabeça das audiências quando é evocada uma empresa ou instituição. Já o termo *reputação* serve para caracterizar a distribuição de opiniões (a expressão aberta da imagem colectiva) acerca de uma pessoa ou entidade, por parte de um grupo de interesse, e que se constitui ao longo do tempo (Frombrun, 1996). Trata-se do julgamento colectivo das acções da organização e seu desempenho. Em ambos os casos, estamos perante fenómenos de representação mental que partem de manifestações da identidade das organizações.

O estabelecimento de um programa de identidade visual pode, assim, constituir uma forma de as organizações narrarem as suas histórias, de comunicarem os seus produtos/serviços e de promoverem “impressões” (de imagem e reputação) positivas. Mas, como refere Abratt (1989), a identidade visual deve ser o sinal exterior de um empenhamento mais profundo. Isto é, deve constituir a expressão daquilo que Melewar e Akel (2005) identificam como as raízes históricas da instituição, a sua personalidade e a sua estratégia organizacional. E nessa medida, os símbolos visuais, quando combinados com uma estratégia de identidade e comunicação, podem constituir propostas de posicionamento e relação de longo prazo com o mercado. Podem constituir-se como marcas.

Os sinais visuais representam também para as universidades essa possibilidade de desenvolverem “marcas” de serviços de educação de qualidade, se devidamente sustentadas por valores e comportamentos coerentes. A *marca-universidade* é a transformação da identidade num elemento estratégico gerido do interior da organização, a partir do seu centro nevrálgico decisor, numa perspectiva de criação de distintividade (Carrillo & Ruão, 2004: 8). E, como referem Freeman e Thomas (2005), a criação da *marca-universidade* tornou-se hoje indispensável para instituições de ensino superior envolvidas num mercado de educação cada vez mais complexo.

² Gioia & Thomas, 1996; Kazoleas *et al.*, 2001; Chapleo, 2002; Melewar & Akel, 2005.

5. Os estudos de caso

Analisemos agora os dois estudos de caso propostos: a Universidade da Extremadura – em Espanha – e a Universidade do Minho – em Portugal. Constituiu objectivo deste trabalho proceder a uma investigação comparativa da forma como as duas instituições geriram o processo de modernização da sua identidade visual. Trata-se de instituições que apresentam semelhanças entre si, pelos seus cerca de 30 anos de existência, pela dimensão, pela forte ligação às regiões onde se integram e pela forma como conduziram a adopção de novas identidades gráficas. Onze anos separam os dois processos, mas as motivações e resultados parecem não ser muito distantes.

Atendendo à tipologia de Dowling (1994) sobre os componentes da identidade visual de uma organização³, de resto já apresentados, faremos uma análise da linguagem visual escolhida pelas instituições em diferentes períodos de desenvolvimento. Nos dois casos encontramos opções de representação gráfica clássicas, no contexto universitário europeu e americano, para o período de fundação e expansão e estratégias de modernização na fase de consolidação, como veremos de seguida.

5.1 A Universidade da Extremadura

A *Universidade da Extremadura* foi fundada em 1973, sendo a única instituição de ensino superior público para toda a região da Extremadura – Espanha. Actualmente, a Universidade funciona em quatro *campi* – nas cidades de Cáceres, Badajoz, Mérida e Plasencia. Nestas instalações encontramos em funcionamento 75 licenciaturas, frequentadas por cerca 27 000 alunos, com mais de 1800 professores e um total de 800 trabalhadores entre pessoal de administração e serviços.

Trata-se de uma instituição de ensino superior que experimentou um crescimento constante ao longo dos seus 32 anos de existência, adaptando-se continuamente às exigências: aumentou a oferta académica, reforçou o pessoal docente e administrativo, melhorou as infra-estruturas e fortaleceu a ligação às cidades que a acolhem. Mas a Universidade da Extremadura enfrenta, desde inícios do século XXI, novos desafios de competitividade. Face às exigências da “sociedade do conhecimento” pretende manter firme o compromisso social que assumiu, incorporando as novas tecnologias, projectando outras áreas urbanas da região e caminhando no sentido da convergência europeia do ensino superior. Analisemos agora a identidade visual desta Universidade que se diz um “espaço de imaginação”, “modernidade”, “liberdade”, “conhecimento” e “informação”⁴.

As preocupações com a representação gráfica da instituição parecem ter tido início formal em 1989, quando foi aprovado um emblema institucional (ou seja, dezasseis anos depois da fundação). Trata-se de um escudo circular (*ver figura 1*) que aparece

³ Relembramos que os elementos centrais na análise da identidade visual são, no entender de Dowling (1994): o nome da empresa, o logótipo e/ou símbolos, as cores, os tipos de letra e os slogans.

⁴ In saudação do Reitor da Universidade da Extremadura, no *site* da instituição, www.unex.es.

dividido em quatro partes. No centro encontramos a Virgem de Guadalupe, padroeira da Extremadura; no canto inferior esquerdo está representada uma azinheira, árvore milenar típica da região; no canto superior direito encontramos a árvore da ciência; e nas partes inferior direita e superior esquerda surgem os símbolos do reino de Castela e Leão.



Figura 1. O escudo da Universidade da Extremadura (1983).

A instituição manterá o uso deste símbolo por vinte anos, sem que possamos encontrar, no entanto, um verdadeiro planeamento da identidade visual. Esse passo estratégico só será tomado em 1993, através da aprovação de um documento designado de “Manual de Identidade Gráfica” e que se mantém até hoje.

Com a aprovação do Manual, a identidade gráfica da Universidade da Extremadura passou a integrar um emblema composto por um *símbolo* (anagrama) acompanhado de um *logótipo* (texto escrito que contém o nome da Universidade) (*ver figura 2*). O *símbolo* integra dois elementos básicos: (1) as iniciais das palavras “Universidade” e “Extremadura”; e (2) um “capitel”, símbolo histórico do saber. Este último contém um círculo que pretende simbolizar o espaço de encontro proporcionado pela universidade, como centro criador de progresso e saber. O *logótipo* é composto graficamente pelo nome completo da universidade, no tipo de letra *Futura Condensada Bold*. É de referir, ainda, que as cores que integram o emblema e, portanto, definem a instituição são: o verde, como tonalidade identificativa da região, e o amarelo, símbolo da luz e da razão.



Figura 2. O logótipo da Universidade da Extremadura (1993).

Tomado no seu todo, o emblema da Universidade da Extremadura promove a imagem de uma instituição suportada pela região em que se inscreve, tal como era pretendido na sua fundação. A eleição do nome inscrito no *logótipo* corresponde claramente a um critério geográfico, bem como à pretensão de projecção de uma Universidade única na região (embora com quatro *campi* diferentes). Aliás, esta ligação à região da Extremadura veio permitir a sua inclusão no “Grupo dos 9”, formado pelas nove universidades públicas espanholas que são únicas nos seus territórios geográficos, e estão comprometidas com o seu desenvolvimento socioeconómico.

O emblema descrito convive com o escudo da universidade, que aparece no Manual de 1993 como indicado para certos usos concretos ou ocasiões especiais.

Aliás, o escudo, com a adopção da nova linguagem visual, viu os seus traços simplificados, de forma a facilitar a reprodução em certos materiais e sempre sob consulta prévia ao vice-reitor com a tutela correspondente. Para além disso, o Manual propõe também versões diferenciadas deste símbolo mais antigo, com reproduções simples a preto e branco.

Passados doze anos sob a aprovação do Manual de Identidade visual da Universidade da Extremadura, é já possível apontar alguns problemas na sua aplicação. São de referir: (a) a forma desestruturada como tem decorrido o seu processo de implantação (já que é muito frequente observar o incumprimento das normas gráficas estabelecidas); (b) a falta de coerência entre os serviços (onde nasceram outras manifestações de “logótipos” e “marcas” menores); (c) o desconhecimento das normas pela maioria da comunidade académica, já que o acesso ao Manual não está facilitado (dando origem a numerosos problemas, como por exemplo, à falta de unanimidade no uso das siglas da universidade: “UEX”, “Uex” ou “UEx”); e (d) a ausência de um documento que sintetize os elementos que devem constituir referência interna e externa da identidade da instituição, ou a *Carta de Identidade* (Jimenez, 2004)³.

Para que um programa de identidade visual possa ser implantado com sucesso é fundamental que esteja em consonância com o sentir da comunidade que representa, que seja aprovado por esta e que todos os seus públicos lhe reconheçam a devida importância, pelo que o programa de identidade visual da Universidade da Extremadura deveria ter sido aprovado por uma comunidade consciente do seu valor estratégico para futuro. E, segundo Jiménez (2004), a criação deste manual não constituiu um esforço conjunto, nem foi entendido como um investimento na criação de “uma marca a longo prazo”. Aliás, destaca-se a seguinte afirmação da acta da sessão da Junta do Governo, de 21 de Janeiro de 1993, data em que se aprovou o Manual de Identidade Gráfica: trata-se de “*un libro de imagen corporativa con las definiciones necesarias para la edición de cualquier material impreso*”. Ora, tal afirmação revela um entendimento limitado das potencialidades da identidade visual na gestão universitária.

Lançar um manual de identidade visual sem uma reflexão aprofundada sobre a identidade da instituição pode ter consequências negativas, já que se deve procurar a integração da comunidade institucional em todo o processo. Na verdade, face à nova iconografia proposta podemos correr o risco de interpretações desviantes, enganos ou comentários mal intencionados, como explica Jiménez (2004)⁴. Por isso, devem as organizações programar com rigor a sua política de identidade visual, em consonância com uma identidade estratégica. E a identidade estratégica é aquela que articula as características da identidade colectiva – como personalidade, cultura e conduta – com a missão da instituição. Pois, como refere Costa (1999), é fundamental gerir a iden-

³ Até ao momento a Universidade da Extremadura não tem uma Carta de Identidade, salvo a elaborada como trabalho de investigação de mestrado por Caridad Jiménez (2004) e orientada por M.^a Victoria Carrillo.

⁴ A autora refere no seu trabalho como em dada altura se chamava à marca da Universidade da Extremadura *roló fotográfico* (pela semelhança do mesmo com o objecto designado).

tidade organizacional tendo em conta não apenas os estímulos visuais, mas também a estrutura sensorial e psicológica dos indivíduos que constituem os seus públicos internos e externos.

Uma vez atingido o acordo acerca da identidade institucional, esta pode ser comunicada às audiências-chave por meio de um programa de identidade. Trata-se do planeamento da implementação da identidade visual e estratégica, que deve ser capaz de reflectir a estrutura da organização, as suas características internas (o que faz e o que representa), assim como o papel da marca no reforço da competitividade. Mas, e segundo Jiménez (2004), podemos afirmar que “*veinte años después de la creación del MIG (Manual de Identidad Gráfica) de la Universidad de Extremadura, no se puede decir que ha sido respaldado como hubiese sido necesario, quedando la imagen gráfica como una mera acción de marketing*”.

5.2 A Universidade do Minho

A Universidade do Minho nasceu no ano de 1974, em pleno período revolucionário que trouxe o regime democrático a Portugal, e foi instalada em dois *campi* – nas cidades de Braga e Guimarães. Nos últimos anos teve um crescimento muito acentuado, integrando actualmente 51 projectos de ensino de licenciatura, 16 500 alunos, 1 100 professores, para além dos programas de pós-graduação e doutoramento, bem como quase 600 técnicos e pessoal administrativo, que a tornam numa das maiores universidades portuguesas.

Partindo mais uma vez da tipologia de Dowling (1994), começemos por analisar o nome adoptado na fundação – *Universidade do Minho*. Trata-se de uma designação simultaneamente descritiva e conceptual, na terminologia de Olins (1995). Ou seja, descreve, por um lado, a localização geográfica da instituição e, por outro, remete para uma das características marcantes da sua identidade, o empenhamento no desenvolvimento cultural, científico e tecnológico da região de Portugal onde foi instalada. Ao mesmo tempo, responde estrategicamente a uma exigência governamental: a de que as então designadas de “Universidades novas” portuguesas fossem motores de desenvolvimento regional.

Ainda em 1974, a então Comissão Instaladora da Universidade do Minho aprova um conjunto de emblemas que pretendiam transmitir simbolicamente uma mensagem sobre a identidade dessa instituição emergente. Trata-se do brasão de armas (*ver figura 3*), da bandeira e do selo. A criação destes emblemas foi inspirada na tradição heráldica da simbologia portuguesa e, de entre os elementos que os constituem, destaca-se (pelo valor semiótico que a instituição lhe atribuiu): a serpe, que simboliza a ciência; a flor de jacinto, que evoca a sabedoria; e o livro, que remete para o conhecimento. Predominam nestes emblemas a cor prata, que pretende simbolizar a humildade, e o vermelho, que enuncia a combatividade (Norton, 1977). Mais tarde, os Estatutos da instituição definirão as cores branca e vermelha como os tons identificativos da Universidade do Minho (1989).



Figura 3. O brasão de armas da Universidade do Minho (1974).

O estilo visual adoptado por esta Universidade nos períodos de criação e expansão (1974-2004), pelo seu formalismo mas também pela sua originalidade, reflecte o intuito de criar uma identidade de compromisso com os poderes públicos e o ambiente das universidades nacionais e internacionais, ao mesmo tempo que aponta para a procura de uma singularidade no desempenho das funções tradicionais de uma instituição de ensino superior. Para isso, afirmou como traços de identidade a intenção de prosseguir na vanguarda do saber, numa atitude de humildade científica, e o espírito de abertura, conjugados com uma capacidade de inovação própria de uma instituição jovem, mas comprometida com a participação cívica e social.

Os três emblemas descritos manter-se-ão por trinta anos, tendo no entanto a instituição enfrentado alguns problemas de desestruturação da retórica heráldica durante este período. Referimo-nos à proliferação descontrolada de símbolos das unidades (escolas e serviços) da Universidade que, sentindo dificuldades em funcionar com a emblemática heráldica (quer pelo sentido que transmitia, quer pelas dificuldades técnicas colocadas pelo uso do brasão) e pretendendo conseguir uma identificação diferenciada, adoptaram por iniciativa própria diferentes logótipos. Pelo que acontecia já uma confusão entre uma identidade de marca (sugerida pelo brasão de armas) com uma identidade endossada (oferecida pela sua combinação com símbolos departamentais) (Olins, 1991). E tudo isto fazia denotar “a inexistência de uma linha uniforme e coesa de representação” na Universidade do Minho⁵.

Talvez porque se tornava cada vez mais forte a percepção, sobretudo por parte da gestão de topo, desta falta de alinhamento entre a retórica organizacional e a realidade vivida pela instituição, em 2004 a Universidade do Minho avançou com a adopção de novos códigos de representação visual. Para além disso, a instituição enfrentava agora os desafios do declínio da procura, da redução dos financiamentos públicos, da globalização das suas actividades e do projecto de criação do espaço europeu de ensino superior, entre outros. Aproveitando a comemoração do seu 30º aniversário, no dia 17 de Fevereiro de 2004, a reitoria tornou público o Manual de Identidade Visual e colocou o mesmo à disposição de todas as escolas e funcionários no circuito de intranet.

A instituição decidiu-se pela adopção de uma representação gráfica que quebrava definitivamente com a tradição heráldica, optando por um logótipo totalmente diferenciado da linguagem visual anterior (*ver figura 4*). Trata-se de um símbolo inspirado numa *proto-escrita* primitiva rudimentar, usada por uma comunidade de pescadores da Póvoa de Varzim (na região do Minho) – as *Siglas Poveiras*. Este exemplo inspirador levou à interpretação da flor de jacinto (elemento simbólico importante e inovador

⁵ Como refere a responsável pelo Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem, em artigo publicado da REA, n.º 2, 2004, p. 27.

da iconografia anterior) numa sintaxe gráfica composta por “um hexaedro inscrito em hexágono”. E assim nasceu a estrela de seis pontas que passou a representar a instituição Universidade do Minho.



Figura 4. O logótipo da Universidade do Minho (2004).

Segundo os documentos oficiais e declarações sobre o nascimento da nova simbologia, aquilo que a instituição solicitou aos consultores externos foi o desenvolvimento de uma linha gráfica, por um lado, diferenciadora da Universidade do Minho no panorama nacional e internacional e, por outro, evocadora dos sinais regionais decorrentes da sua cultura e geografia. O resultado foi a criação de um logótipo que propõe um exercício intelectual mais simples que o design anterior, reduzindo a unidade floral dos jacintos a seis eixos irradiantes que evocam, para além da história da instituição e da região, a metáfora da teia global do conhecimento. Em síntese, a estrela de seis pontas representa a singularidade regional de uma inteligência – a Universidade – em conexão com o mundo (Providência, 2004⁶).

O sistema visual da Universidade do Minho, apresentado no Manual em suporte digital, é, assim, constituído por três elementos: (1) o sistema modular de barras, com a representação cromática da Universidade (reitoria) e das escolas ou institutos, hierarquicamente organizados da esquerda para a direita; (2) os *símbolos*, isto é, a estrela de seis pontas como representação gráfica geral da instituição e os ícones das unidades; e (3) o *logótipo*, propriamente dito, composto pelo *lettering* comum, indicado como tipo gráfico *News Gothic* (1908) (*ver figura 5 em anexo*).

O Manual refere, igualmente, que foi decidido manter-se o uso do brasão de armas, bandeira e selo da Universidade para documentos nobres e cerimónias oficiais. E que a adopção, em simultâneo, de uma “retórica mais informal e contemporânea” faz parte da estratégia de criação de uma marca institucional. Ou seja, a nova simbologia é agora encarada como parte de um sistema de identidade que funciona como representação das actividades da instituição, numa perspectiva comercial ou empresarial⁷.

Note-se que o processo de revisão da identidade visual da Universidade do Minho demorou seis anos (1998-2004), mas a sua implantação não deixou de surpreender a academia. Depois de um período de reflexão (com algumas interrupções e controvérsias internas, criadas pelas escolas/institutos que não se reviam nas propostas apresentadas), implicando duas equipas reitorais, a nova iconografia acabou por ser implantada de forma breve. Pois, como referem Balmer e Soenen (1999), por vezes,

⁶ Francisco Providência, arquitecto responsável pelo projecto da nova identidade visual, in “Dossier de Imagem”, intranet.uminho.pt

⁷ Como é referido no *UMjornal* de Janeiro de 2004, a adopção da nova simbologia constitui parte da intenção de adopção de uma estratégia de marketing mais agressiva pela reitoria da Universidade do Minho, de que a construção de marca não será alheia.

a visão do gestor de topo é mais determinante na definição da identidade do que a história, os valores e a cultura.

Mas a linguagem visual constitui apenas uma ponta do icebergue da identidade da organização. Pelo que, revista em profundidade, a mudança de representação visual na Universidade do Minho é, na verdade, mais de forma do que de conteúdo. O núcleo da identidade anterior constituía a procura do equilíbrio entre a tradição e a modernidade: cumprir o papel social de uma universidade, mas de forma modernizada e inovadora. Ora, a nova simbologia propõe de igual forma esta equidade. Ou seja, o que assistimos foi a uma mudança na comunicação organizacional da Universidade do Minho, mais do que na identidade, como forma de reagir ao ambiente competitivo em que se encontra.

Para o caso da Universidade do Minho é ainda cedo para avaliar o resultado da implantação da nova identidade gráfica, já que passou apenas um ano sobre o seu lançamento. Admitimos que se trata de um processo progressivo, tanto mais que estamos perante um símbolo muito abstracto. Mas também para esta Universidade podemos já relatar interpretações desviantes e anedóticas⁸, que poderiam ser resolvidas com a criação da *Carta de Identidade* (inexistente, tal como no caso da Universidade da Extremadura). Embora a instituição considere que em geral o processo de aceitação por parte de públicos internos (os mais problemáticos) e externos tenha corrido de forma muito satisfatória⁹.

Parece-nos, no entanto, que podemos concluir que o processo de implementação da nova identidade visual foi nesta universidade mais organizado que no caso da Extremadura. Os onze anos que separam os processos e a evolução teórico-prática que aconteceu neste período, no domínio do estudo e gestão dos “activos intangíveis”, podem explicar a discrepância. Apesar de os processos serem muito similares.

6. Conclusões

A mudança no design gráfico constituiu uma forma de promover a adopção de estratégias comunicativas e de marca mais consentâneas com a exigência de competitividade que se coloca às universidades. Mas a questão está em saber se a universidade aparentemente renascida a partir da linguagem visual modernizada corresponde realmente ao evocado. Como referem Frombrun e Rindova (2000: 97), para que uma empresa ou instituição possa atingir uma reputação favorável é necessário actuar com *transparência*. Sendo a transparência “um estado em que a identidade interna de uma empresa reflecte positivamente as expectativas dos *stakeholders*-chave e em que as suas crenças acerca dela reflectem de forma exacta a identidade suportada internamente”. Assim, só uma identidade gráfica fundada numa coerência com a história, os valores e os

⁸ Em artigos publicados no *UMjornal* de Abril e Junho de 2004, docentes da instituição esgrimiram opiniões contra e a favor dos “pauzinhos frigoríficos”, interpretação atribuída à nova iconografia pela semelhança com o símbolo do frio (que podemos encontrar nomeadamente nos frigoríficos).

⁹ Dados do Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem da Universidade do Minho, em Janeiro de 2005.

comportamentos vividos na instituição poderá ser fonte de reputação favorável. Caso contrário, só servirá para confundir e dispersar as associações mentais dos grupos de interesse.

No entanto, a mudança gráfica pode constituir um passo para um desenvolvimento mais alargado da identidade institucional. Pode funcionar como uma alavanca para a intervenção em áreas cruciais da gestão da identidade, como a estratégia, a cultura e as políticas de comunicação de longo prazo. Sem isso, a mudança visual das universidades corre o risco de ser apenas uma cosmética, sem resolver verdadeiramente o problema da inserção de lógicas de mercado nestas instituições. Pelo que se torna necessário repensar os traços culturais e o comportamento institucional, como manifestações de identidade, e perceber da sua integração dos novos valores exigidos pela orientação empresarial.

A identidade constitui, assim, o cerne da criação da *marca-universidade*, pelo que tem uma importância estratégica na gestão universitária face ao contexto competitivo em que têm de desenvolver as suas actividades. Como explicam Páez e Fuenmayor (2005), as universidades de hoje enfrentam o desafio da mudança e desenvolvem esforços com esse propósito, mas falta-lhes muitas vezes uma identidade sólida que garanta a difusão e interiorização da sua nova missão, visão e valores. E, ao moverem-se neste contexto, as universidades dos nossos dias, sobretudo as mais jovens, parecem precisar de repensar a sua identidade no sentido da formação e consolidação de valores institucionais que fortaleçam o seu compromisso social actual. E para tal necessitam de abandonar algumas medidas de superficialidade que têm caracterizado as suas políticas de identidade. E isso só se consegue mobilizando toda a inteligência interna para o cumprimento da sua nova missão, pela criação de um sentido de pertença que atravesse toda a academia e chegue aos públicos externos. Neste contexto, a identidade visual é apenas uma das componentes da mudança, mas que pode ser catalisadora de envolvimento mais profundos.

7. Referências

- Abratt, R. (1989) 'A new approach to the corporate image management process', *Journal of Marketing Management*, 5 (1): 63-76.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985) 'Organizational Identity', in Cummings, L. L. & Staw, B. M. (eds.) (1985) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 7, pp. 263-295.
- Alvesson, M. (1990) 'Organization: from substance to image', *Organization Studies*, 11 (3): 373-94.
- Baker, M. J. & Balmer, J. M. T. (1997) 'Visual Identity: trapping or substance', *European Journal of Marketing*, 31 (5): 366-82.
- Balmer, J. M. T. (1995) 'Corporate branding and connoisseurship', *Journal of General Management*, Winter: 39-44.
- Balmer, J. M. T. & Soenen, G. B. (1999) 'The AC2ID Test of corporate identity management', *Journal of Marketing Management*, special edition on Brand Reality, 15 (1-3): 69-92.
- Carrillo, M. V. & Ruão, T. (2004) 'La gestión estratégica de la imagen institucional de las universidades: la IVC en la Universidad do Minho (Portugal) y en la Universidad de Extremadura (España)', *Actas en CD-rom do II Encontro Iberoamericano sobre Estratégias de Comunicação*, Universidad de Sevilla.

- Chapleo, C. (2002) 'Is branding in UK Universities Real?', *Education Marketing Magazine*, 26.
- Costa, J. (2003) 'Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI', *Razón y Palabra* (34), www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones.
- Dowling, G. (1994) *Corporate Reputations*, London: Kogan Page.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991) 'Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation', *Academy of Management Journal*, 34 (3): 517-554.
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (1996) 'Members' responses to organizational threats: encountering and countering the Business Week Rankings', in Hatch, M. J. & Schultz, M. (eds.) (2004) *Organizational identity. A reader*, New York: Oxford, pp. 469-509.
- Estatutos da Universidade do Minho (aprovados em Agosto de 1989).
- Estatutos da Universidade da Extremadura (aprovados em Maio de 2003).
- Freeman, I. & Thomas, M. (2005) 'Consumerism in education', *International Journal of Educational Management*, 19 (2): 153-177.
- Frombrun, C. J. (1996) *Reputation: realizing value from the corporate image*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Frombrun, C. J. & Rindova, V. P. (2000) 'The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell', in Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (eds.) (2000) *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, New York: Oxford University Press, pp. 70-96.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996) 'Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change', *Administrative Science Quarterly*, January, 41 (3): 370-404.
- Guía Académica de la Universidad de Extremadura (2002-3).
- Guinzel, L. E., Kramer, R. M. & Sutton, R. I. (1993) 'Organizational impression management as a reciprocal influence process: the neglected role of the organizational audience', *Research in Organizational Behavior*, 15: 227-166.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2000) 'Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations', in Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (eds.) (2000) *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, New York: Oxford University Press, pp. 11 – 35.
- Jiménez, C. (2004). *Propuesta de una Carta de Identidad de la Universidad de Extremadura*. (Trabalho de Investigação dirigido por M.^a Victoria Carrillo para *Diploma de Estudos Avançados* nos Programas de Doutoramento em Espanha).
- Kazoleas, D., Yungwook, K. & Moffitt, M. A. (2001) 'Institutional image: a case study', *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4): 205-216.
- Margulies, W. (1977) 'Make the most of your corporate identity', *Harvard Business Review*, July-August: 66-72.
- Melewar, T. C. & Akel, S. (2005) 'The role of corporate identity in the higher education sector', *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (1): 41-57.
- Norton, M. A. (1977) 'Simbologia da Universidade', in (1977) *O Distrito de Braga*, 2ª série, II, IV (1- 4), Braga, pp. 11-16.
- Olins, W. (1991) *Corporate Identity – Making business strategy visible through design*, Toledo: Thames – Hudson.
- Olins, W. (1995) *The new guide to identity. How to create and sustain change through managing identity*, Cambridge: Gower.
- Páez A. & Fuenmayor, J. (2005). 'Paradigmas sobre Gestão Comunicacional en el Ámbito Universitario', *Razón y Palabra*, Febrero- Marzo (43), www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones.
- Pruzan, P. (2001) 'Corporate reputation: image and identity', *Corporate Reputation Review*, 4 (1): 50-64.
- Simões, J. V., Santos, S. M. & Costa, A. A. (2002) *Ensino Superior: uma visão para a próxima década*, Lisboa: Gradiva.
- Universidade da Extremadura (1993) *Manual de Identidad Gráfica*.

Universidade do Minho (2004) *Manual de Identidade Visual*, intranet.uminho.pt.

Van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. (1997) 'Corporate identity: the concepts, its measurement and management', *European Journal of Marketing*, 31 (4): 340-355.

Villafañe, J. (1993) *Imagen Positiva*, Madrid: Pirámide.

www.uminho.pt (modificada em 2004)

www.unex.es (modificada em 2005)

8. Anexo

Figura 5. Logótipos das Escolas e Institutos da Universidade do Minho (2004).



La gestión de los intangibles empresariales.

Justo Villafañe*

Resumen

Existen numerosas evidencias empíricas que demuestran que los recursos intangibles de las empresas – la marca, la reputación corporativa, el capital intelectual o la responsabilidad corporativa – son una de sus principales fuentes de valor. La razón que explica este hecho hay que buscarla en los procesos de indiferenciación de la oferta comercial provocados por la saturación de los mercados de bienes y servicios. Hoy en día lo funcional, lo que el marketing clásico consideraba estratégico, tiene cada vez menor poder de diferenciador. Por el contrario, lo emocional, resulta cada vez más decisivo a la hora de explicar los procesos electivos de todos los stakeholders de las empresas.

Para que los recursos intangibles generen valor para las empresas es necesario gestionarlos de acuerdo a modelos que a veces resultan ciertamente sofisticados. La evaluación y la gestión de los intangibles empresariales – ambos hechos son inseparables – constituyen en la actualidad uno de los retos más atractivos del management empresarial en los países desarrollados.

Palabras clave: recursos intangibles; reputación corporativa; marca; responsabilidad social corporativa; grupos de interés.

El gran protagonismo que los intangibles empresariales están teniendo en los últimos años es el resultado, en mi opinión, del proceso de convergencia de dos visiones innovadoras acerca de la propia gestión empresarial: la primera, proveniente del management estratégico, se refiere a los procesos de generación de valor en la empresa cada vez más asociados a sus recursos intangibles. La segunda tiene que ver con la comunicación de las empresas que, en las últimas décadas, se ha desplazado desde la comunicación de producto a la comunicación de marca y finalmente a la comunicación orientada a fortalecer la imagen y la reputación de las propias compañías.

* Professor Catedrático da Universidade Complutense de Madrid

La historia del management empresarial es testigo, cada cierto tiempo, de la implantación de innovaciones. En torno a 1910 el marketing cambió las reglas de los mercados basados en la oferta por los que privilegiaban la demanda. Posteriormente, con el final del taylorismo, se entronizó la gestión del capital humano al considerar a los empleados como un recurso de notable importancia para la empresa. Ya en los sesenta, la gestión de calidad podría considerarse como la penúltima innovación importante en el ámbito de la gestión empresarial. Finalmente, la gestión de los intangibles empresariales constituye, a mi juicio, la última gran innovación del management.

Desde los años ochenta, el exceso de capacidad productiva ha influido poderosamente en la homogeneización de la oferta de productos y servicios, los cuales se han visto azotados por el peor virus que pueda atacar a cualquier mercado – la indiferenciación – y contra el cual existen pocos antídotos eficaces en el terreno de lo funcional, de lo tangible. Podría decirse que hoy lo único que diferencia es lo intangible: una marca, la reputación de una empresa...

Por si lo anterior fuera poco, en 2005 han entrado en vigor las NIC – las normas internacionales de contabilidad – de obligado cumplimiento para todas las empresas cotizadas de la Unión Europea, y las FAS (Financial Accounting Standard), las normas de contabilidad financiera de Estados Unidos, Canadá y otros estados, que exigen a las empresas una estimación del valor económico financiero de sus activos intangibles; estimación que se hace difícil al día de hoy, primero, porque no hay consenso sobre lo que se entiende por activo intangible y, en segundo lugar, porque tampoco existe dicho consenso sobre cómo estimar el valor económico de este tipo de activos.

En el campo de la comunicación empresarial, entendida ésta en sentido amplio, se ha producido en los últimos años un fenómeno similar, no en cuanto a su naturaleza sino en la radicalidad de su evolución. Tradicionalmente la comunicación de las empresas tenía dos expresiones hegemónicas, casi exclusivas: las relaciones informativas y la comunicación de marketing o de producto, cuya expresión más genuina fue siempre la publicidad.

Esta situación se prolongó en toda Europa hasta los primeros años 90 en los que la crisis de la industria publicitaria puso en entredicho la eficacia de la publicidad, sumiendo al sector en una profunda crisis que arrastró durante más de una década. Las empresas comprobaron dolorosamente cómo la amortización de las inversiones publicitarias resultaba cada vez más difícil ya que, debido a la saturación de los mercados, crecía la indiferenciación de la oferta lo que exigía mayor inversión en publicidad y ésta, a su vez, más tiempo de amortización, tiempo que no sólo no creció sino que disminuyó debido a otro efecto de la saturación: el acortamiento del ciclo de vida de los productos.

Ante esta espiral diabólica – mayores inversiones en publicidad y menor tiempo para amortizarlas – las empresas cambiaron no sólo sus estrategias sino su perspectiva sobre lo que debía ser su comunicación; es el momento en el que emerge con fuerza el concepto de imagen corporativa y el inicio de lo que, algunos años más tarde, se ha conocido como la emergencia de los intangibles empresariales y, muy especialmente, de la reputación corporativa.

Los procesos de privatización, desregulación y concentración empresarial sucedidos en Europa durante la década de los noventa revalorizan, aún más, el papel de la imagen de las empresas, muchas de las cuales se ven involucradas en fusiones o adquisiciones que requieren una potente imagen corporativa; es la época de la *mergermania*. La comunicación empresarial a partir de ese momento no sólo se dirige al producto sino que se orienta hacia las marcas y hacia las compañías propietarias de éstas. Con la gestión profesional y estratégica de la imagen de las empresas puede decirse que se inicia la etapa actual, la de la gestión de los intangibles empresariales.

1. Intangibles... ¿de qué hablamos?

Cuando hablamos de intangibles empresariales, realmente ¿de qué estamos hablando? ¿Es lo mismo un activo que un recurso intangible? ¿Se gestionan igual unos que otros? ¿Es su inmaterialidad la clave del valor de los intangibles empresariales? Tratemos de sentar algunas bases conceptuales mínimas antes de adentrarnos en lo que son y cómo se han de gestionar dichos intangibles.

Al hablar de intangibles generalmente nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad: su fondo de comercio, sus marcas, las licencias de explotación que esa empresa posee... Pero, en los últimos años, se han popularizado términos como reputación corporativa, gestión del conocimiento, responsabilidad corporativa... a los que también se denomina intangibles. ¿Cuál es la diferencia entre los primeros y los segundos? Avancemos, provisionalmente, una primera distinción: la que existe entre activos y recursos intangibles, aunque ambos posean un rasgo común, su inmaterialidad.

Apelar a su naturaleza no material, sin embargo, es insuficiente para definir un intangible empresarial, o lo es al menos para definir el valor de ese intangible como lo demuestra la denominada ‘paradoja del solar’. Efectivamente, el valor de un solar no radica, como podría pensarse inicialmente, en sus características materiales: superficie, orografía... sino en su edificabilidad, que a su vez se ve condicionada por la calificación urbanística que dicho solar posea, de la cual dependerá el número de viviendas que es posible construir en él.

En este sentido, Eusebi Nomen define como *activo intangible* aquel que carece de propiedades físicas (FAS 142¹) o normativas (NIC 38²) que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo. Para el IASB (*Internacional Accounting Standards Board*) sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa espera obtener de ese activo beneficios económicos futuros y es, además, un recurso controlado por dicha empresa, ya que de no existir tal control no puede hablarse de activo intangible.

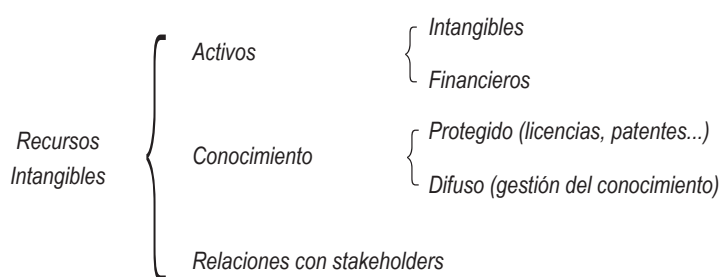
¹ Norma norteamericana de contabilidad financiera referente a activos intangibles y fondo de comercio.

² Norma internacional de contabilidad relativa a activos intangibles.

Desde esta primera acotación conceptual parece claro que podemos considerar un activo intangible a una marca, en la medida en que está registrada y restringido su uso; una patente de fabricación que garantiza el uso exclusivo; una licencia de explotación porque regula el uso del bien comercializado, etc. Pero ¿se pueden considerar también activos intangibles el capital intelectual de una empresa, su reputación, la fidelidad de sus clientes, sus habilidades de relación con otros stakeholders... ?

Con los criterios expuestos para definir un activo intangible, criterios que provienen de la doctrina existente sobre contabilidad financiera, de la que se deriva la normativa vigente en esta materia, el capital intelectual o las relaciones de una empresa con sus clientes no serían activos intangibles sino recursos intangibles, igual que la reputación de esa empresa, ya que la empresa no puede garantizar el control de esos recursos.

Esto no significa, sin embargo, que tales recursos carezcan de valor. Muy al contrario, probablemente sean sus recursos más valiosos; lo único que quiere decir la afirmación anterior es que los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico financieros (los que emanan de la doctrina y la normativa contable) pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos económicos aunque no con los ya citados criterios de contabilidad financiera.



El cuadro anterior trata de establecer tres tipos de *recursos intangibles*: los activos no financieros de las empresas, los asociados al conocimiento y los que son resultado de una relación estable y eficaz con sus stakeholders, y muy especialmente con los clientes.

Para un especialista en contabilidad financiera sólo tendría interés el primer tipo – los activos intangibles – ya que sólo éstos pueden figurar en el balance de la empresa; pero para un CEO, cuya principal misión es revalorizar su empresa, los tres tipos de recursos intangibles deben ser prioritarios porque de los tres depende el valor de su empresa.

Desde la práctica de la gestión profesional de los intangibles empresariales podemos concretar éstos en cuatro: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa. De los cuatro, sólo la marca puede ser considerado un activo intangible en la medida en que su valor económico, no todavía pero sí dentro de poco tiempo, podrá figurar y deberá figurar en el balance de cualquier empresa cotizada.

Los otros tres – conocimiento, responsabilidad y reputación – son recursos intangibles, y de la misma manera que ocurre con los activos intangibles, pueden alcanzar mucho valor; la diferencia es que los recursos intangibles no admiten una evaluación económica financiera y, en consecuencia, no figuran en el balance pero deben ser igualmente gestionados porque de esa gestión depende, en gran medida, el valor que puedan llegar a alcanzar.

2. El valor de lo intangible

Tradicionalmente el valor de una empresa radicaba en su *capacidad de hacer* y su competitividad se asociaba a los recursos materiales, a su habilidad para acceder a las materias primas con un coste razonable, a la estandarización de su producción, a la división racional del trabajo, al transporte... de esas habilidades asociadas principalmente a lo tangible y lo material dependía el valor que una empresa era capaz de generar.

Desde hace años, y de forma creciente, ese valor se basa en el *saber hacer*, y su competitividad es fruto del conocimiento que esa empresa atesora, y no sólo del conocimiento protegido como afirman los epígonos de la evaluación económica financiera de las empresas (Nomen, 2004) sino también del denominado conocimiento difuso, es decir, de aquel que no se halla preservado por patentes o licencias de explotación, sino que fluye por la organización constituyendo una suerte de microclima que hace posible la innovación.

Según J. Kendrick (1994) profesor de la universidad de Washington y director de una vasta investigación sobre la generación de valor en las empresas norteamericanas (Kendrick, 1994), en Estados Unidos se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas, entre 1929 y 1999, pasando de un 70-30 a un 30-70%. Kendrick vaticina incluso que el valor de los intangibles empresariales alcanzará en 2008 el 85% del valor de una empresa en su país.

Un 94% de los altos directivos empresariales – según Outlook, la revista corporativa de la consultora Accenture – considera que una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales constituye una tarea importante de la alta dirección de una empresa y un 50% considera que dicha gestión de los intangibles debe ser una de las tres prioridades de la gestión empresarial en la actualidad.

Para Daum (2002) en las últimas décadas los intangibles se han convertido en el factor esencial de la creación de valor en la economía pasando de tener un peso del 38% en los procesos de generación de valor en 1982 al 84% en 1999. Pero al margen de las referencias sobre el valor de lo intangible, las cuales son cada vez más numerosas, es necesario responder a dos preguntas: ¿por qué los intangibles crean valor para las empresas? y ¿cuáles son las manifestaciones de ese valor?

La primera gran potencialidad de los intangibles es su *capacidad de diferenciación*. En la práctica totalidad de los mercados maduros resulta ya muy difícil obtener una diferenciación de la oferta comercial basada en factores funcionales. Podría decirse

que el marketing clásico ha muerto, dado que aspectos como la calidad, el precio o la distribución, que hace unos décadas resultaban trascendentales, hoy ya no diferencian una oferta comercial de la de un competidor.

En la actualidad, casi todo tiene una calidad muy similar, un precio muy parecido y se encuentra en los mismos puntos de venta. Las elecciones de compra de los consumidores se reducen a *short list* de marcas, o empresas, de cada sector de consumo que ellos almacenan en su mente. Llegar a formar parte de esas tres o cuatro marcas o empresas es lo difícil y eso cada vez se consigue menos a través de las propiedades funcionales de la oferta – por su gran indiferenciación – y más porque algún atributo intangible puede ser decisivo en el proceso de elección.

Otra clave del valor de los intangibles es que *no se pueden copiar*, al menos de forma legal, como se copian los productos o las estrategias comerciales. Un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta.

Los intangibles *fidelizan* no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros stakeholders de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos stakeholders bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza.

Otra potencialidad de notable valor que tienen algunos intangibles, como la reputación corporativa, es el *efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales*. Existen multitud de evidencias que demuestran que una buena reputación, por ejemplo, constituye un escudo ante las crisis como certifica Fombrun.

En cuánto contribuyen los recursos intangibles de las empresas a su valor es quizá una cuestión sobre la que resulta difícil ponerse de acuerdo. Lo que parece fuera de toda duda es que una de las fuentes del valor de una empresa, y probablemente la más importante de todas ellas, la constituyen dichos recursos intangibles. Como todo recurso valioso, los intangibles deben ser gestionados para acrecentar su valor, siendo éste el principal reto de muchas empresas: gestionar eficazmente sus recursos intangibles para aumentar el valor de la empresa.

En mi opinión, en la gestión de los recursos intangibles de las grandes compañías existen cuatro aspectos críticos sobre los que hay que ser muy rigurosos:

- i. La visión estratégica que debe orientar la gestión empresarial, incluidos los intangibles.
- ii. El sistema de evaluación de los recursos intangibles.
- iii. La integración de la gestión de los intangibles en la cadena de valor de la empresa.
- iv. Una comunicación eficaz de esos intangibles que logre el reconocimiento de los stakeholders y de los organismos de calificación y certificación.

La gestión de los recursos intangibles de las empresas no supone ‘otra gestión’ paralela a la clásica administración de los activos convencionales (materiales, financieros...) La gestión de los recursos intangibles responde a la misma visión estratégica de la empresa y su misión es –también como la de cualquier otra política corporativa— generar valor para esa empresa; valor en forma de conocimiento, de lealtad de clientes o empleados, de reconocimiento de sus productos o de su solvencia financiera...

3. La gestión de la reputación corporativa

Para ilustrar cómo se gestionan los recursos intangibles de las empresas voy a tratar de sintetizar el modelo de gestión de la reputación corporativa que en su día formalicé (Villafañe, 2004) y que ha sido aplicado en más de una docena de grandes compañías españolas (BBVA, Siemens, Repsol YPF, Gas Natural, Mapfre, Iberdrola...). El citado modelo comprende cuatro etapas sucesivas que describo a continuación.

1. Definición de la visión reputacional de la compañía.
2. Diagnóstico reputacional de la compañía y benchmarking de la competencia.
3. Ejecución del Plan Director de Reputación Corporativa.
4. La comunicación de la reputación.

3.1. Definición de la visión reputacional de la compañía

El objeto de esta primera etapa es formular la visión que la alta dirección de la compañía tiene sobre lo que ésta necesita para tener éxito y alcanzar el liderazgo reputacional dentro de su sector y entre las compañías de similar dimensión corporativa.

La noción de *visión reputacional* está próxima a la de visión estratégica y hasta podría identificarse en el caso en el que la estrategia de gestión reputacional se convierta en la estrategia empresarial, es decir, cuando la reputación se constituya como el principal *driver* del *management* corporativo, algo plausible dado que la reputación constituye un *desiderátum* de la gestión empresarial.

En la formulación explícita de la visión reputacional de la compañía, los directivos responsables de sus políticas corporativas deben identificar³:

1. Los valores de reputación de la empresa.
2. Los stakeholders estratégicos que tienen un carácter estratégico.

Los *valores de reputación* son aquellos factores de éxito sobre los cuales la compañía debe construir su reputación corporativa. Para que se les pueda considerar auténticos valores de reputación es necesario que satisfagan, al menos, tres condiciones básicas:

- i. Que constituyan fortalezas objetivas de la empresa.
- ii. Que puedan convertirse en una ventaja competitiva dentro del sector.
- iii. Que impliquen directamente a alguno de los grupos de interés estratégico de la compañía.

La definición de la visión reputacional de la compañía implica también la identificación de sus *stakeholders estratégicos*, o grupos de interés directamente concernidos por dicha visión. Los *stakeholders* son los intermediarios necesarios para el logro de

³ La técnica usada para ayudar a los directivos a formular la visión reputacional de su compañía son las entrevistas en profundidad.

las metas contenidas en la visión reputacional de la compañía formulada por su alta dirección. Un *stakeholder* se considera estratégico cuando:

- i. Existe un alto grado de convergencia entre sus intereses y los de la propia compañía.
- ii. Tiene una influencia directa en la ejecución de proyecto empresarial.
- iii. Se encuentra concernido directamente por alguno de los valores de reputación identificados en la visión.

La *formulación expresa de la visión* constituye la penúltima tarea de esta primera etapa de nuestro modelo de gestión de la reputación y las normas que hay seguir son, básicamente, las mismas que deben observarse para formular la visión estratégica de la compañía y que a continuación resumo:

- i. Una formulación clara de lo que se necesita para tener éxito y ser reconocidos por ello.
- ii. Que la meta o metas encerradas en la visión reputacional constituyan un propósito noble capaz de implicar a la plantilla.
- iii. Que sea verosímil y tenga una posibilidad cierta de éxito.

Esta primera etapa del modelo de gestión reputacional concluye con la *elaboración de la Macro de Reputación*. El término Macro es un acrónimo – Matriz Corporativa de Riesgos y Oportunidades – que se refiere a la herramienta que sintetiza la visión reputacional de la alta dirección de la compañía y que pone en relación sus valores de reputación con los *stakeholders* estratégicos. De esta Macro de Reputación surgen las variables de reputación como consecuencia del cruce en la matriz de un determinado valor de reputación con un *stakeholder*.

Las *variables de reputación* son los hechos contingentes de los que depende la reputación corporativa de una empresa y constituyen el objeto de la gestión reputacional. A continuación se representa una Macro de Reputación ficticia que, obviamente, no se refiere a ninguna compañía en la que se haya aplicado este modelo.

| Valores Stakeholders | Cultura corporativa | Resultados económico financieros | Innovación tecnológica | Gobierno corporativo | Calidad comercial | Responsabilidad social y medioambiental |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|---|
| Clientes | | | Productos diferenciados | | Imagen de marca | |
| Empleados | Cohesión cultural | | | Implicación proyecto | | Calidad laboral |
| Analistas e inversores | | Rentabilidad | | Garantía en la gestión | Cuota de mercado | |
| Medios de comunicación | | Imagen financiera | | Imagen de la alta dirección | Imagen comercial | Transparencia informativa |
| Organismos prescriptores | Trato laboral igualitario | | Certificación de la calidad | Certificación reputacional | | Certificación medioambiental |

3.2. Diagnóstico reputacional de la compañía y benchmarking de la competencia.

Una vez definida la visión reputacional, lo que supone identificar la meta a alcanzar, es necesario conocer el punto de partida donde se encuentra la compañía en lo que a su reputación corporativa se refiere. En consecuencia, el primer objetivo del diagnóstico será establecer la distancia que existe entre la reputación que la empresa tiene en la actualidad y la que debería tener, de acuerdo con la visión reputacional formulada por su alta dirección.

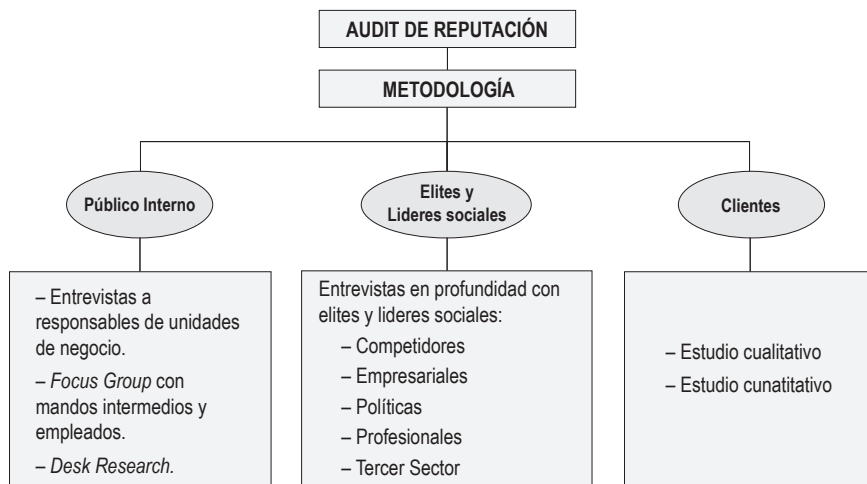
Comoquiera que la reputación no es un valor absoluto, ya que no todos los sectores poseen el mismo estándar reputacional, sino que debe ser valorada en términos relativos, es necesario completar el diagnóstico anterior con un *benchmarking* que contextualice la reputación dentro del sector de actividad en el que opere la compañía.

El *diagnóstico de la reputación* de la compañía en la que se aplica el modelo se efectúa a través de un análisis que abarca tres etapas sucesivas:

1. Evaluación reputacional a través de la Base de Datos Merco.
2. Meta-análisis de las investigaciones existentes en la compañía sobre las políticas corporativas concernidas por la visión reputacional.
3. Audit de reputación focalizado exclusivamente en aquellos aspectos sobre los que se carezca de información.

El Merco –Monitor Español de Reputación Corporativa – del que soy director, es una evaluación anual de la reputación de las empresas que operan en España y que, tras cinco años desde su aparición constituye una poderosa herramienta para obtener un primer perfil reputacional de la mayor parte de las empresas.

Este primer análisis se completa mediante un *meta-análisis* (un análisis de otros análisis) de las investigaciones recientes que obren en poder de la compañía y se refieran a aquellas variables de reputación de la compañía. Finalmente, se realiza un *audit de reputación* como el que se sintetiza a continuación.



La etapa de diagnóstico se completa con el *benchmarking de reputación* cuya dimensión, igual que ocurría con el Audit de Reputación, es muy variable dependiendo de la estructura de la empresa cliente y que va desde lo que denominamos *benchmarking triangular* – evaluación de la empresa cliente con el *best in class* de su sector y otra empresa de dimensión corporativa similar – hasta un *benchmarking in extensum* que puede incluir hasta ocho o diez compañías.

3.3. Plan director de reputación corporativa.

Constituye la estrategia operativa para eliminar el *gap* existente entre la reputación actual de la compañía y la exigida por su visión reputacional. Este plan director tiene una concepción holística, que integra desde la ya citada visión de la alta dirección sobre lo que debe ser la reputación de la compañía hasta las herramientas necesarias para ejecutar esa gestión reputacional. El plan director tiene cuatro componentes:

1. Modelo de gestión reputacional de la compañía.
2. Matriz corporativa de riesgos y oportunidades (Macro) de reputación.
3. Monitor de reputación corporativa.
4. Guía operativa de gestión reputacional.

El *modelo de gestión reputacional de la compañía* se define a partir de los siguientes tres parámetros:

- i. Los principios de gestión de la reputación.
- ii. La estrategia de implantación de la gestión reputacional.
- iii. La estructura orgánica de gestión de la reputación.

Los *principios de gestión de la reputación* expresan la filosofía de la compañía sobre el modo en que debe ser gestionada para que genere valor para la empresa. Aunque los principios gestores no son generales, y en cada empresa se identificarán los que sean más eficaces y necesarios, los que cito a continuación pueden servir de ilustración:

- Gestión integrada de riesgos.
- Proactividad en la gestión reputacional.
- Sensibilización organizativa.
- Comunicación de los valores de reputación.
- Evaluación permanente de la reputación.

La *estrategia de implantación de la gestión reputacional*, que supone la implementación del plan director de reputación en toda la organización, debe garantizar el cumplimiento de tres requisitos:

- Un posicionamiento reputacional.
- Transversalidad.
- Unidad de estilo.

Finalmente, en cuanto a la *estructura orgánica de gestión de la reputación* el plan director no suele contemplar la creación de nuevas estructuras para la gestión reputacional. Muy al contrario, en este modelo subyace la idea de que la reputación es tarea de toda la organización y no de ningún departamento o unidad *ad hoc*; no obstante, sí se considera muy necesario contar, al menos, con dos órganos:

1. La dirección ejecutiva de reputación corporativa.
2. El comité corporativo de reputación.

La *Matriz Corporativa de Riesgos y Oportunidades (Macro) de Reputación* constituye una de las herramientas de gestión de la reputación a partir de la actualización permanente de los riesgos (visión reactiva de la reputación) y de las oportunidades (visión proactiva de la reputación).

El *monitor de reputación corporativa* es el instrumento específico de control del plan director. Su objeto es la evaluación continua de las variables de reputación de la empresa. El siguiente cuadro resume y esquematiza la estructura de un monitor de reputación.

| Objetivos | Instrumentos | Metodología |
|--|--|--|
| Conocer la evolución de la opinión pública | <ol style="list-style-type: none"> 1. Metaanálisis de estudios de clientes. 2. Tracking de inversores 3. Panel de sensibilidad de líderes de opinión. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe semestral sobre estudios existentes. 2. Muestra de 300 entrevistas. Dos oleadas / año. 3. 25 panelistas/ 2 oleadas año. |
| Controlar la eficacia de implementación | Auditoría técnica de las unidades de negocio y áreas corporativas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación técnica anual mediante base datos Merco. 2. Entrevistas con directores. |
| Evaluar el cumplimiento de los objetivos de reputación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis orientado de los medios de comunicación. 2. Encuesta a empleados | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe semestral sobre el press clipping de la compañía 2. Estudio anual. Muestra 800 entrevistas. |

La *guía operativa de gestión de la reputación* es la herramienta específica para trasladar a toda la organización el plan director de gestión de la reputación y en la que se concretarán misiones, objetivos, procedimientos... para lograr introducir la reputación corporativa en el día a día de todos sus miembros y lograr con ello una mejora de los resultados del desempeño.

3.4. Comunicación de la reputación

Existe un principio en la gestión de la reputación que tiene un valor casi axiomático: *la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa*. Consecuentemente un modelo de gestión reputacional no debe obviar el abordaje de un riguroso plan de comunicación de aquellos valores sobre los que la compañía construye su reputación corporativa.

Este plan de comunicación pretende multiplicar el efecto de la implementación del Plan Director de Reputación de la compañía mediante un acción comunicativa, muy específica y segmentada, que permita trasladar a cada *stakeholder* la información precisa que repercuta positivamente en la mejora de la reputación corporativa de la empresa. El plan de comunicación debe diseñarse de acuerdo a una triple dimensión:

1. Estratégica.
2. Instrumental.
3. Operativa.

La *dimensión estratégica* de la comunicación requiere la adopción de un *posicionamiento reputacional* que se convierta en la principal referencia conceptual de todas las comunicaciones de la empresa. Recordemos que el posicionamiento reputacional es *el estado de opinión que una empresa pretende construir en la mente de sus stakeholders como el resultado de una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión reputacional*.

La *dimensión instrumental* se refiere a aquellas herramientas específicas de un plan de comunicación de la reputación como el que ahora indicamos. Podría hablarse de un buen número de estas herramientas pero dos de ellas son suficientes para garantizar el éxito del citado plan de comunicación: Un *mapa de stakeholders* y la elaboración del *triple informe*.

El Libro Verde de la Comisión Europea⁴ define el *triple informe* como el necesario balance que una empresa debe hacer sobre cómo contribuye a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social. El conjunto de las tres memorias recoge el concepto de empresa socialmente responsable, esquematizado en el enfoque de *Triple Bottom Line*, que hace referencia a los tres tipos globales de impacto que genera cualquier empresa: el económico, el social y el medioambiental.

La *dimensión operativa* del plan de comunicación incluye las acciones y programas que será necesario implementar para revalorizar comunicativamente la reputación corporativa de la compañía. El diseño y la concreción de dichas acciones vendrá determinado por el mapa de *stakeholders*.

⁴ Libro Verde de la Comisión Europea, "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, julio 2001.

Referências

Daum, J. H. (2002): *Intangible Assets and Value Creation*, Wiley.

Nomen, E. Nieto J. (2004) “El conocimiento protegido”, *Deusto Business Review*, Mayo.

Kendrick, JW (1994) “Total Capital and Economic Growth”, *Atlantic Economic Review*.

Villafañe, J. (2004) *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid: Pirámide, pp. 137-54.

Comunicação e Sociedade, vol. 8, 2005, pp. 115-139

The dynamics of organizational identity

PUBLICADO ORIGINALMENTE NA REVISTA *HUMAN RELATIONS*, 2002, 55: 989-1018¹

Mary Jo Hatch and Majken Schultz*

Abstract

While many organizational researchers make reference to Mead's theory of social identity, none have explored how Mead's ideas about the relationship between the "I" and the "me" might be extended to identity processes at the organizational level of analysis. In this paper we define organizational analogues for Mead's "I" and "me" and explain how these two phases of organizational identity are related. In doing so we bring together existing theory concerning the links between organizational identities and images, with new theory concerning how reflection embeds identity in organizational culture and how identity expresses cultural understandings through symbols. We offer a model of organizational identity dynamics built on four processes linking organizational identity to culture and image. While the processes linking identity and image (mirroring and impressing) have been described in the literature before, the contribution of this paper lies in articulation of the processes linking identity and culture (reflecting and expressing), and of the interaction of all four processes working dynamically together to create, maintain and change organizational identity. We discuss the implications of our model in terms of two dysfunctions of organizational identity dynamics: narcissism and loss of culture.

Keywords: Organizational identity, Organizational image, Organizational culture, Organizational narcissism, Identity processes, Identity dynamics.

The dynamics of organizational identity

In a world of increased exposure to critical voices, many organizations find creating and maintaining their identities problematic (Albert & Whetten, 1985; Cheney &

¹ Reprinted by permission of Sage Publications Ltd from Author, Title, Copyright ((C) The Tavistock Institute, 2002)

* McIntire School of Commerce, University of Virginia. E-mail: mjhatch@virginia.edu. CopenhagenBusinessSchool

Christensen, 2001). For example, the media is taking more and more interest in the private lives of organizations and in exposing any divergence it finds between corporate images and organizational actions. This exposure is fed by business analysts who now routinely supplement economic performance data with evaluations of internal business practices such as organizational strategy, management style, organizational processes and corporate social responsibility (Fombrun 1996; Fombrun & Rindova 2000). As competition among business reporters and news programs increases, along with growth in attention to business on the internet, this scrutiny is likely to intensify (Deephouse 2000). In addition, when employees are also customers, investors, local community members and/or activists, as they frequently are in this increasingly networked world, they carry their knowledge of internal business practices beyond the organization's boundaries and thus add to organizational exposure.

Exposure is not the only identity-challenging issue faced by organizations today. Organizational efforts to draw their external stakeholders into a personal relationship with them allow access that expands their boundaries and thereby changes their organizational self-definitions. For instance, just-in-time inventory systems, value chain management and e-business draw suppliers into organizational processes, just as customer service programs encourage employees to make customers part of their everyday routines. This is similar to the ways in which investor- and community-relations activities make the concerns of these stakeholder groups a normal part of organizational life. However, not only are employees persuaded to draw external stakeholders into their daily thoughts and routines, but these same external stakeholders are encouraged to think of themselves and behave as members of the organization. For example, investors are encouraged to align their personal values with those of the companies to which they provide capital (e. g., ethical investment funds), while customers who join customer clubs are invited to consider themselves organizational members. Suppliers, unions, communities and regulators become partners with the organization via similar processes of mutual redefinition. Combined, these forces give stakeholder groups greater and more intimate access to the private face of the firm than they have ever experienced before.

One implication of increased access to organizations is that organizational culture, once hidden from view, is now more open and available for scrutiny to anyone interested in a company. By the same token, increased exposure means that organizational employees hear more opinions and judgments about their organization from stakeholders (i. e., they encounter more images of their organization with greater frequency). Our departure point for this paper lies in the idea that the combined forces of access and exposure put pressure on organizational identity theorists to account for the effects of both organizational culture as the context of internal definitions of organizational identity, and organizational images as the site of external definitions of organizational identity, but most especially to describe the processes by which these two sets of definitions influence one another.

Following Hatch & Schultz (1997; 2000), we argue that organizational identity needs to be theorized in relation to both culture and image in order to understand how internal and external definitions of organizational identity interact. In this paper we will model four processes that link identity, culture and image (see figure 1) – mirroring (the process by which identity is mirrored in the images of others), reflecting (the process by which identity is embedded in cultural understandings), expressing (the process by which culture makes itself known through identity claims), and impressing (the process by which expressions of identity leave impressions on others). While mirroring and impressing have been presented in the literature before, our contribution lies in specifying the processes of expressing and reflecting and in articulating the interplay of all four processes that together construct organizational identity as an ongoing conversation or dance between organizational culture and organizational images.

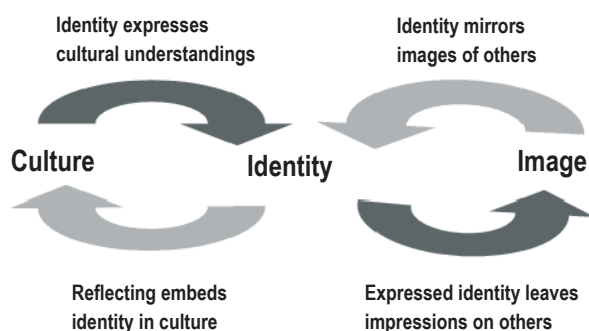


Figure 1. The Organizational Identity Dynamics Model

Defining organizational identity

Much of the research on organizational identity builds on the idea that identity is a relational construct formed in interaction with others (e. g., Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Dutton & Dukerich, 1991). For example, Albert and Whetten (1985:273, citing Erickson 1968) described the process of identity formation:

... in terms of a series of comparisons: (1) outsiders compare the target individual with themselves; (2) information regarding this evaluation is conveyed through conversations between the parties (“polite boy,” “messy boy”) and the individual takes this feedback into account by making personal comparisons with outsiders, which then; (3) affects how they define themselves.

Albert and Whetten concluded on this basis “that organizational identity is formed by a process of ordered inter-organizational comparisons and reflections upon them over time.” Gioia (1998; Gioia, Schultz & Corley, 2000) traced Albert and Whetten’s foundational ideas to the theories of Cooley (1902), Mead (1934) and Goffman

(1959). While Cooley's idea of the "looking glass self" and Goffman's impression management have been well-represented in the literature that links organizational identity to image (e. g., Dutton & Dukerich, 1991; Ginzel, Kramer & Sutton, 1993), Mead's ideas about the "I" and the "me" have yet to find their way into organizational identity theory.

The idea of identity as a relational construct is encapsulated by Mead's (1934:135) proposition that identity (the self):

... arises in the process of social experience and activity, that is, develops in the given individual as a result of his relations to that process as a whole and to other individuals within that process.

Here Mead made clear that identity should be viewed as a *social* process and went on to claim that it has two "distinguishable phases," one he called the "I" and the other the "me". According to Mead (1934:175):

The "I" is the response of the organism to the attitudes of the others; the "me" is the organized set of attitudes of others which one himself assumes. The attitudes of the others constitute the organized "me," and then one reacts toward that as an "I".

In Mead's theory, the "I" and the "me" are simultaneously distinguishable and interdependent. They are distinguishable in that the "me" is the self a person is aware of, while the "I" is "something that is not given in the 'me'" (Mead 1934:175). They are interrelated in that the "I" is "the answer which the individual makes to the attitude which others take toward him when he assumes an attitude toward them" (Mead 1934:177). "The 'I' both calls out the 'me' and responds to it. Taken together they constitute a personality as it appears in social experience" (Mead 1934:178).

While it is clear that Albert and Whetten's (1985) formulation of organizational identity is based in an idea similar to Mead's definition of individual identity, Albert and Whetten did not make explicit how the organizational equivalents of Mead's "I" and "me" were involved in organizational identity formation. Before turning to this matter, we need to address the perennial question of whether individual level theory can be generalized to organizational phenomena.

Generalizing from Mead

In relation to the long-standing problem of the validity of borrowing concepts and theories defined at the individual level of analysis and applying them to the organization, Jenkins (1996:19) argued that, where identity is concerned:

... the individually unique and the collectively shared can be understood as similar (if not exactly the same) in important respects ... and the processes by which they are produced, reproduced and changed are analogous.

While Jenkins took on the task of describing how individual identities are entangled with collectively shared identities (see also Brewer & Gardner, 1996, on this point), in this paper we focus on the development of identity at the collective level itself, which Jenkins argued can be described by processes analogous to those defined by Mead's individual level identity theory.

Jenkins (1996) noted that the tight coupling that Mead theorized between the "I" and the "me" renders conceptual separation of the social context and the person analytically useful but insufficient to fully understand how identity is created, maintained and changed. Building on Mead, Jenkins (1996:20, emphasis in original) argued that:

... the 'self' [is] an ongoing and, in practice simultaneous, synthesis of (internal) self-definition and the (external) definitions of oneself offered by others. This offers a template for the basic model ... of the *internal-external dialectic of identification* as the process whereby all identities – individual and collective – are constituted.

Jenkins then suggested that Mead's ideas might be taken further by articulating the processes that synthesize identity from the raw material of internal and external definitions of the organization. The challenge that we take up in this paper is to find organizational analogues for Mead's "I" and "me" and to articulate the processes that bring them together to create, sustain and change organizational identity. We begin by searching for ideas related to organizational identity formation processes in the organizational literature.

Drawing on work in social psychology (e. g., Tajfel & Turner, 1979; Tedeshi, 1981; Brewer & Gardner 1996) and sociology (Goffman, 1959), a few organizational researchers have given attention to the processes defining identity at the collective or organizational level. For example, as we will explain in more detail below, Dutton & Dukerich (1991) pointed to the process of mirroring organizational identities in the images held by their key stakeholders, while Fombrun and Rindova (2000; see also Gioia & Thomas, 1996) discussed the projection of identity as a strategic means of managing corporate impressions. However, although these processes are part of identity construction, they focus primarily on the "me" aspect of Mead's theory. Thus they do not, on their own, provide a full account of the ways in which Mead's "I" and "me" (or Jenkins' internal and external self-definitions) relate to one another at the organizational level of analysis.

It is our ambition in this paper to provide this fuller account using analogous reasoning to explicate Mead's "I" and "me" in relation to the phenomenon of organizational identity and to relate the resultant organizational "I" and "me" in a process-based model describing the dynamics of organizational identity. To address the question – How do the organizational analogues of Mead's "I" and "me" interact to form organizational identity? – requires that we first specify the organizational analogues of Mead's "I" and "me". We now turn our attention to this specification and invite you to refer to figure 2 as we explain what we mean by the organizational "I" and "me".

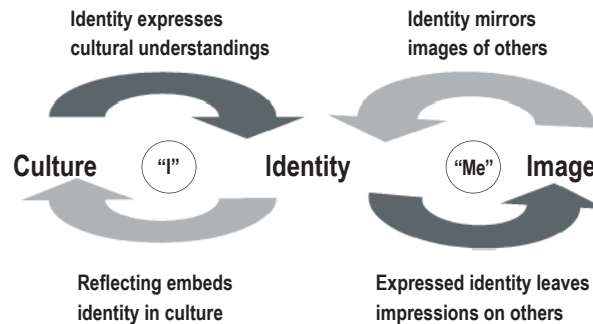


Figure 2. How the organizational "I" and me "are" constructed within the process of the Organizational Identity Dynamics Model

Organizational analogues of Mead's "I" and "Me"

Dutton and Dukerich (1991:550) defined organizational image as "what [organizational members] believe others see as distinctive about the organization." In a later article Dutton, Dukerich and Harquail (1994) restricted this definition of organizational image by renaming it "construed organizational image". Under either label, the concept comes very close to Mead's definition of the "me" as "an organized set of attitudes of others which one himself assumes". However, the images formed and held by the organization's "others" are not defined by what insiders believe about what outsiders perceive, but by the outsiders' own perceptions (their images) and it is our view that these organizational images are brought directly into identity processes by access and exposure, as was explained in the introduction to this paper.

It is our contention that the images offered by others (Jenkins's external definitions of the organization) are present to identity processes in ways that generally have been overlooked by organizational identity researchers who adopt Dutton and Dukerich's definition of organizational image, though not by strategy, communication or marketing researchers (e. g., Fombrun & Rindova, 2000; Christensen & Cheney, 2001; Dowling 2001, to name only a few). Specifically, what organizational researchers have overlooked is that others' images are part of, and to some extent independent of, organizational members who construct their mirrored images from them. For this reason we define organizational image, following practices in strategy, communication and marketing, as the set of views on the organization held by those who act as the organization's "others". By analogy, the organizational "me" results when organizational members assume the images that the organization's "others" (e. g., its external stakeholders) form of the organization. What Dutton and Dukerich (1991) referred to as organizational image, and Dutton, Dukerich and Harquail (1994) as construed organizational image, we therefore subsume into our notion of the organizational "me" as that which is generated during the process of mirroring (see the discussion of mirroring in the following section of the paper).

Defining the “me” of Mead’s theory in relation to organizational identity is much easier than defining the “I”. By application of Mead’s theorizing, the organizational “I” must be something of which the organization is unaware (otherwise it would be part of the organizational “me”) and “something that is not given in the ‘me’”. In addition, the “I” must be responsive to the attitudes of others. We believe that culture is the proper analogy to Mead’s “I” in that Mead’s descriptors of the “I” fit the organizational culture concept quite closely. First, organizational culture generally operates beneath awareness in that it is regarded by most culture researchers as being more tacit than explicit (e. g., Krefling & Frost, 1985; Hatch & Schultz 2000). Second, culture is not given by what others think or say about it (though these artifacts can be useful indicators), but rather resides in deep layers of meaning, value, belief and assumption (e. g., Schein 1985; 1992; Hatch 1993; Schultz 1994). And third, as a context for all meaning-making activities (e. g., Czarniawska, 1992; Hatch & Schultz, 2000) culture responds (and shapes responses) to the attitudes of others.

For the purposes of this paper, organizational culture is defined as the tacit organizational understandings (e. g., assumptions, beliefs and values) that contextualize efforts to make meaning, including internal self-definition. Just as organizational image forms the referent for defining the organizational “me”, it is with reference to organizational culture that the organizational “I” is defined.

The “conceptual minefield” of culture and identity

As can be seen from the discussion above, culture and identity are closely connected and the early literature on organizational identity often struggled to explain how the two might be conceptualized separately. For example, Albert and Whetten (1985: 265-6) reasoned:

Consider the notion of organizational culture ... Is culture part of organizational identity? The relation of culture or any other aspect of an organization to the concept of identity is both an empirical question (does the organization include it among those things that are central, distinctive and enduring) and a theoretical one (does the theoretical characterization of the organization in question predict that culture will be a central, distinctive, and an enduring aspect of the organization).

Fiol, Hatch and Golden-Biddle (1998:56) took the relationship between culture and identity a step further in stating that: “An organization’s identity is the aspect of culturally embedded sense-making that is [organizationally] self-focused”. Hatch and Schultz (2000) in their examination of the overlapping meanings ascribed to organizational culture and identity, stated that the two concepts are inextricably interrelated by the fact that they are so often used to define one another. A good example of the conflation of these terms comes from Dutton and Dukerich (1991:546):

... an organization's identity is closely tied to its culture because identity provides a set of skills and a way of using and evaluating those skills that produce characteristic ways of doing things ... "cognitive maps" like identity are closely aligned with organizational traditions.

The early conflation of concepts does not mean, however, that the two concepts are indistinguishable, nor that it is unnecessary to make the effort to distinguish them when defining and theorizing organizational identity. Using the method of relational differences that they built on Saussurean principles, Hatch and Schultz (2000: 24-26) distinguished between identity and culture using three dimensions along which the two concepts are differently placed in relation to one another: textual/contextual, explicit/tacit and instrumental/emergent. They pointed out that while each of the endpoints of these dimensions can be used to define either concept, the two concepts are distinguishable by culture's being *relatively* more easily placed in the conceptual domains of the contextual, tacit and emergent than is identity which, *when compared to culture*, appears to be more textual, explicit and instrumental.

Defining organizational identity in relation to culture and image

Reasoning by analogy from Mead's theory, our position is that if organizational culture is to organizational identity what the "I" is to individual identity, it follows that, just as individuals form their identities in relation to both internal and external definitions of self, organizations form theirs in relation to culture and image. And even if internal and external self-definitions are purely analytical constructions, these constructions and their relationships are intrinsic to raising the question of identity at all. Without recognizing differences between internal and external definitions of self, or by analogy culture and image, we could not formulate the concepts of individual or organizational identity (i. e., who we are vs. how others see us). Therefore, we have taken culture and image as integral components of our theory of organizational identity dynamics.

In the remainder of the paper we will argue that organizational identity is neither wholly cultural nor wholly imagistic, it is instead constituted by a dynamic set of processes that interrelate the two. We will now investigate these processes and explain how they operate, first articulating them separately, and then examining them as an inter-related and dynamic set.

Organizational identity processes and their dynamics

In this section we will define the processes by which organizational identity is created, maintained and changed and explain the dynamics by which these processes are inter-related. In doing so we will also explain how organizational identity is simultaneously linked with images held by the organization's "others" and with cultural understandings. The processes and their relationships with culture, identity and image are illustrated in figure 2 which presents our organizational identity dynamics model. The

model diagrams the identity-mediated relationship between stakeholder images and cultural understandings in two ways. First, the processes of mirroring organizational identity in stakeholder images and reflecting on “who we are” describe the influence of stakeholder images on organizational culture (the lighter gray arrows in figure 2). Second, the processes of expressing cultural understandings in identity claims and using these expressions of identity to impress others describe the influence of organizational culture on the images of the organization that others hold (the darker gray arrows in the figure). As organizational analogues for the “I” and the “me”, the links between culture and image in the full model diagram the interrelated processes by which internal and external organizational self-definitions construct organizational identity.

Identity mirrors the images of others

In their study of the Port Authority of New York and New Jersey, Dutton and Dukerich (1991) found that when homeless people congregated in the Port Authority’s bus and train stations, the homeless problem became the Port Authority’s problem in the eyes of the community and the local media. Dutton and Dukerich showed how the negative images of the organization encountered in the community and portrayed in the press encouraged the Port Authority to take action to correct public opinion. They suggested that the Port Authority’s organizational identity was reflected in a mirror held up by the opinions and views of the media, community members and other external stakeholders in relation to the problem of homelessness and the Port Authority’s role in it. The images the organization saw in this metaphorical mirror were contradicted by how it thought about itself (i. e., its identity). This led the Port Authority to act on behalf of the homeless in an effort to preserve its identity and to change its organizational image.

On the basis of their study Dutton and Dukerich (1991) claimed that the opinions and reactions of others affect identity through mirroring and further suggested that mirroring operates to motivate organizational members to get involved in issues that have the power to reduce public opinion of their organization. Thus, Dutton and Dukerich presented a discrepancy analysis, suggesting that, if organizational members see themselves more or less positively than they believe that others see them, they will be motivated by the discrepancy to change either their image (presumably through some action such as building homeless shelters) or their identity (to align with what they believe others think of them). These researchers concluded that we “might better understand how organizations behave by asking where individuals look, what they see, and whether or not they like the reflection in the mirror.” (1991:551). In regard to defining the mirroring process in terms that link identity and image, Dutton and Dukerich (1991: 550) stated that:

... what people see as their organization’s distinctive attributes (its identity) and what they believe others see as distinctive about the organization (its image) constrain, mold, and fuel interpretations ... Because image and identity are constructs that organization mem-

bers hold in their minds, they actively screen and interpret issues like the Port Authority's homelessness problem and actions like building drop-in centers using these organizational reference points.

We argue that the mirroring process has more profound implications for organizational identity dynamics than is implied by Dutton and Dukerich's discrepancy analysis. As we argued in developing our organizational analogy to Mead's "me", we believe that external stakeholder images are not completely filtered through the perceptions of organizational members (as Dutton & Dukerich 1991 suggested in the quote above). Instead, traces of the stakeholders' own images leak into organizational identity, particularly given the effects of access discussed in the introduction to this paper by which external stakeholders cross the organizational boundary. Furthermore, in terms of the mirroring metaphor, the images others hold of the organization are the mirror, and as such are intimately connected to the mirroring process.

The notion of identity is not just about reflection in the mirroring process, it is also about self-examination. In addition to describing mirroring, the Port Authority case also showed how negative images prompted an organization to question its self-definition. In making their case that organizational identities are adaptively unstable, Gioia, Schultz and Corley (2000:67) made a similar point: "Image often acts as a destabilizing force on identity, frequently requiring members to revisit and reconstruct their organizational sense of self." As we have argued already, matters of organizational self-definition are also matters of organizational culture.

Reflecting embeds identity in organizational culture

Organizational members not only develop their identity in relation to what others say about them, but also in relation to who they perceive they are. As Dutton and Dukerich (1991) showed, the Port Authority did not simply accept the images of themselves that they believed others held, they sought to alter these images (via the process of impressing others via identity expressions, to which we will return in a moment). We claim that they did this in service to a sense of themselves (their organizational "I") that departed significantly from the images they believed others held. In our view, what sustained this sense of themselves as different from the images they saw in the mirror is their organizational culture.

We claim that once organizational images are mirrored in identity they will be interpreted in relation to existing organizational self-definitions that are embedded in cultural understanding. When this happens, identity is reinforced or changed through the process of reflecting on identity in relation to deep cultural values and assumptions that are activated by the reflection process. We believe that reflecting on organizational identity embeds that identity in organizational culture by triggering or tapping into the deeply held assumptions and values of its members which then become closely associated with the identity and its various manifestations (e. g., logo, name, identity statements).

Put another way, we see reflexivity in organizational identity dynamics as the process by which organizational members understand and explain themselves *as an organization*. But understanding is always dependent upon its context. As Hatch (1993:686-7) argued, organizational culture provides context for forming identities as well as for taking action, making meaning and projecting images. Thus when organizational members reflect on their identity, they do so with reference to their organization's culture and this embeds their reflections in tacit cultural understandings, or what Schein (1985/1992) referred to as basic assumptions and values. This embedding, in turn, allows culture to imbue identity artifacts with meaning, as was suggested by Dewey (1934).

According to Dewey (1934), aspects of meaning reflectively attained gradually become absorbed by objects (cultural artifacts), that is, we come to perceive objects as possessing those meanings experience adds to them. It follows that when meanings are expressed in cultural artifacts, the artifacts then carry that meaning from the deep recesses of cultural understanding to the cultural surface. The meaning-laden artifacts of a culture thereby become available to self-defining, identity forming processes.

Following Dewey, we therefore further argue that whenever organizational members make explicit claims about what the organization is, their claims carry with them some of the cultural meaning in which they are embedded. In this way culture is embodied in material artifacts (including identity claims as well as other identity artifacts such as logo, name, etc.) that can be used as symbols to express who or what the organization is, thus contributing culturally produced, symbolic material to organizational identity. So it is that cultural understandings are carried, along with reflections on identity, into the process of expressing identity.

Identity expresses cultural understandings

One way an organization makes itself known is by incorporating its organizational reflections in its outgoing discourse, that is, the identity claims referred to above allow organizational members to speak about themselves *as an organization* to themselves but also to others. Czarniawska's (1997) narratives of institutional identity are an example of one form such organizational self-expression could take. But institutional identity narratives are only one instance of the larger category of cultural self-expression as we define it. In more general terms, cultural self-expression includes any and all references to collective identity (Brewer & Gardner, 1996; Jenkins, 1996).

When symbolic objects are used to express an organization's identity their meaning is closely linked to the distinctiveness that lies within any organizational culture. As Hatch (1993, following Ricoeur) explained, artifacts become symbols by virtue of the meanings that are given to them. Thus, even though its meaning will be re-interpreted by those that receive it, when a symbol moves beyond the culture that created it some of its original meaning is still embedded in and carried by the artifact. The explanation for this given by Hatch rests in the hermeneutics of interpretation through which every text (a category that includes symbolic objects and anything else that is interpreted)

is constituted by layered interpretations and thus carries (a portion of) its history of meaning within it.

Based on the reasoning presented above, it is our contention that organizational cultures have expressive powers by virtue of the grounding of the meaning of their artifacts in the symbols, values and assumptions that cultural members hold and to some extent share. This connection to deeper patterns of organizational meaning is what gives cultural explication of assumptions in artifacts their power to communicate believably about identity. Practices of expression such as corporate advertising, corporate identity and design programs (e. g., Olins, 1989), corporate architecture (e. g., Berg & Kreiner, 1990), corporate dress (e. g., Rafaeli & Pratt, 1993; Pratt & Rafaeli 1997), and corporate rituals (Rosen, 1988; Schultz, 1991), when they make use of an organizational sense of its cultural self (its organizational “I”) as a referent, help to construct organizational identity through culturally contextualized self-expression.

Part of the explanation for the power of artifacts to communicate about organizational identity lies in the emotional and aesthetic foundations of cultural expression. Philosophers have linked expression to emotion (e. g. Croce, 1909/1995; Scruton, 1997: 140-170) and also to intuition (Croce, 1909/1995; Collingwood, 1958; Dickie, 1997). For instance, referring to Croce, Scruton (1997:148) claimed that when a work of art “has ‘expression,’ we mean that it invites us into its orbit. ” These two ideas – of emotion, and of an attractive force inviting us into its orbit – suggest that organizational expressions draw stakeholders to them by emotional contagion or by their aesthetic appeal. As Scruton (1997:157) put it: “The expressive word or gesture is the one that awakens our sympathy”. We argue that when stakeholders are in sympathy with expressions of organizational identity, their sympathy connects them with the organizational culture that is carried in the traces of identity claims. That sympathy and connection with organizational culture grounds the “we” (we regard this “we” as equivalent to the organizational “I”) in a socially constructed sense of belonging that Brewer & Gardner (1996) defined as part of collective identity.

However, organizational identity is not only the collective’s expression of organizational culture. It is also a source of identifying symbolic material that can be used to impress others in order to awaken their sympathy by stimulating their awareness, attracting their attention and interest, and encouraging their involvement and support.

Expressed identity leaves impressions on others

In their work on corporate reputations, Rindova and Fombrun (1998) proposed that organizations project images to stakeholders and institutional intermediaries, such as business analysts and members of the press. In its most deliberate form identity is projected to others, for example, by broadcasting corporate advertising, holding press conferences, providing information to business analysts, creating and using logos, building corporate facilities, or dressing in the corporate style. Relating these projected images to organizational identity, Rindova and Fombrun (1998: 60) stated:

Projected images reflect not only a firm's strategic objectives but also its underlying identity. Images that are consistent with organizational identity are supported by multiple cues that observers receive in interacting with firms.

Whereas strategic projection, or what others have called impression management (Pfeffer 1981; Ginzel, Kramer & Sutton 1993), is a component of organizational identity dynamics, Rindova and Fombrun (1998) also noted that projection of organizational identity can be unintentional (e. g., communicated through everyday behavior, gestures, appearance, attitude):

Images are not projected only through official, management-endorsed communications in glossy brochures because organizational members at all levels transmit images of the organization.

Thus expressions of organizational culture can make important contributions to impressing others that extend beyond the managed or intended impressions created by deliberate attempts to convey a corporate sense of organizational identity. This concern for the impressions the organization makes on others brings us back from considerations of culture and its expressions (on the left side of figure 2) to concerns with image and its organizational influences (shown on the right side of the same figure).

Of course there are other influences on image beyond the identity the organization attempts to impress on others. For example, one of the determinants of organizational images that lies beyond the organization's direct influence (and beyond the boundaries of our identity dynamics model) is the projection of others' identities onto the organization, in the Freudian sense of projection. Assessments of the organization offered by the media and business analysts, and the influence of issues that arise around events such as oil spills or plane crashes, may be defined, partly or wholly, by the projections of others' identities and emotions onto the organization ("I feel bad about the oil spill in Alaska and therefore have a negative attitude toward the organization I hold responsible for the spill"). Thus, organizational efforts to impress others are tempered by the impressions those others take from outside sources. These external impressions are multiplied by the effects of organizational exposure that were discussed in the introduction to this paper because increased exposure means more outside sources producing more images to compete with those projected by the organization.

The influences of others will be counted or discounted by the organization when it chooses self-identifying responses to their images in the mirroring and reflecting processes that relate organizational image back to organizational culture. Having made these connections between organizational culture, identity and image, we are now ready to discuss the model of organizational identity dynamics shown in figure 2 in its entirety.

The dynamism of organizational identity processes and the role of power

The way that we have drawn the identity dynamics model in figure 2 is meant to indicate that organizational identity occurs as the result of a set of processes that continuously cycle within and between cultural self-understandings and images formed by organizational “others”. As Jenkins (1994:199) put it: “It is in the meeting of internal and external definitions of an organizational self that identity ... is created”. Our model helps to specify the processes by which the meeting of internal and external definitions of organizational identity occurs and thereby to explain how organizational identity is created, maintained and changed. Based on this model, we would say that at any moment identity is the immediate result of conversation between organizational (cultural) self-expressions and mirrored stakeholder images, recognizing, however, that whatever is claimed by members or other stakeholders about an organizational identity will soon be taken up by processes of impressing and reflecting which feed back into further mirroring and expressing processes. This is how organizational identity is continually created, sustained and changed. It is also why we insist that organizational identity is dynamic — the processes of identity do not end but keep moving in a dance between various constructions of the organizational self (both the organizational “I” and the organizational “me”) and the uses to which they are put. This helps us to see that organizational identity is not an aggregation of perceptions of an organization resting in peoples’ heads, it is a dynamic set of processes by which an organization’s self is continuously socially constructed from the interchange between internal and external definitions of the organization offered by all organizational stakeholders who join in the dance.

A word on power might be beneficial at this point. Power suffuses our model in that any (or all) of the processes are open to more influence by those with greater power. For example, the choice of which cultural material to deliberately draw into expressions of organizational identity usually falls into the hands of those chosen by the most powerful members of the organization, such as when top management names a creative agency to design its logo or an advertising firm to help it communicate its new symbol to key stakeholders. When the powerful insist on the right to make final decisions regarding logo or advertising, the effects of power further infiltrate the dynamics of organizational identity. Another example, drawn from the other side of figure 2, is the power that may be exercised over conflicting views of what stakeholder images mean for the organization’s sense of itself. If powerful managers are unwilling to listen to the reports presented by market researchers or other members of the organization who have less influence than they do, the processes of mirroring and reflecting will be infiltrated by the effects of power. Of course not only can the powerful disrupt organizational identity dynamics, they can just as easily use their influence to enhance the dynamics of organizational identity by encouraging continuous interplay between all the processes shown in figure 2. In any case, while we cannot explicitly model the effects of power due to their variety and complexity, we mark the existence of these influences for those who want to apply our work. We turn now to consideration of what happens when identity dynamics are disrupted.

Dysfunctions of organizational identity dynamics

Albert & Whetten (1985:269) proposed that disassociation between the internal and external definitions of the organization or, by our analogy to Mead, disassociation of the organizational “I” and “me”, may have severe implications for the organization’s ability to survive:

The greater the discrepancy between the ways an organization views itself and the way outsiders view it ..., the more the ‘health’ of the organization will be impaired (i. e. lowered effectiveness).

Following their lead it is our belief that, when organizational identity dynamics are balanced between the influences of culture and image, a healthy organizational identity results from processes that integrate the interests and activities of all relevant stakeholder groups.

However, a corollary to Albert and Whetten’s proposition is that it is also possible for organizational identity dynamics to become dysfunctional in the psychological sense of this term. We argue that this happens when culture and images become disassociated – a problem that amounts to ignoring or denying the links between culture and images that the pressures of access and exposure, addressed earlier, make so noticeable. In terms of the organizational identity dynamics model, the result of such disassociations is that organizational identity may be constructed primarily in relation to organizational culture or stakeholder images, but not to both (more or less) equally. When this occurs, the organization is vulnerable to one of two dysfunctions: either narcissism or loss of organizational culture (see figure 3).

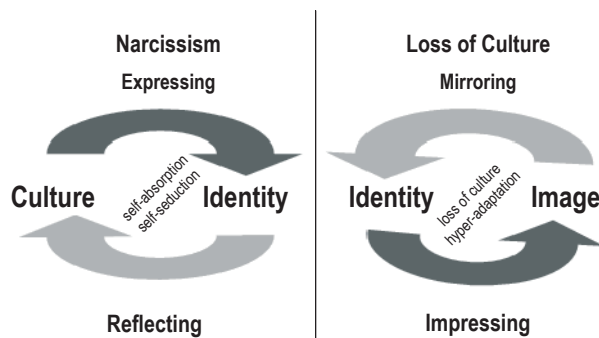


Figure 3. Sub-dynamics of the Organizational Identity Dynamics Model and their potential dysfunctions.

Organizational narcissism

Within the organizational dynamics model the first dysfunction emerges from a construction of identity that refers exclusively or nearly exclusively to the organization's culture with the likely implication that the organization will lose interest and support from their external stakeholders. We believe that this is what happened to Royal Dutch Shell when it ignored heavy criticism from environmentalists, especially Greenpeace, concerned with the planned dumping of the Brent Spar oilrig into the North Sea. Shell's early responses to Greenpeace were based in Shell's engineering-driven culture. This culture was insular and oriented toward the technical concerns of risk analysis supported by scientific data provided by the British government. Shell's framing of the Brent Spar issue caused them to ignore the symbolic effects of dumping the oilrig. The subsequent spread of negative images from activist groups to the general public and to Shell customers exemplifies one effect of exposure in which media generated and communicated images of activists tying themselves to the oilrig were repeatedly sent around the world. Shell's initial denials of guilt and refusals to dialogue with Greenpeace clearly fit the description of a dysfunctional identity dynamic: Shell's identity in the crisis was embedded in a culture that insulated the company's management from shifting external images, in this case shifting from bad to worse in a very short period of time.

As explained by Fombrun & Rindova (2000) this incident, along with Shell's crisis in Nigeria, provoked considerable self-reflection within Shell (2000:78). The reflection then led to their giving attention to two-way communication and to their innovative Tell Shell program (an interactive website designed to solicit stakeholder feedback). Shell's subsequent careful monitoring of global stakeholder images of the corporation represents one of the ways in which Shell sought to combat the limitations of its culture by giving its stakeholders increased access to the company.

In terms of the organizational identity dynamics model, we claim that dysfunctional identity dynamics such as occurred in the case of Shell result when identity construction processes approach total reliance on reflecting and expressing (shown in the left half of figure 3). That is, organizational members infer their identity on the basis of how they express themselves to others and, accordingly, reflect on who they are in the shadow of their own self-expressions. What initially might appear to be attempts at impressing outsiders via projections of identity, turn out to be expressions of cultural self-understanding feeding directly into reflections on organizational identity that are mistaken for outside images. Even though organizational members may espouse concern for external stakeholders as part of their cultural self-expression processes ("Our company is dedicated to customer service!"), they ignore the mirroring process by not listening to external stakeholders and this leads to internally-focused and self-contained identity dynamics. As in the case of Shell, we see that when companies ignore very articulate and media-supported stakeholders, as did Shell for a substantial period of time, they will not be able to accurately assess the impact of influential external images on their identity nor anticipate their lasting effect on their organizational culture.

Following Brown (1997; Brown & Starkey 2000) we diagnosed the condition of being unwilling or unable to respond to external images as organizational narcissism. Based on Freud, Brown claimed that narcissism is a psychological response to the need to manage self-esteem. Originally an individual concept, Brown (1997:650) justified its extension to organizations on the basis of a collective need for self-esteem:

... organizations and their subgroups are social categories and, in psychological terms, exist in the participants' common awareness of their membership. In an important sense, therefore, organizations exist in the minds of their members, organizational identities are parts of their individual members' identities, and organizational needs and behaviors are the collective needs and behaviors of their members acting under the influence of their organizational self-images.

Brown then defined narcissism in organizations as a psychological complex consisting of denial, rationalization, self-aggrandizement, attributional egotism, a sense of entitlement and anxiety. While noting that a certain amount of narcissism is healthy, Brown (1997:648) claimed that narcissism becomes dysfunctional when taken to extremes:

Excessive self esteem ... implies ego instability and engagement in grandiose and impossible fantasies serving as substitutes for reality.

Or, as Brown and Starkey (2000: 105) explained:

... overprotection of self-esteem from powerful ego defenses reduces an organization's ability *and* desire to search for, interpret, evaluate, and deploy information in ways that influence its dominant routines.

As Schwartz (1987; 1990) argued on the basis of his psychodynamic analysis of the Challenger disaster, when taken to extremes, organizational narcissism can have dire consequences.

In terms of the model presented in figure 3, a narcissistic organizational identity develops as the result of a solipsistic conversation between identity and culture in which feedback from the mirroring process is ignored, or never even encountered. No real effort is made to communicate with the full range of organizational stakeholders or else communication is strictly unidirectional (emanating from the organization).

A related source of dysfunctional identity dynamics occurs when organizations mistake self-referential expressions (i. e., culturally embedded reflections on identity) for impressions projected to outsiders. Christensen and Cheney (2000:247) diagnosed this dysfunction as organizational self-absorption and self-seduction leading to an "identity game":

In their desire to be heard and respected, organizations of today participate in an ongoing identity game in which their interest in their surroundings is often overshadowed by their interest in themselves.

They argue that organizations in their eagerness to gain visibility and recognition in the marketplace become so engaged in reflections about who they are and what they stand for that they lose sight of the images and interests of their external stakeholders. Instead, they act on tacit assumptions based in their culture, such as that their stakeholders care about the organization's identity in the same way that they do.

Large corporations and other organizations have become so preoccupied with carefully crafted, elaborate, and univocal expressions of their mission and 'essence' that they often overlook penetrating questions about stakeholder involvement.

Christensen and Askegaard (2001: 297) point out, furthermore, that organizational self-absorption is exacerbated by a

cluttered communication environment, saturated with symbols asserting distinctness and identity ... [where] ... most people today only have the time and capacity to relate to a small fraction of the symbols and messages produced by contemporary organizations.

These researchers claim that stakeholders only rarely care about who the organization is and what it stands for. When organizational members are absorbed within self-referential processes of expressing who they are and reflecting about themselves, external stakeholders simply turn their attention to other, more engaging organizations. Their violated expectations of involvement and of the organization's desire to adapt to their demands then cause disaffected stakeholders to withdraw attention, interest and support from companies that they perceive to be too self-absorbed.

We find such self-absorption not only at the level of organizations such as was illustrated by the Shell-Greenpeace case, but also at the industry level. For example, we believe that industry-wide self-absorption is beginning to appear in the telecommunications industry where companies are constantly struggling to surpass each other and themselves with ever more sophisticated and orchestrated projections of their identity. While their actions seem to be based on their belief that stakeholders care about their self-proclaimed distinctiveness, it would seem prudent to test these beliefs with the judicious use of market research or some other means of connecting with the images of organizational "others".

We argue that organizational self-absorption parallels organizational narcissism in that both give evidence of discrepancies between culture and image. Instead of mirroring themselves in stakeholder images, organizational members reflect on who they are based only in cultural expressions and this leads to organizational (or industrial) self-absorption and/or narcissism. In the case of Shell, we believe that this explains the persistence with which Shell ignored its external stakeholders and, by the same token,

explains the depth of Shell's identity crisis when the external images were finally taken into account (described by Fombrun & Rindova, 2000). The Shell example, however, illustrates that organizational narcissism is rarely a static condition for organizations. Narcissism or self-absorption might occur for periods of time based in temporary disassociations between image and culture, but the dynamics of organizational identity will either correct the imbalance or contribute to the organization's demise.

Hyper-adaptation

The obverse of the problem of paying too little attention to stakeholders is to give stakeholder images so much power over organizational self-definition that cultural heritage is ignored or abandoned. Just as a politician who pays too much attention to polls and focus groups may lose the ability to stand for anything profound, organizations may risk paying too much attention to market research and external images and thereby lose the sense of who they are. In such cases cultural heritage is replaced by exaggerated market adaptations such as hyper-responsiveness to shifting consumer preferences. We argue that ignoring cultural heritage leaves organization members unable to reflect on their identity in relation to their assumptions and values and thereby renders the organization a vacuum of meaning to be filled by the steady and changing stream of images that the organization continuously exchanges with its stakeholders. This condition can be described as the restriction of organizational identity dynamics to the right side of the model shown in figure 3. Loss of organizational culture occurs when the processes of mirroring and impressing become so all-consuming that they are disassociated from the processes of reflecting and expressing depicted in the left half of the figure

Alvesson (1990:373) argued that "development from a strong focus on 'substantive' issues to an increased emphasis on dealing with images as a critical aspect of organizational functioning and management" is a "broad trend in modern corporate life". Although he did not define the shift from "substance to image" as contributing to organizational dysfunction, we find in his article evidence of the kind of self-contained identity dynamics depicted on the right side of our model. According to Alvesson (1990:377):

An image is something we get primarily through coincidental, infrequent, superficial and/or mediated information, through mass media, public appearances, from second-hand sources, etc., not through our own direct, lasting experiences and perceptions of the 'core' of the object.

According to Alvesson, the conditions under which image replaces substance are produced by distance (geographical or psychological) from the organization and its management which in turn is created by organizational size and reach, by its use of mass communication and other new technologies, and by the abstractness of the expanding

service sector of the globalizing economy. When image replaces substance, “the core” of the organization (its culture) recedes into the distance, becoming inaccessible.

Alvesson’s thesis was that when managers become concerned with the communication of images to stakeholders their new emphasis replaces strong links they formerly maintained to their organization’s cultural origins and values and this ultimately leads them to become purveyors of non-substantial (or simulated) images. In his view, such organizations become obsessed with producing endless streams of replaceable projections in the hope of impressing their customers. In relation to our model, Alvesson points to some of the reasons why culture and image become disassociated arguing that image replaces culture in the minds of managers which leads to loss of culture. However, while he states this as an increasingly “normal condition” for organizations, we conceptualize loss of culture as dysfunctional, questioning whether companies can remain reliable and engaging to their stakeholders over time without taking advantage of their culture’s substance.

We acknowledge that periods of loss of organizational culture may be on the increase for many organizations as become more and more invested in “the culture of the consumer”. This position has been forcefully argued by Du Gay (2000:69) who claimed that: “the market system with its emphasis on consumer sovereignty provides the model through which all forms of organizational relations [will] be structured”. Following Du Gay we argue that, when market concerns become influential determinants of the internal structures and processes that organizations adopt, they will be vulnerable to the loss of their organizational culture.

We find a parallel to the processes by which companies lose the point of reference with their organizational culture in the stages of the evolution of images that Baudrillard (1994) described in his book *Simulacra and Simulation*. In stage one, the image represents or stands in for a profound reality and can be exchanged for the depth of meaning the image (or sign) represents. In stage two, the image acts as a mask covering the profound reality that lies hidden beneath its surface. In stage three, the image works almost alone, in the sense that it masks not a profound reality, but its absence. Finally, in stage four, the image bears no relation whatsoever to reality. There is neither reference nor representation. The image becomes “its own pure simulacrum”. In Baudrillard’s (1994: 5-6) words:

Such is simulation, insofar as it is opposed to representation. Representation stems from the principle of equivalence of the sign and of the real (even if this equivalence is utopian, it is a fundamental axiom). Simulation, on the contrary, stems from the utopia of the principle of equivalence, *from the radical negation of the sign as value*, from the sign as the reversion and death sentence of every reference. Whereas representation attempts to absorb simulation by interpreting it as a false representation, simulation envelops the whole edifice of representation itself as a simulacrum.

In our terms, stage four of the evolution of images, the relationship between images and their former referents is broken – images no longer represent cultural

expressions, but become self-referential attempts to impress others in order to seduce them. As an example of this development, Eco (1983:44) offered his interpretation of Disneyland where you are assured of seeing “alligators” every time you ride down the “Mississippi”. Eco claimed this would never happen on the real Mississippi rendering the Disney experience a “hyper-reality”.

Whereas Baudrillard used his argument to celebrate what Poster called “the strange mixture of fantasy and desire that is unique to the late twentieth century culture” (Poster 1988:2) for us, Baudrillard’s argument that reality gives way to hyper-reality is a way to understand the disassociation between culture (we claim culture is a referent) and image that transforms identity into simulacrum. In terms of our identity dynamics model, identity is simulated when projections meant to impress others have no referent apart from their reflections in the mirror, that is, when the organizational culture that previously grounded organizational images disappears from view. In their attempt to manage the impressions of others, organizational members take these images to be the only or dominating source for constructing their organization’s identity. This implies that images are taken by the organizational members to be the organizational culture and it no longer occurs to them to ask whether image represents culture or not.

In spite of the seductiveness of the seduction argument, we believe its proponents go too far. It is our contention that access and exposure mitigate against organizational identity as pure simulacra by re-uniting culture and images, or at least by spotlighting a lack of connection between cultural expressions and projected images. Just as stakeholders will turn away from extremely self-absorbed, narcissistic organizations, so we believe they will find they cannot trust organizations whose identities are built on image alone. On the margins, some organizations will thrive from the entertainment value of having a simulated identity (what will they think of next?), but the need to support market exchanges with trust will pull most organizations back from pure simulacra.

Thus, for example, in their eagerness to please consumers, organizations may think they can credibly project any impression they like to consumers, no matter what their past heritage holds. And, for a time, bolstered by clever marketing they may get away with being unconcerned with their past and what the company stood for a year ago to their employees or consumers. But, at other times, market research-defined consumer preferences will not overshadow the same stakeholders’ desires to connect with the organization’s heritage. This happened when consumers protested the introduction of New Coke in spite of the fact that the world’s most careful market research had informed the company of a need to renew its brand. The research led the Coca Cola Company to neglect the role played by cultural heritage and underestimate its importance to consumers who saw the old Coke as part of their lives. Other illustrations of organizations losing their cultural heritage only to seek to regain it at a later time come from recent developments in the fashion industry. Companies such as Gucci, Burberry and most recently Yves Saint Laurent lost their cultural heritage in the hunt for marketshare that led them to hyper-adaptation. But those same companies have re-discovered (and to some extent reinvented) their cultural heritage and

this reconnection with their cultures has allowed them to re-establish their once strong organizational identities.

As was the case with organizational narcissism, we are not arguing that loss of culture is a permanent condition for organizations. Rather culture loss represents a stage in identity dynamics that can change, for example, either by the effects of organizational exposure or by giving stakeholders greater access to the organizational culture that lies beyond the shifting images of identity claims. Examples of such correctives are found, for example, where companies create interactive digital communities for their consumers to be used for impression management purposes, only to discover that interactivity also raises expectations of access to the organizational culture and provokes many consumers to question the company about the alignment between its projected images and its less intentional cultural expressions.

Conclusions

We began this paper by pointing out how increasing levels of organizational access and exposure to stakeholders contribute to the need to theorize about organizational identity and how these current trends give theories of organizational identity dynamics enormous practical value. We then located the academic theorizing about organizational identity in the works of Cooley, Mead and Goffman, whose ideas are considered foundational to the social identity theory on which most organizational identity research is based. In this context we developed organizational analogues to the “I” and the “me” proposed by Mead. On the basis of the reasoning derived from Cooley, Mead and Goffman, and from others who have used their work to develop organizational identity theory, we offered a process-based theory of organizational identity dynamics. We concluded with consideration of the practical implications of our model by examining two dysfunctions that can occur in organizational identity dynamics when the effects of access and exposure are denied or ignored. We argued that these dysfunctions either leave the organization with culturally self-referential identity dynamics (leading to organizational narcissism), or overwhelmed by concern for their image (leading to hyper-adaptation).

We believe that this paper contributes to organizational identity theory in three important respects. First, finding analogues to Mead’s “I” and “me” adds to our understanding of how social identity theory underpins our theorizing about organizational identity as a social process. By defining these analogues we claim to have made an important, and therefore overlooked, link to the roots of organizational identity theory. Second, the paper provides a strong argument for the much-contested claim that identity and culture not only can be distinguished conceptually, but must both be considered in defining organizational identity as a social process. Finally, by articulating the processes that connect organizational culture, identity and image, we believe our theory of organizational identity dynamics offers a substantial elaboration of what it means to say that identity is a social process.

In a practical vein, it is our view that knowing how organizational identity dynamics works helps organizations to avoid organizational dysfunction and thus should increase their effectiveness. Based on the implications we see in our model, organizations should strive to nurture and support the processes relating organizational culture, identity and images. An understanding of both culture and images is needed in order to encourage a balanced identity able to develop and grow along with changing conditions and the changing stream of people who associate themselves with the organization. This requires organizational awareness that the processes of mirroring, reflecting, expressing and impressing are part of an integrated dynamic in which identity is simultaneously shaped by cultural understandings formed within the organization and external images provided by stakeholders. This, in turn, requires maintaining an open conversation between top managers, organizational members and external stakeholders, and keeping this conversation in a state of continuous development where all those involved remain willing to listen and respond. We know that this will not be easy for most organizations, however we are convinced that awareness of the interrelated processes of identity dynamics is an important first step.

References

- Albert, S. and Whetten, D. A. (1985) "Organizational identity"; in L. L. Cummings and M. M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich CT: JAI Press, 7: 263-295.
- Alvesson, M. (1990) "Organization: From substance to image?", *Organization Studies*, 11: 373-394.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989) "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Baudrillard, J. (1994) *Simulacra and simulation* (trans. S. F. Glaser), Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Berg, P. O. and Kreiner, K. 1990. "Corporate architecture: Turning physical settings into symbolic resources", in P. Gagliardi (ed.) *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*, Berlin: Walter de Gruyter, pp. 41-67.
- Brewer, M. B. and Gardner, W. (1996) "Who is this 'we'?": Levels of collective identity and self-representations.", *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 83-93.
- Brown, A. D. (1997) "Narcissism, identity, and legitimacy.", *Academy of Management Review*, 22: 643-686.
- Brown, A. D. and Starkey, K. (2000) "Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective", *Academy of Management Review*, 25: 102-120.
- Cheney, G. and Christensen, L. T. (forthcoming) "Organizational Identity at issue: Linkages between "internal" and "external" organizational communication"; in Jablin, F. M. and Putnam, L. L. (eds.), *New Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park: Sage.
- Christensen, L. T. and Askegaard, S. (2001) "Corporate identity and corporate image revisited.", *European Journal of Marketing* 35: 292-315.
- Christensen, L. T. and Cheney, G. (2000) "Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game", in Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. (eds.) *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, Oxford: Oxford University Press, pp. 246-271.
- Cheney, G. and Christensen, L. T. (2001) "Organizational Identity at issue: Linkages between "internal" and "external" organizational communication"; in Jablin, F. M. and Putnam, L. L. (eds.), *New Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park: Sage, pp. 231-69.

- Collingwood, R. G. (1958) *The principles of art*, New York: Oxford University Press.
- Cooley, C. H. (1902/1964) *Human nature and the social order*, New York: Schocken.
- Croce, B. (1909/1995) *Aesthetic as science of expression and general linguistic* (trans. D. Ainslie), New Brunswick: Transaction.
- Czarniawska, B. (1992) *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, Newbury Park CA: Sage.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, Chicago: University of Chicago Press.
- Deephouse, D. L. (2000) "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories", *Journal of Management*, 26.
- Dewey, J. (1934) *Art as experience*, New York: Capricorn Books.
- Dickie, G. (1997) *Introduction to aesthetics: An analytic approach*, New York: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2001) *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Du Gay, P. (2000) "Markets and meanings: Re-imagining organizational life", in (Schultz, Hatch & Holten Larsen, eds.) *The Expressive Organization*, Oxford: Oxford University Press, pp. 66-77.
- Dutton, J. and Dukerich, J. (1991) "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J. and Harquail, C. V. (1994) "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Eco, U. (1983) *Travels in hyperreality* (trans. W. Weaver). San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Fiol, C. M., Hatch, M. J. and Golden-Biddle, K. (1998) "Organizational culture and identity: What's the difference anyway?"; in Whetten, D. and Godfrey, P. (eds.) *Identity in Organizations. Building theory through conversation*, Thousands Oaks: Sage Publications, pp. 56-59.
- Fombrun, C. (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston. MA.
- Fombrun, C. and Rindova, V. (2000) "The road to transparency: Reputation management at Royal/Dutch Shell"; in Schultz, M., Hatch, M. J. and Holten Larsen, M. (eds.) *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, Oxford: Oxford University Press, pp. 77-91.
- Ginzel, L. E., Kramer, R. M. and Sutton, R. I. (1993) "Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience", *Research in Organizational Behavior*, 15: 227-266.
- Gioia, D. A. (1998) In Whetten, D. and Godfrey, P. (eds.) *Identity in Organizations. Building theory through conversations*, Thousands Oaks. Sage Publications, pp. 17-31.
- Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. (2000) Organizational identity, image and adaptive instability in *Academy of Management Review* 25: 63-82.
- Gioia, D. A. and Thomas, J. B. (1996) Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly*, 41: 370-403.
- Goffman, E. (1959) *The presentation of self in everyday life*, New York: Doubleday.
- Hatch, M. J. (1993) "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, 18: 657-693.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. 1997. "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, 31: 356-365.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. S. (2000) "Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations", in Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. (eds.) *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, Oxford University Press, pp. 13-35.
- Jenkins, R. (1994) "Rethinking ethnicity: Identity, categorization and power", *Ethnic and Racial Studies*, 17: 197-223.
- Jenkins, R. (1996) *Social Identity*, London: Routledge.

- Krefting, L. A. and Frost, P. J. (1985) "Untangling webs, surface waves, and wildcatting", in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and Martin, J. (eds.) *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 155-168.
- Mead, G. H. (1934) *Mind, self and society*, University of Chicago Press.
- Olins, W. (1989) *Corporate identity*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1981) "Management as symbolic action"; in L. L. Cummings and Staw, B. (eds.) *Research on organizational behavior*, Greenwich. JAI Press, 3, pp. 1-52.
- Pratt, M. G. and Rafaeli, A. (1997) "Organizational dress as a symbol of multilayered social identities.", *Academy of Management Journal*, 40: 862-898.
- Poster, M. (1988) "Introduction", in M. Poster (ed) *Jean Baudrillard. Selected writings 1-9*, Stanford: Stanford University Press.
- Rafaelli, A. and Pratt, M. G. (1993) "Tailored meanings: On the meaning and impact of organizational dress", *Academy of Management Review*, 18: 32-55.
- Rindova, V. and Fombrun, C. (1998), in D. Whetten and P. Godfrey (eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 59-66.
- Rosen, Michael (1988) "You asked for it: Christmas at the bosses' expense", *Journal of Management Studies* 25: 463-480.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*, 1st edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, Majken (1991) "Transitions between symbolic domains in organizations", *Organizational studies* 12.
- Schwartz, H. S. (1987) "On the psychodynamics of organizational disaster: The case of the space shuttle Challenger", *Columbia Journal of World Business*, 22(1): 59-67.
- Schwartz, H. S. (1990) "The symbol of the space shuttle and the degeneration of the American dream"; in P. Gagliardi (ed.), *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*, New York: Aldine de Gruyter, pp. 303-322.
- Scruton, R. (1997). *The aesthetics of music*, Oxford: Clarendon Press.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979) "An integrative theory of intergroup conflict", in W. G. Austin and S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations*, Monterey CA: Brooks/Cole, pp. 7-24.
- Tedeshi, J. T. (ed.) (1981) *Impression management theory and social psychological research*, New York: Academic Press.
- Whetten, D. and Godfrey, P. (eds.) (1998) *Identity in Organizations. Building theory through conversations*, Thousands Oaks. Sage Publications.

Uma situação de crise em estudo de caso

Gabriela Gama*

Resumo

Neste artigo, ainda que de modo reduzido, tentámos mostrar que a gestão de crises não se improvisa e muitas empresas ainda não avaliaram todas as consequências que uma crise pode desencadear.

Procurámos, ainda que de modo sucinto, explicar que, quando uma crise ocorre, ela ultrapassa todas as fronteiras da organização para se reflectir na opinião pública que irá ajuizar a maneira como a organização soube solucionar a situação. Os órgãos de comunicação social assumem uma postura crítica ou não consoante a informação que lhes é fornecida.

A nossa reflexão incidiu no estudo de um caso prático que se relacionou com uma situação de crise vivida na EDP. Ou seja, incidiu sobre o estudo de um caso de corte de energia, que se prolongou por mais de duas horas, corte de energia esse que a comunicação social genericamente denominou “apagão”.

Palavras-chave: crise, ruptura, caos, gestão, plano, estratégias

A gestão de uma crise não se improvisa e muitas empresas ainda não avaliaram todas as consequências que uma crise pode desencadear. A crise não previne, ela surpreende-nos. Apesar de os gestores das empresas terem consciência de que a gestão de uma crise não pode ser improvisada, constatamos que grande parte das empresas não está preparada e não reúne condições para fazer face a uma situação de crise.

Numa situação de crise, todas as funções da empresa são afectadas. Todas as suas rotinas são colocadas em dificuldade e o funcionamento da empresa vê-se limitado na sua operacionalização. As decisões a tomar devem ser fruto de uma reflexão de todos os serviços, porque a tomada de posição de uns afectam necessariamente os outros.

* Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. E-mail: mgama@ics.uminho.pt

Quando uma crise ocorre, ela ultrapassa todas as fronteiras da organização para se reflectir na opinião pública que irá ajuizar a maneira como a organização soube solucionar a situação. Os órgãos de comunicação social assumem uma postura crítica ou não consoante a informação que lhes é fornecida.

Wilcox, Ault., Agee alertam-nos para o facto de que “O maior desafio às capacidades de relações públicas na vida corporativa surge em tempos de crise. Quando um desenvolvimento não esperado embaraça ou ameaça o público – até nas piores circunstâncias criando o perigo de vida –, a credibilidade e a decência da companhia ficam sob intenso escrutínio. Com os *media* em forte perseguição de factos, os executivos e os especialistas em relações públicas devem actuar sob severa pressão” (1992: 346).

Ao planificarmos uma estratégia de gestão de crises, não nos podemos fixar apenas nas suas dimensões. A verdadeira questão não é saber se a crise é grande ou pequena, mas sim perceber a forma como enfrentar qualquer tipo de situação que, de alguma maneira, possa afectar a empresa. Assim, o ponto fulcral de uma planificação é conseguir trabalhar uma situação de crise de forma coerente, muito antes de esta eclodir.

A estruturação da planificação de uma situação de crise propicia a reflexão sobre situações impensáveis no quotidiano da empresa, ao mesmo tempo que ajuda a criar mecanismos para lidar eficazmente com o pior cenário.

Uma situação de crise será mais facilmente gerida se considerarmos a existência de três variáveis: um plano de comunicação interno e externo como parte de um plano de crise, um manual de crise, um núcleo de pessoas especializadas em diversas matérias para agir quando a crise ocorre, a importância de veicular uma informação homogénea, coerente e actualizada.

Se não existir capacidade de pensar hipotéticos cenários de crise, há o risco de que estes, de facto, ecludam e se agravem a um ritmo muito mais acelerado. Quanto melhor uma empresa, em todas as suas vertentes, estiver preparada, mais capacidade de resposta tem perante os acontecimentos nefastos. Assim, todo o trabalho passa pela acção pró-activa da empresa e pela sua capacidade de se antecipar às situações. Embora o futuro não seja rigorosamente previsto, podem ser, no entanto, antecipadas diversas situações, que devem ser devidamente planificadas. O objectivo principal das empresas é fazer tudo quanto seja viável para impedir as crises ou diminuir os seus efeitos.

Uma situação de crise é um acontecimento que pode prejudicar de forma grave a imagem, a reputação e a credibilidade de uma empresa. Um grande investimento na comunicação interna e externa, uma forte relação com os *media* e uma aposta em todas as actividades que preenchem o campo das relações públicas podem ficar afectados, se numa questão de horas, ou mesmo segundos, surgir uma crise tão devastadora que, como consequência última, coloque a empresa em causa.

Apesar da importância vital desta questão, ela permanece ainda esquecida. Nenhuma empresa pode impedir todas as crises, mas todas podem minimizar as probabilidades de estas ocorrerem, prevenir os seus custos e minorar os prejuízos.

No dia 9 de Maio de 2000, um disparo no centro de Rio Maior, um dos principais postos nacionais de distribuição de energia eléctrica, foi a causa revelada pela EDP para o corte de energia que deixou meio Portugal sem luz, durante um período que ultrapassou, em algumas localidades, as duas horas. Metade do país ficou às escuras, porque uma cegonha, segundo a EDP, terá chocado com um cabo de alta tensão. Desconhecem-se os motivos por que falharam todos os mecanismos de neutralização do curto-circuito, supostamente provocado pela cegonha.

Muito se especulou em torno deste corte de energia. As explicações avançadas pelo Conselho de Administração da EDP e pelo porta-voz da REN (Rede Eléctrica Nacional que, até ao ano 2000, estava sob a tutela da EDP) foram consideradas frágeis. Uma cegonha ter o poder de provocar um “apagão” é, no mínimo, inverosímil.

O que se notou no estudo deste caso é que a EDP demorou a reagir e quebrou uma das principais regras a ter em conta na gestão de crises. Ao tardar em explicar o problema e em avançar em tempo oportuno com uma resolução para o caso, outros o fizeram, nomeadamente o público interno, os ambientalistas, os líderes de opinião e os académicos.

Logo que uma crise surge, a primeira atitude deve pressupor uma acção concertada. Obviamente, se não existir um plano de crise adequado à estrutura da organização e se, cumulativamente, não existirem profissionais já habituados e envolvidos neste tipo de situações, será difícil gerir todas as rotinas que necessitam de ser desencadeadas quando surge uma situação de crise.

Não existem planos de crise delineados que funcionem como manual universal de instruções que se possam aplicar a todas as empresas. Aliás, um dos principais riscos que estas correm é o de adoptarem planos de crise que não se adaptem à especificidade da própria empresa. É necessário ter em conta que as empresas, com universos muito diversificados, possuindo problemas muito específicos e circunstanciais, impedem à partida que se olhe para um plano de crise como um paradigma a ser utilizado em todas as organizações. Assim, será aconselhável que cada empresa, dada a sua singularidade, tenha o seu próprio plano de crise.

Newson, Scott e Turk, salientam a este respeito: “Uma organização confrontada com uma crise está preocupada com o seu próprio comportamento e com o comportamento dos seus membros e de todos os outros públicos (...). Todos os planos de crise necessitam de ter em conta o impacte potencial das crises, mesmo quando são vistas como essencialmente domésticas” (1992: 539-540).

Desta forma, um plano de crise deve ser o reflexo da empresa. Isto passa pela percepção dos seus pontos fortes e débeis (onde se incluem factores técnicos, humanos e organizacionais), pela antecipação de hipotéticas crises que possam eclodir e pela ponderação de crises anteriores que não foram resolvidas convenientemente.

Nenhuma empresa deve ter a pretensão de se preparar para todas as crises. Pode, no entanto, desenvolver um conjunto de estratégias que lhe permita agir atempadamente. Atendendo às características da EDP e da REN, a empresa poderá questionar,

por exemplo, para que tipo de crises deveria estar preparada. Ao estudar a empresa, quais os potenciais sinais que não podem, de forma alguma, ser descurados?

Na estruturação de um plano de crise deverão ser equacionadas quatro etapas distintas, que estão interligadas:

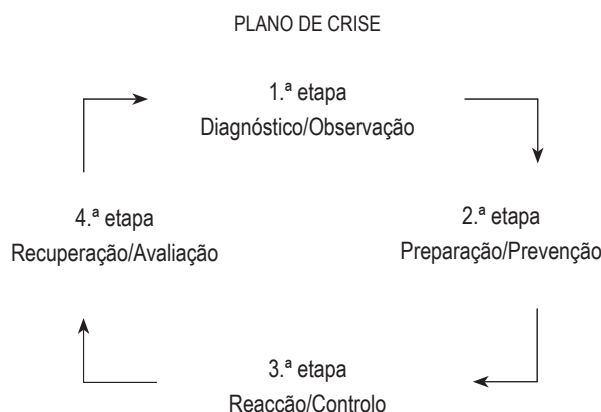


Figura 1

O primeiro ponto exige uma atenção sobre todas as questões técnicas, o que implica uma sondagem e um exame regular de todas as operações e estrutura de gestão, no intuito de encontrar sinais de potenciais crises. Deve-se ter também em conta que, com muito poucas excepções, todas as crises anteriores deixam sinais de detecção prévia.

A experiência diz que a maioria das crises não ocorre isoladamente, mas faz parte de uma reacção em cadeia de outras crises geridas inadequadamente. A grande dificuldade, dada a quantidade de sinais que diariamente inundam a empresa, reside em descobrir quais os verdadeiros indícios e quais os pontos mais vulneráveis que, de forma alguma, não devem ser descurados.

Dado que os elementos técnicos não actuam por si só, ao detectar potenciais sinais ameaçadores, será necessário equacionar a interligação que existe com os factores humanos e institucionais que podem ser agentes de uma crise.

No caso da EDP, se ela tivesse incluído nas suas rotinas um plano de crise que lhe permitisse detectar sinais de alerta na interacção entre os factores técnicos e humanos, seria importante determinar se os sistemas eléctricos avariavam por falta de manutenção, se os equipamentos eram sistematicamente avaliados, se havia o hábito de se fazerem simulações no sentido de testar os equipamentos. Por outro lado, seria importante determinar se estava incluída nas suas rotinas a activação do plano de crise para testar a operacionalidade da empresa.

Sabemos que, muitas vezes, as empresas ignoram importantes sinais nas suas estruturas, verificando-se ainda algumas situações de negligência em que se opta por travar os sinais indicadores.

Por outro lado, constatamos que as empresas preparadas para lidar com crises são justamente aquelas que estão atentas a todos os sinais indicadores de uma situação anómala.

Ao abordar o tema da gestão de crises, Frank Jefkins chama a atenção para três pontos essenciais que designa por «três Ps»: “a prevenção”, “a preparação” e a “provisão.” (1994: 368).

Considerando que a crise na EDP foi o resultado de muitas variáveis que se relacionaram com o mau estado das instalações, e dado que praticamente todas as crises dão sinais de advertência, então deveria considerar-se a seguinte série de questões: Teve a EDP qualquer sinal anterior de aviso que descurou? Levou em consideração os alertas emitidos pelo seu público interno? Quando deveria a EDP ter verificado essas anomalias? Ou ainda, a administração da EDP deveria equacionar se o corte de energia foi o resultado da ausência de procedimentos e programas de manutenção errados? Apostará a EDP numa cultura onde cada um contribui para o todo da empresa?

As respostas a estas perguntas remetem esta crise que estamos a analisar para crises anteriores que se relacionam, como veremos mais adiante, com uma obsoleta rede eléctrica, com operações de manutenção que não foram efectuadas e com uma péssima relação com o público interno.

São muitas as partes que resultam afectadas por uma crise, nomeadamente públicos-alvo/*Stakeholders*, ou seja, pessoas e instituições que, por sua vez, também podem afectar o desenrolar de uma situação de crise.

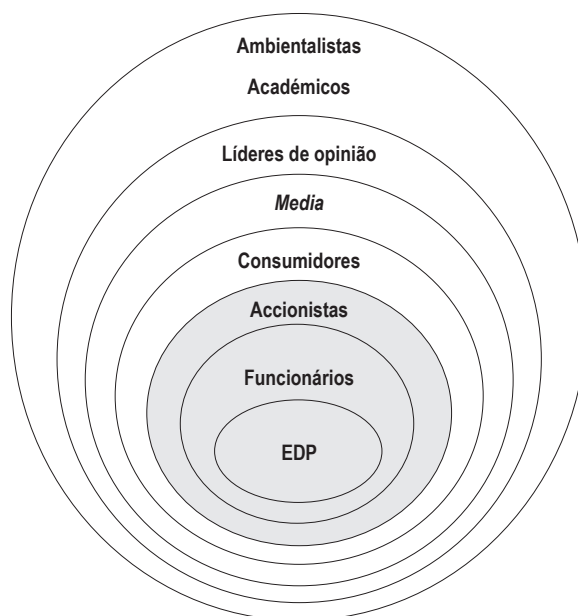


Figura 2

A segunda etapa está relacionada com a preparação e a prevenção, o que implica fazer tudo o que seja possível para evitar a crise ou, então, criar estratégias para fazer face a situações imprevistas e indesejáveis. Esta etapa implica uma análise, cuidada e contínua, das estruturas e mecanismos de gestão de avarias, bem como a realização de simulações que permitam saber o que falhou e como é que todos os elementos da empresa reagirão em momentos de crise.

Nesta fase de prevenção/preparação, todas as iniciativas a implementar devem ser concertadas. Todos os recursos de que a empresa dispõe devem ser chamados a intervir, sem que isso perturbe o normal funcionamento da empresa, mas onde cada membro saiba o papel que lhe cabe desempenhar numa situação deste género.

Os objectivos, nesta fase, têm de ser bem estruturados e delineados, sob pena de não alcançarem os resultados esperados. Para isto, é necessária uma análise aprofundada da situação, que se apoia na simulação de situações de crise. Isso permite verificar a existência de situações anómalas e de falhas, o que permite, muitas vezes, antecipar problemas que possam afectar gravemente a empresa. Simultaneamente, a simulação ajuda a traçar um conjunto de acções que devem ser implementadas.

Ao simular uma crise, há que ter em consideração a multiplicidade de agentes que se esforçam por influenciar a tomada de decisões. Este tipo de comportamento pode variar em função da dimensão da crise: quanto maior e mais complexa ela for, mais evidente será a pressão exercida pelos grupos de interesse. Assim, a pressão poderá ter proveniências que vão desde o público interno, sindicatos, passando pelos consumidores e accionistas, até chegar mesmo aos líderes de opinião e à concorrência. Assim, a crise ultrapassa os limites da empresa e revela-se em toda a sua extensão junto da comunidade envolvente.

A terceira etapa consiste na capacidade de resposta que a empresa tem perante uma crise. Nesta fase, colocam-se em acção os procedimentos que devem ser levados a cabo nestas circunstâncias, os quais passam pela diversidade de actividades que devem ser realizadas para poder atender a todos os públicos. A empresa só tem capacidade de resposta quando está envolvida numa situação de crise e se, previamente, a antecipar. No meio de uma crise, é muito difícil encontrar soluções coerentes e atempadas, tendo em vista a sua eficaz resolução.

Nesta fase, o público interno é o agente por excelência que vai reflectir se a acção desenvolvida foi, ou não, concertada e se as diferentes mensagens veiculadas pela administração foram eficazes no sentido de granjear o apoio e, conseqüentemente, mobilizar uma acção eficaz.

Relativamente ao público interno, David W. Wragg diz-nos: “A nossa organização deve ter um plano eficaz de gestão de crise. (...) a forma como uma organização reage ao mundo exterior também irá colorir as percepções dos empregados. Os empregados são, ao mesmo tempo, a audiência mais tolerante e a mais crítica.” (1992: 267).

A atenção em relação ao público interno tem que ser redobrada, no sentido de fomentar um espírito de partilha e de coesão. O objectivo é conseguir que o seu com-

portamento seja orientado para a protecção da própria empresa, sobretudo quando esta se encontra vulnerável perante os *media* e a opinião pública. Salienta-se que o público interno, quando não se sente ajustado à sua empresa, tem tendência para veicular para os *media* as pressões internas e mesmo as negligências existentes na sua organização, frequentemente minimizadas no momento em que foram expostas pelos actores que melhor conhecem o funcionamento da empresa.

Puchan, Pieczka, L'Etang salientam que: “A ideia central é que os empregados apenas podem trabalhar eficientemente se puderem participar na organização, e apenas podem participar eficientemente se estiverem completamente informados. Essa informação implica que cada empregado tenha um entendimento completo dos propósitos e dos objectivos de uma organização” (1997: 81).

A empresa está dependente de múltiplos actores que são peças-chave na sua construção e manutenção. Se possuir uma cultura que se apoia no consenso, na negociação e no compromisso, o público interno, imbuído dessa mesma cultura, funciona como um agente mobilizador no desempenho das suas funções. A atitude de colocar a cultura no núcleo das preocupações da empresa é apresentada como uma estratégia de gestão através da qual se fomentam a inovação e a participação dos indivíduos, criando ambiências que se traduzem no alcance das metas a que a empresa se propõe.

O que se constata neste caso é que os trabalhadores da EDP não saíram em defesa da empresa. Pelo contrário, acusaram-na de negligência perante os sistemas de manutenção e de trabalhar com uma rede eléctrica obsoleta. Sublinharam, sobretudo, o facto de a empresa se preocupar unicamente com o processo de privatização que então decorria, descurando o serviço que teria que prestar à comunidade.

A EDP cometeu mais um erro ao negligenciar o público interno, o primeiro público-alvo a ter em conta no todo da empresa. Uma acção concertada com o público interno implica que cada um se sinta envolvido e perceba os objectivos da empresa, sentindo-se simultaneamente parte activa na tomada de decisões. No entanto, isto pressupõe que a empresa aposte numa cultura em que a participação e o espírito de partilha, apoiados num sistema de valores, levem a que todos lutem por uma causa comum.

Na EDP não se constata essa cultura, já que, em situação de crise, foram os próprios funcionários os primeiros a apontarem as debilidades da empresa. Não se consegue vislumbrar esse sentimento de pertença, verificando-se, antes, uma incompatibilidade com a maneira como a empresa estava a ser gerida.

Se na EDP a formação/atenção dos funcionários fosse considerada de importância vital, provavelmente não teria existido uma crise interna que veio agravar ainda mais a situação existente.

Por outro lado, a capacidade de resposta também não pode ignorar o público externo que, entre outros, engloba ambientalistas, utentes da empresa, académicos e os *media*.

Os ambientalistas salientaram, a este respeito, que é muito comum ocorrerem curto-circuitos provocados por cegonhas. No entanto, reforçam a ideia de que estes acontecimentos não justificam cortes de energia, como o verificado.

A partir do momento em que esta situação se desencadeia, os órgãos de comunicação social cumprem o seu papel, investigando a história e pondo a nu as vulnerabilidades da EDP.

A fraca capacidade de resposta na resolução deste caso demonstra a falta de preparação da EDP para lidar com situações de crise, dando oportunidade a que diversos actores, internos e externos, apontassem as debilidades da empresa e a situação em que esta se encontrava.

Assim, é provável que a EDP não estivesse sensibilizada para uma série de procedimentos, cujo desencadeamento pressupõe uma variedade de rotinas que não podem ser pensadas, e muito menos concretizadas, em plena situação de crise.

A última etapa de um plano de crise passa pela recuperação/avaliação. Neste momento, a empresa deve fazer uma avaliação de todas as etapas anteriores e, simultaneamente, da actuação do todo da empresa, no sentido de detectar as falhas e de encontrar os factores que as potenciam, avançando com soluções adequadas.

É necessário que se faça uma avaliação de todos os procedimentos, ponderando onde a empresa foi mais ágil e mais débil, e se os objectivos foram ou não alcançados.

Esta é uma fase de extrema importância, já que permite encontrar as causas invariabilizadoras, ao mesmo tempo que se encontram os procedimentos correctos e bem aplicados. Nesta etapa, tudo é revisto, o que permite à empresa uma aprendizagem suplementar, que será continuamente testada, no sentido de a dotar de instrumentos que lhe permitam agir com mais segurança e eficácia.

A grande questão é que muitas empresas não chegam a esta etapa, porque não têm por hábito debruçarem-se sobre situações de crise muito antes de estas eclodirem.

As empresas podem ter procedimentos de gestão de crises e planos de crises, desenhados na estrutura da organização, mas estes podem nunca ter sido testados e, na maior parte das vezes, não darem resposta às especificidades da empresa.

Rogério Santos diz-nos: “Quando surgem revelações comprometedoras para a imagem de uma organização, aparece, mais ou menos espontaneamente, uma espécie de gabinete de crise para combater a questão” (1997: 122).

Daí concluir-se que as potenciais crises que podem afectar a empresa são múltiplas e que não é conveniente ter a pretensão de se estar preparado para o impreparável. Mas isto não significa que a empresa, atendendo à sua singularidade, não deva ter em conta procedimentos diversos, que pressupõem uma planificação rigorosa.

Todas as empresas são diferentes, assim como as crises que as afectam. Todavia, a capacidade de resposta não é assim tão díspar. Isto é, as empresas podem antecipadamente preparar diversos procedimentos.

A preparação de uma crise terá, assim, logicamente três tempos. O pré, o durante e o pós-crise. É no primeiro destes andamentos que reside a possibilidade de eficácia da planificação de uma hipotética situação de crise. Se a empresa estiver munida de um plano de crise, perspectivado como uma ferramenta dinâmica que lhe permite valorizar as suas forças e, simultaneamente, conhecer e corrigir as suas debilidades, estará

em condições de definir estratégias adequadas e de tomar rapidamente as medidas que se impõem, quando uma crise ocorre.

É necessário também gerir a tensão, pois este factor tem muito a ver com a preparação de todos os elementos da empresa, tendo em vista observar-se como estes funcionam em equipa e como as principais rotinas são desencadeadas, ajudando-os a descobrir pontos ameaçadores. Isto pressupõe que também se simulem tomadas de decisão neutralizadoras de situações que colocam em perigo o normal funcionamento de determinada estrutura.

A EDP falha uma vez mais, já que na sub-estação de Rio Maior, que alimenta grande parte do nosso país e que é o local onde ocorreu o curto-circuito, não funcionou correctamente o sistema automático de protecção. Apesar de a administração da empresa ignorar as causas, abrindo um inquérito para esclarecer este incidente, estas não eram desconhecidas dos trabalhadores.

Quando uma crise ocorre, toda a empresa sofre um revés e é necessário levar a cabo diversas actividades simultaneamente, significando que todas estas acções se sobrepõem e que, se a empresa não estiver devidamente preparada, se não existirem estruturas e mecanismos de resposta adequados, a situação é de mais difícil resolução. Se a EDP tivesse desenhado e concretizado um plano de crise onde estivessem implementadas as quatro etapas fundamentais, simulando, por exemplo, formas alternativas de resolução de problemas da rede eléctrica e de outros equipamentos, saber-se-ia atempadamente o quanto a empresa se encontrava vulnerável. Ao testar a operacionalidade dos equipamentos e ao envolver todos os públicos-alvo, o que pressupõe uma acção concertada, estaria preparada para agir. Por outro lado, se admitisse em devido tempo os seus erros, a empresa teria já meia batalha ganha.

Neste caso, se a EDP estivesse atenta à planificação, teria, provavelmente, nas suas mãos, toda a estratégia de reparação da crise, numa tentativa de compreender e controlar toda a situação, activando o plano de crise e aplicando-o aos públicos específicos. A equipa estaria, assim, preparada para actuar e informar.

O pós-crise deveria pautar-se por uma avaliação do que não funcionou e de como actuou toda a equipa de crise, bem como uma avaliação dos prejuízos.

Conclui-se que houve um excesso de confiança, por parte da administração da EDP e da REN, na capacidade de resposta da empresa, mas também muito descuido e vulnerabilidade.

Foram analisados dois jornais diários – *Público e 24 Horas*, dos dias 10, 11 e 12 de Maio de 2000. Optou-se ainda por analisar o *Diário de Notícias*, do dia 12 de Maio, por acrescentar dados que são relevantes para se perceber o que, de facto, aconteceu, elementos esses que não foram abordados noutros jornais.

Figura 3 Linha temporal dos acontecimentos

| Dia 9 | Dia 10 | Dia 11 | Dia 12 |
|--|---|---|---|
| A P A G Ã O | Meio Portugal ficou ontem às escuras (1ª página) <i>In 24 Horas</i> Pág. 40 | Cegonha tirou a luz a meio (1ª página) <i>In 24 Horas</i> Pág. 5 | Apagão – EDP admite erros sucessivos no sistema eléctrico (1ª página) <i>In Público</i> Pág. 47 |
| | Apagão – Todo o sul do país ficou sem luz ontem à noite (1ª página) <i>In Público</i> Pág. 52 | Uma cegonha e poucas explicações (Manchete) <i>In Público</i> Pág. 40 | O apagão, a cegonha e a Internet (Artigo de opinião) <i>In DN</i> Pág. 2 |
| | | A luz que se paga (Artigo de opinião) <i>In Público</i> Pág. 11 | Espanha evitou apagão geral (Manchete) <i>In DN</i> Pág. 34 |

Pretende-se chegar a algumas conclusões, nomeadamente se o Gabinete de Comunicação da EDP soube gerir a crise; se existiria, ou não, um plano de crise e se o mesmo terá sido posto em prática; como reagiram o público interno, as instâncias governamentais, os ambientalistas, os académicos, os líderes de opinião; se as informações eram contraditórias; se as explicações dadas eram plausíveis; como é que o caso foi sendo acompanhado pelos órgãos de comunicação.

Como já foi referido, a escolha recaiu sobre dois jornais com estatutos editoriais diferentes, que abordam sob várias perspectivas o mesmo assunto, dependendo de inúmeras variáveis. Ou seja, os jornalistas, no desempenho das suas funções, para além de outros constrangimentos, estão sempre dependentes da política editorial do jornal a que pertencem.

Jornal *Público* (página 52)

10 de Maio de 2000

Antetítulo – “Avaria começou em Rio Maior às 22h15”

Título – “Apagão prolongou-se por mais de duas horas”

(Este texto tem chamada à primeira página com o título:

“Apagão: Todo o sul do país ficou sem luz ontem à noite”)

Um disparo no centro de Rio Maior, um dos principais postos nacionais da rede de distribuição de energia eléctrica, foi a causa revelada pela EDP para o “Apagão” que deixou ontem meio Portugal sem luz, durante um período que em algumas localidades ultrapassou as duas horas. (...)

Mário de Sousa, presidente da EDP, revelava, pela meia-noite, que ainda desconhecia a causa da avaria no Centro de Rio Maior e anunciava para hoje um inquérito rigoroso. Mário de Sousa recusou que a origem da avaria se tivesse ficado a dever a uma sabotagem. “Foi uma avaria, cuja causa ainda desconhecemos e que se propagou a todo o país”. (...)

Através da análise desta notícia, percebemos que se começa a notar já uma grande dificuldade em gerir a situação. O acontecimento ocorreu no dia 9 de Maio, pelas 22h15m, ou 22h17m, dependendo da fonte, e no dia 10 de Maio, pela meia-noite, a EDP ainda não possuía respostas consistentes, notando-se já uma grande dificuldade na explicação da situação e tornando-se evidente que os primeiros mecanismos de resposta não são accionados.

Não existindo um plano de crise, quando uma crise ocorre, a tensão, o stress e os constrangimentos de tempo, independentemente de esta situação exigir o uso de todos os recursos, impedem que a eficácia seja garantida.

Nenhuma crise dá a conhecer toda a informação necessária para que possa ser analisada perfeita e completamente. Durante as primeiras horas de uma crise, a informação é habitualmente incompleta e errónea. A situação agrava-se, se a empresa não estiver preparada para agir.

Na gestão de uma crise, não basta testar os equipamentos e a sua operacionalidade. O gabinete de crise, que integra o gabinete de comunicação, deve estar em consonância com o Conselho de Administração e com o público interno, no sentido de avançar com algumas explicações técnicas que, neste caso, como se verá posteriormente, eram do conhecimento dos trabalhadores. Assim, o gabinete de crise da EDP (partindo do pressuposto de que havia essa estrutura) devia ter ido mais além nas explicações. Seria a sua resposta mais eficaz, se a empresa procurasse internamente aferir o modo como o público interno estava a reagir, quais as suas explicações para o sucedido, quais os técnicos dentro da empresa mais habilitados a dar sugestões sobre o acontecimento, como estavam a fluir os circuitos de informação, como actuava a equipa de crise e com que rapidez a informação importante era veiculada para os órgãos de comunicação social.

Continuemos a concentrar-nos no texto do jornal mencionado:

O “Apagão” motivou milhares de chamadas telefónicas para os bombeiros e para a protecção civil, principalmente de pessoas que não conseguiam entrar em contacto com a EDP. (...) “Nós próprios [bombeiros] demorámos mais de 20 minutos a conseguir falar para a EDP”, disseram responsáveis dos bombeiros de Lisboa.

Pretende-se mostrar que a EDP não estava dotada de estruturas adequadas para gerir uma crise, tais como, linhas telefónicas disponíveis para esclarecer a opinião pública.

As empresas com sensibilidade para lidar com estas situações têm mecanismos adequados, permitindo-lhes gerir com eficácia toda a informação, quando a crise ocorre. No plano de crise devem, também, estar contempladas simulações com as equipas de socorro, no intuito de conseguir que, em situações concretas, estas forças actuem em conjunto. A preparação antecipada permitirá simular a difusão de informação de forma sistemática e actualizada, sendo esta uma das formas de minorar os efeitos nefastos na ocorrência de uma crise.

Há um número muito restrito de empresas que fazem simulações de crise. No entanto, limitam-se a testar os equipamentos e a sua operacionalidade. Todavia, as simulações devem ir mais além, procurando aferir o modo como o público interno reage, o funcionamento dos circuitos de informação, o funcionamento da equipa de crise e a rapidez com que a informação é veiculada para os órgãos de comunicação.

As simulações de crise permitem, simultaneamente, descobrir os pontos fracos da empresa (e qual a linha de acção a adoptar) e colocar cada elemento da empresa numa prática onde este possa tomar contacto directo com uma situação de crise, reforçando a coesão do grupo, uma vez que o trabalho em equipa em situações de crise exige flexibilidade e criatividade no processo de tomada de decisão. Ao mesmo tempo que sai reforçada a coesão da equipa, é também fortalecida a relação com todos aqueles que, embora sendo do exterior, participam na simulação.

Vejam agora como, no mesmo dia, um jornal com uma linha editorial substancialmente diferente do *Público* trata este caso:

Jornal *24 Horas* (página 40)

10 de Maio de 2000

Título – “Metade do país ficou às escuras”

(Este texto tem chamada à primeira página com o título:

“Meio Portugal ficou ontem às escuras”)

Meio Portugal ficou ontem às escuras às 22h15 depois de um “apagão” que abrangeu toda a Zona Sul do concelho de Rio Maior e, aparentemente, abrangeu ainda alguns outros locais da Zona Norte e da Região Centro. (...)

O inspector Veloso, do Serviço de Protecção Civil, afirmou desconhecer os motivos da quebra de tensão e a própria EDP ainda não tinha encontrado explicação para este “apagão” generalizado.

Para se lidar com situações de crise é conveniente que se operacionalizem todas as rotinas que não só devem ser desencadeadas, como devem estar também mencionadas no plano de crise da empresa.

O essencial reside no acontecimento, no diagnóstico que se pode fazer da situação, na escolha das medidas adequadas, na capacidade de resposta (que se relaciona com a operacionalização de todas as práticas), que são impensáveis de planificar quando ocorre uma crise.

Jornal *Público* (página 2)
11 de Maio de 2000
Rubrica – “Destaque”
Título – “E ao princípio foi a cegonha”
(Este texto tem chamada à primeira página com a manchete:
“Uma cegonha e poucas explicações”¹)

O “apagão” de terça-feira à noite na região sul do país está a ser atribuído a uma falha de um sistema automático de protecção da EDP, que inexplicavelmente não detectou o curto-circuito causado pela morte de uma cegonha numa linha de alta tensão localizada perto da Figueira da Foz. A metade sul do país ficou às escuras, por um período de cerca de uma hora e dez minutos, entre as 22h17m e as 23h27m, o tempo necessário para que o normal funcionamento da rede primária nacional fosse reposto. Évora teve de esperar mais algumas horas pelo regresso da luz eléctrica. (...)

Só hoje deverão ser conhecidas as conclusões do inquérito interno que a administração da EDP abriu para apurar a origem da falha do sistema de protecção, embora ontem tivesse sido possível explicar como tudo se passou. (...)

Deve-se atender, aqui, ao facto de, no dia 11 de Maio, a Administração ainda não ter avançado com conclusões sobre o acontecimento e ao facto de o público interno começar já a dar sinais de que estava ciente das debilidades e causas do acidente. Será, igualmente, importante realçar o valor da participação e comunicação entre o público interno e a administração da empresa, o que facilitaria e evitaria que a situação tomasse dimensões mais graves. Sublinha-se, também, que já aqui se começa a notar a péssima relação com o público interno.

Continuamos ainda com a nossa atenção concentrada no jornal *Público*:

O porta-voz da REN, Gil Vicente, explicou ao *Público* que a falha, ao impedir a detecção do curto-circuito causado pela morte da cegonha, acabou por impossibilitar a transferência do trânsito de energia da linha afectada para linhas alternativas. (...)

O porta-voz da REN, reconheceu ao *Público* que o facto de o sistema de protecção não ter funcionado foi “uma situação anormal”, restando agora perceber porquê. (...)

Uma situação insólita ocorrida durante o “apagão” foi ontem relatada pela TVI. Uma equipa de reportagem terá entrado e saído da sub-estação de Rio Maior durante o “apagão” sem qualquer dificuldade. Em imagens exibidas no noticiário Directo XXI, a TVI mostrou o portão de acesso à sub-estação aberto e o repórter a entrar no recinto e a abandoná-lo, sem que qualquer sistema de segurança tivesse sido accionado. O jornalista disse ainda que durante o tempo que permaneceu no local não viu ninguém no interior.

Pretende-se salientar o total desnorte da empresa que, ao não salvaguardar as questões técnicas e operacionais bem como a protecção das suas instalações, fez transparecer para os *media*, e consequentemente para a opinião pública, toda a sua vulnerabilidade.

¹ Sob esta manchete, albergam-se vários títulos, respeitantes a diferentes matérias sobre esta situação.

Jornal *Público* (página 3)

11 de Maio de 2000

Antetítulo – “Sindicalistas denunciam ‘lógica privada’ da empresa”

Título – “Degradação de equipamentos, dizem trabalhadores”

Os trabalhadores da EDP não têm dúvidas sobre a causa do corte de energia que afectou o país na terça-feira. Para a Federação dos Sindicatos das Indústrias Eléctricas de Portugal (FSIEP), é o resultado de uma “forte redução” dos investimentos em equipamento e material e do recurso a serviços exteriores à empresa para a manutenção, assistência e reparação da rede eléctrica.

Nesta fase, é necessário alertar para o facto de que, na maior parte das vezes, as crises não ocorrem isoladamente. É típico que uma crise faça parte de uma reacção em cadeia de outras situações. Neste caso específico, depara-se com uma crise interna que foi gerida inadequadamente.

Ouvir o público interno, as suas sugestões e mantê-lo informado sobre a estratégia de gestão da empresa são condições essenciais para se alcançar a adesão de todos os que a integram.

Nesta notícia encontramos ainda pistas para perceber a incomunicação percebida no interior da EDP:

“É estranho que passadas 24 horas sobre o ‘apagão’ o conselho de administração da EDP não tenha ainda dado uma explicação razoável e coerente sobre o que se passou. Isto tendo em conta que a empresa possuía todas as condições técnicas para apresentar uma justificação para o sucedido nos momentos seguidos ao corte de energia”, entende José Machado, coordenador da FSIEP. (...)

Das afirmações contidas nesta notícia, depreende-se que o próprio público interno estranha que, passadas vinte e quatro horas sobre o acontecimento, a empresa não tenha ainda apresentado conclusões que eram já do seu domínio.

Pretende-se consciencializar para o facto de que a questão da estratégia da comunicação de crise é a mais delicada de resolver, devendo ser objecto de reflexão muito antes da ocorrência de um incidente. Esta atitude justifica-se, uma vez que perante uma crise tudo é desencadeado num curto espaço de tempo. Quando a empresa não está preparada, fornece informações sem reflectir sobre os efeitos, a médio e a longo prazo, daquilo que é veiculado. Não basta apenas dotar a empresa de aspectos tácticos e técnicas de informação, sem que nunca se tenha reflectido sobre o que dizer, como dizer e a quem dizer. É necessário consciencializar qual a imagem que a empresa quer dar, interna e externamente.

Em períodos de crise, tudo acontece muito rapidamente, sobretudo quando se possuem informações fragmentadas. É necessário que a empresa se apoie em especialistas, internos e/ou externos, que saberão recolher os dados parcelares, sintetizá-los e preparar as decisões. Tanto o público interno como a comunidade têm necessidade

de segurança. É importante, então, que toda a empresa seja implicado na busca e na tomada de decisões, o que só será conseguido se ela fomentar um espírito de coesão.

Ainda no jornal *Público*:

Segundo o dirigente sindical, a EDP, que tinha meios técnicos próprios para proceder à manutenção, assistência e reparação da sua rede eléctrica, “com o processo de privatização passou a recorrer de uma forma excessiva a empreiteiros privados”. (...)

É importante mostrar que os empregados acusam a empresa de estar mais preocupada com o processo de privatização, descuidando o serviço que tem que prestar à comunidade. De facto, no ano 2000, a EDP e a REN encontravam-se sob a tutela do então Ministério da Economia, possuíam accionistas privados e investiam no Brasil.

Deve-se lembrar que uma empresa é o reflexo da sua filosofia de gestão, que engloba a cultura, a liderança, a clarividência, não só da administração mas também dos empregados, que legitimamente têm aspirações de fazerem parte do processo de decisão.

Quando um elo desta cadeia se revela disfuncionável, a empresa viverá então uma situação de crise que trará várias consequências. Esta situação constata-se neste exemplo, ao verificarmos que a direcção já não assume adequadamente a sua liderança e que o público interno deixa de ser coeso.

(...) Depois de considerarem que o corte de luz, verificado na terça-feira, “vem acentuar de forma gravosa a crescente degradação da fiabilidade dos equipamentos de distribuição de energia eléctrica, a que acresce o exemplo de Constância, privada de electricidade há vários dias”, alertam para o facto de os recentes acontecimentos resultarem da “ineficácia da gestão interna” da EDP. (...)

Com este excerto da notícia do jornal *Público*, podemos perceber que esta acusação, por parte dos trabalhadores socialistas, indicia, mais uma vez, que a empresa já vivia uma crise interna que não soube resolver. Os sucessivos erros de gestão, transmitidos pelos empregados aos *media*, criaram uma outra crise, expondo perante a opinião pública as vulnerabilidades da empresa.

Antes de terminarem, chamam ainda a atenção do presidente da EDP, Mário Cristina de Sousa, para que este “olhe para dentro da EDP. Porque se não o faz mais parecerá um mero gestor de participações sociais, secretariante da tutela, em trânsito pelo planeta”.

Este último parágrafo da notícia do *Público* serve para sublinhar a ideia de que, na maior parte das vezes, a comunicação de crise se resume à comunicação externa. No entanto, há muito a fazer internamente: informar, motivar, fazer participar. Considerando que o público interno é o primeiro actor da crise – suportando as suas consequências, sendo constantemente interpelado pela sua família, sendo interrogado

pelos jornalistas que, legitimamente, procurarão verificar as informações que a administração veiculou –, ele não pode, nem em alguns casos aceita, ser negligenciado.

As situações anómalas sobrepõem-se sempre às situações positivas, e os rumores nascem a partir de receios e de interrogações, aos quais a administração não deu a devida atenção.

José Pinto de Sá, professor associado do IST e regente da disciplina de Protecção e Automação em Sistemas de Energia, escreve num artigo de opinião algumas considerações que consideramos relevantes para este estudo:

Jornal *Público* (página 4)
11 de Maio de 2000
Título – “O “apagão” e as causas naturais

(...) Em Portugal, as cegonhas provocam com efeito curtos-circuitos nas linhas de alta tensão com alguma frequência. (...)

Para que ocorra um “apagão”, é preciso que as Protecções não funcionem selectivamente. Isto é, que haja mais Protecções que as devidas a desligarem equipamentos que não deviam ser desligados. Isto pode resultar de uma falha das próprias Protecções, ou de deficiência na sua parametrização, montagem, verificação inicial ou inspecção periódica.

Os “apagões” são, pois, incidentes graves (de facto os mais graves numa rede eléctrica), que só uma boa engenharia e os equipamentos adequados podem evitar. Não podem é ser imputados a “causas naturais”, a não ser a terremotos, tufões ou nevões que, felizmente, não têm ocorrido no nosso país.

Este académico explica que o “apagão” não pode ser imputado a causas naturais, podendo a sua causa ser encontrada em factores como deficiências de equipamentos e ausência de manutenção.

José Pacheco Pereira, na sua coluna semanal “Espaço Público”, escreve um artigo de opinião intitulado “A Luz que se apaga”, onde tece algumas considerações sobre o caso:

Jornal *Público* (página 11)
11 de Maio de 2000
Título – “A luz que se apaga”

Quando, no fim de um dia complicado para os portugueses, a luz se apagou durante mais de uma hora em grande parte do país, os responsáveis da EDP “não sabiam o que se passava.” À hora em que escrevo este artigo, muito depois da falha de energia, a EDP continua a não saber o que aconteceu. Pensava eu, ingenuamente, que um sistema tão vital para todos os aspectos da vida nacional, cujo falhanço põe de imediato em risco a vida de pessoas, a segurança dos bens, o próprio funcionamento regular da vida urbana, no qual cada minuto sem energia eléctrica custa uma fortuna, era acompanhado em permanência 24 horas sobre 24 horas, com procedimentos de emergência, equipas de prevenção permanentes, tudo capaz em tempo real de, pelo menos, dar uma explicação. (...)

A “inorgânica” da EDP é pois um exemplo a mais do clima de irresponsabilidade que se tornou o clima dominante da governação em Portugal.

Torna-se importante alertar para o facto de alguns líderes de opinião se manifestarem perante casos de ineficácia de um serviço que se pressupunha, na sua opinião, que tivesse um acompanhamento permanente, capaz de actuar em “tempo real”. Curioso o facto de este tipo de situação poder ser aproveitado, como acontece neste artigo, como uma metáfora reveladora de potenciais erros de gestão política noutros domínios.

Atendamos agora ao trabalho que o jornal *24 Horas* desenvolveu à volta deste caso. No dia 11 de Maio, este diário consagrou-lhe uma página, na qual insere três artigos, um de enquadramento, outro de reacções de públicos especialistas (apresentado em forma de “caixa”) e outro de comportamentos desencadeados por este incidente (por exemplo, as medidas tomadas pelas entidades que zelam pela ordem pública).

Aqui, prestamos atenção aos dois primeiros:

Jornal *24 Horas* (página 5)
11 de Maio de 2000
Antetítulo – “Ponte 25 de Abril ficou completamente às escuras”
Título – “Meio país ‘apagou-se’ por causa da cegonha”
(Este texto tem chamada à primeira página com o título:
“Cegonha tirou a luz a meio Portugal”)

Segundo Gil Vicente, o director do gabinete de comunicação da Rede Eléctrica Nacional (REN), “a razão primeira da ruptura na rede está relacionada com a queda de uma cegonha no posto 327, da linha Recarei-Rio Maior 1, de 400 KV. A partir deste incidente, nos arredores da Figueira da Foz, todas as linhas que convergem na linha de Rio Maior foram afectadas”.

Por estas declarações, podemos perceber que, no dia 11 de Maio, o próprio director de comunicação da REN não dava sinais de ter um conhecimento das causas daquilo que havia ocorrido.

Vejamos agora, algumas reacções despoletadas por este incidente:

Antetítulo – “Para ambientalistas e técnicos”
Título – “Falha do sistema ampliou o corte”

A justificação, avançada pela Rede Eléctrica Nacional (REN), de que uma cegonha esteve na origem do “apagão” de terça-feira, não convenceu os ecologistas e os técnicos do sector.

Desde logo porque, sendo de noite e em período de nidificação, uma cegonha dificilmente abandona o ninho: “teria de ser enxotada”, explica Luís Rodrigues do Fundo de Apoio para a Protecção dos Animais Selvagens. (...)

Para os ambientalistas, os curto-circuitos provocados pelas cegonhas são muito usuais, mas não podem justificar o corte de energia. Na sua óptica, este problema ficou a dever-se a uma “falha do sistema de segurança da EDP”.

Não será esta uma opinião unânime e o jornalista do *24 Horas*, através da auscultação de fontes diversificadas, mas com um conhecimento deste campo, realça as discordâncias que começam a movimentar-se no espaço público.

Pinto de Sá, engenheiro electrotécnico do Instituto Superior Técnico (IST), não acredita nesta explicação da REN: “As causas naturais nunca são, só por si, responsáveis pelos ‘apagões’. Em sua opinião, “as cegonhas podem provocar curtos-circuitos nas linhas de alta tensão com alguma frequência, especialmente na zona do Vale do Tejo, onde abundam”. Mas, sublinha, as redes eléctricas vivem com esses incidentes porque possuem princípios de protecção: uma série de dispositivos que localizam os curtos-circuitos e desligam selectivamente os equipamentos e que, depois, definem um percurso alternativo para o trânsito de energia.

Estes textos servem para alertar que, com poucas excepções, a maior parte das crises que ocorrem nas empresas, e de que esta não foi excepção, dá sinais de certas disfuncionalidades, não devendo, por isso, serem descurados.

A resolução deste problema passaria pela tomada de atenção, no sentido de detectar as hipotéticas falhas, tendo em vista a preparação da empresa para a prevenção de situações nefastas. Neste caso, a empresa optou por negligenciar e bloquear sinais que indicavam situações anómalas.

Jornal *Público* (página 47)

12 de Maio de 2000

Antetítulo – “Informação errada e erro de electrificação de um circuito”

Título – “Duas falhas na origem do ‘apagão’

(Este texto tem chamada à primeira página com o título:

“Apagão: EDP admite erros sucessivos no sistema eléctrico”)

O Conselho de Administração da EDP desdobrou-se ontem em explicações para justificar o corte de energia que na terça-feira passada atingiu o Centro e Sul de Portugal, avisando desde logo que a cegonha não era a causa do “apagão”, mas apenas o tinha desencadeado. O verdadeiro problema consiste, afinal, no facto de o sistema não ter funcionado como devia. (...)

Sobre a demora na divulgação das razões do corte de energia, afirmou Mário Cristina de Sousa: “Ficou a dever-se à necessidade de apresentar conclusões rigorosas”.

Aqui, torna-se necessário sublinhar o facto de só no dia 12 de Maio a Administração da EDP ter vindo a público explicar o sucedido, argumentando que o atraso se justificava pela “necessidade de apresentar conclusões rigorosas”. Demasiado tarde, uma vez que os trabalhadores, desde o início, veicularam muitas explicações junto da comunicação social. Desde o início que as fragilidades da empresa e a causa do “apagão” eram do conhecimento dos trabalhadores.

Neste dia, o presidente do Conselho de Administração da EDP dava a explicação, através do jornal *Público*, nestes termos:

O “apagão”, iniciado às 22h17 de terça-feira, foi desencadeado por um curto-circuito no posto 327, devido ao choque de uma cegonha (que acabou electrocutada) com a linha eléctrica. Mas a razão para o corte de energia foram problemas no sistema da EDP, dado que o curto-circuito deveria ter “sido eliminado por abertura de disjuntores nos dois extremos da linha [que liga as sub-estações de Recarei e de Rio Maior], o que não aconteceu”.

É, no entanto, importante que se entenda que os sistemas técnicos não operam isoladamente e que a causa desta crise não pode ser achada numa avaria isolada. As crises são fruto, na maioria das vezes, da falha simultânea de factores técnicos, organizacionais e humanos, havendo sempre uma interacção entre estas variáveis.

No dia 12 de Maio, Vicente Jorge Silva, na sua coluna semanal “Bloco de Notas” do *Diário de Notícias*, escreve um artigo de opinião sobre esta questão:

Jornal *Diário de Notícias* (página 2)
Título – “O ‘apagão’, a cegonha e a Internet”

(...) Estava a ver um velho filme de Billy Wilder quando, na noite de terça-feira, a luz se apagou bruscamente na minha sala e, soube-o depois, em meio País. (...) Mas enquanto procurava velas no fundo de um armário em busca de uma pequena luz bruxuleante (não exactamente a do belíssimo poema de Jorge de Sena) ocorreu-me uma associação mais prosaica: o corte de energia acontecera depois de um dia de greve geral (que, para ser sincero ou por efeito da banalização grevista, me passou completamente despercebida). Seria um “golpe de força” sindical para tornar notório à noite aquilo que não o chegara a ser à luz do sol. (...) Fui deitar-me sem esperar pelas notícias e, no dia seguinte, aprendi uma palavra nova: aquilo que acontecera durante a noite não se chamava corte de energia mas “apagão” (seria o “apagão” simbólico do país?, interroguei-me, perseguido de novo pelas metáforas horrorosas). Mas o meu terror ainda não terminara: quando me constou que uma cegonha tinha “apagado” meio país, receei ter entrado de chofre num abominável romance de realismo mágico.

Tal como acontece com Pacheco Pereira, também o jornalista Vicente Jorge Silva faz uma leitura do “apagão” à luz do que se estava a passar no país, através de referências a uma greve geral e a intervenções sindicais. Mais uma vez, podemos perceber os efeitos nefastos de uma situação de crise, até mesmo para uma certa “ideia do país” que é o nosso. Assim, a gestão de crise da EDP acaba por ficar mais exposta, através destas associações negativas, a uma imagem nefasta.

Vejamos, para concluir, de que forma o *Diário de Notícias*, explora este caso do ponto de vista noticioso.

Jornal *Diário de Notícias* (página 34)
12 de Maio de 2000
Antetítulo – “Electricidade”

Título – “Espanha evitou apagão geral”

Pós-título: “Rede Eléctrica espanhola diz que, na ligação a Rio Maior, os seus sistemas estão operacionais e ajudaram Portugal”

(Este texto tem chamada à primeira página com o título:

“Espanha evitou o apagão total”)

Portugal não ficou totalmente às escuras na noite de terça-feira graças às linhas de interconexão com Espanha, disse ao DN a porta-voz da Rede Eléctrica de Espanha, em Madrid.

Questionado pelo DN, Milagro Hidalgo, responsável da Rede Eléctrica de Espanha – a entidade no país vizinho responsável pelo transporte de electricidade –, declinou responsabilidades da parte espanhola pelo sucedido. Uma variação de potência no transporte de electricidade entre os dois países poderia ter estado na origem do apagão em Portugal. Mas pelo contrário, foi Espanha a evitar o pior.

“As linhas de interconexão com Espanha estavam a funcionar em condições perfeitas, assim como todo o sistema de controlo espanhol que opera em tempo real e de forma automática. Foram as linhas de interconexão de Espanha que evitaram um apagão geral em Portugal nessa noite”, afirmou a porta-voz da Rede Eléctrica espanhola. (...)

Interessa aqui alertar para o facto de as declarações do responsável da rede eléctrica espanhola evidenciarem, uma vez mais, as fragilidades do sistema eléctrico português, tendo argumentado serem os seus serviços que, ao “actuares em tempo real”, evitaram que Portugal ficasse totalmente às escuras.

Nesta última etapa, podemos concluir que, muito provavelmente, a EDP não possuía um plano de crise devidamente estruturado e implementado. De facto, se a empresa incluísse todas as etapas de um plano de crise, reajustado à medida em que eram detectados os seus pontos débeis, tentando dessa forma colmatá-los, estaria meia etapa ganha. Isto permitiria que a EDP estivesse atenta a rotinas relacionadas com a manutenção da rede eléctrica e com a substituição de equipamentos, fomentando sempre um espírito de coesão com o seu público interno, seu principal aliado.

Todas as empresas convivem com as suas vulnerabilidades e devem saber de antemão os riscos que correm se as ignorarem. A imagem veiculada pela administração da EDP foi a de uma empresa sem coordenadas, que em plena crise não mostrou ter capacidade de resposta para lidar com a situação.

Achamos pertinente concluir com um excerto de um artigo de opinião:

A cegonha do poste 327 ficará para sempre como símbolo de uma empresa que não precisa de curto-circuitos para viver na escuridão. A pobre ave conseguiu o pleno: foi vedeta nas televisões, manchete dos jornais, justificação técnica dos responsáveis da EDP, referência fugaz de políticos atrapalhados. Uma cegonha, uma simples cegonha, conseguiu aquilo que mil curto-circuitos por ano não tinham ainda conseguido. Mostrar que a EDP vive num “apagão” de clarividência, de respeito pelos clientes e pelo país.

Luís Marques, Semanário *Expresso*

Referências

- Caywood, C. L. (1997), *The Handbook of Strategic Public Relations* New York: Integrated Communications, McGraw-Hill.
- Fearn-Banks, K. (1996), *Crisis Communications, a case-book approach*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Jefkins, F. (1994), *Public Relations Techniques*, Oxford: Butterworth-Heinemann, p. 368.
- Jefkins, F. (1994), *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann, p. 372.
- Jefkins, F. (1993), *Planned Press and Public Relations*, London: 3rd edition, Blackie Academic & Professional.
- Newson, D.; Scott, A.; Turk, J. (1992), *This is P. R. – The Realities of Public Relations*, Califórnia: Wadsworth, Publishing, Company, pp. 539-540.
- Reily, R. T. (1987), *Public Relations in Action*, 2nd edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wragg, D. (1992), *The Public Relations*, Oxford: Blackwell Publishers, p. 267.
- Wilcox D. L.; Ault, P. H. e Agee, W. K. (1992), *Public Relations, Strategies and Tactics*, 3rd edition, Harper Collins Publishers, p. 346
- Puchan, H.; Piecska, M.; L' Etang, J. (1997), "The internal Communication context", in Kitchen, Philip, *Public Relations – Principles and Practice*, London, International Thompson Business Press, p. 81.
- Santos, R. (1997), *Negociação entre Jornalistas e Fontes*, Coimbra: Edições Minerva, p. 113.

Jornais:

- Público* dos dias 10, 11 e 12 de Maio de 2000.
- 24 Horas* dos dias 10, 11 e 12 de Maio de 2000.
- Diário de Notícias* do dia 12 de Maio de 2000.

Comunicação e Sociedade, vol. 8, 2005, pp. 163-178

Corporate brands: what's new?

John M. T. Balmer*

Abstract

2001 marked the tenth anniversary of a seminal article on corporate branding written by the distinguished English advertising consultant Stephen King (1991). In this article King's contribution to the emergent theory relating to corporate branding in the context of recent scholarship is appraised. This article outlines the benefits and characteristics of corporate brands. It details the differences between product and corporate brands and summarises the relationships between corporate brands and corporate identity and corporate reputation. The author's survey of the business environment reveals there to be proliferation of new corporate branding types. As such, six new corporate branding categories have been identified which are termed: *familial*, *multiplex*, *shared*, *surrogate*, *supra* and *federal*. King's prediction that the last decade will witness increased importance to corporate brands does have a contemporary resonance. Looking ahead to the next decade, and picking up a theme of an earlier article (Balmer 1998) the author predicts that a new management area will emerge: an area that he calls "corporate marketing". It will be multidisciplinary in scope and will encompass organisational, corporate and visual identity, corporate branding, reputation and corporate communications.

Keywords: corporate brands, brand architecture, corporate identity

* Professor of Corporate Identity, Bradford School of Management; e-mail: j.balmer@bradford.ac.uk

Corporate branding: a tenth anniversary tribute

“A new decade can at least prod us to look again at our marketing methods and, maybe, revise the text books. I think we need to.”

No. This was not penned last year, but was written ten years ago by Stephen King (1991, p3): a former director of the WPP Group and one of England's leading advertising consultants of his generation. King's focus was on company brands and the above sentiments has a resonance with the contemporary literature on corporate branding: Aaker e Joachimsthalaer (2004), Balmer (1995,2001), Balmer and Greyser (2003), Balmer and Grey (2003), De Chernatony (2001), Hatch and Schultz (2001), McDonald *et al.* (2001) and Olins (2000). Alas, the majority of marketing and branding text books still tend to regard the management, maintenance and character of corporate brands to be the same as for product brands.

The author takes issue with this perspective.

Moreover, outside English circles, King's (1991) seminal article has not received wide recognition: for the main he remains an *auctor ignotus*. However, in the writer's estimation, King's work is deserving of a place alongside other English practitioners who, respectively, have provided insights in relation to corporate identity and corporate communications such as Olins (1978) and Bernstein (1984).

King's work is significant in several regards. First, his assertion that the company brand will become the main discriminator for many organisations in the period between 1991 and 2001 has a contemporary resonance. Second, King's comment that there needs to be a radical rethinking of brands at the corporate level has a parallel with Balmer's (1995) article on corporate branding and, clearly, influenced his article latter work see Balmer (1998 and 2001). Such a perspective is also starting to exercise the minds of marketing academics. King said the following:

“In essence, brand-building in the 1990s will involve designing and controlling all aspects of a company, leading people and activities well beyond the traditional skills of the marketing department and the agencies that it employs. It will be a lot closer to the marketing of services (such as airlines, hotels, retailers, building societies) than to the brand building of the classic brands.” King (1991, p. 6)

Exhibit One summarises King's (1991) conceptualisation corporate brands in the form of eight questions posited by the author:

| EXHIBIT ONE: KING'S (1991) CONCEPTUALISATION OF CORPORATE BRANDS AS POSITED BY THE AUTHOR IN THE FORM OF EIGHT QUESTIONS | |
|---|---|
| What are the disciplinary underpinnings of corporate brand management? | many: it is multidisciplinary |
| Who manages the corporate brand? | the chief executive officer |
| Which group is a key element of corporate brand building? | personnel |
| Apart from the CEO, is there another, senior, position which requires a radical re-assessment in terms of corporate brand management? | the Director of Personnel should be seen as having an important marketing (corporate branding) function (see above) |
| Which are the most significant corporate brand audiences? | these are many. Focus is increasingly on the individual |
| Does the stakeholder group principle require adjustment in corporate brands? | important to appreciate that individuals belong to multiple stakeholder groups |
| What are the main channels of communication for corporate brands? | there are diverse channels of communication, co-ordinating such channels is difficult |
| What are the links between corporate brands and services marketing? | it is important to note that every corporate brand has a service element |

What becomes clear from King's (1991) musings is that the management, and maintenance of branding as well as marketing, at the corporate level, requires a radical re-appraisal.

As a means of furthering the debate regarding corporate brands the writer will attempt to underwrite this task by addressing six questions:

- (i) What is a corporate brand?
- (ii) What are the benefits of corporate brands?
- (iii) How do corporate brands differ from product brands?
- (iv) What is the relationship between corporate branding and corporate identity?
- (v) What is the relationship between corporate branding and corporate representation?

And, finally, drawing on the writer's industry survey:

- (vi) Does the branding typology require alteration in light of the increased importance attached to corporate brands?

Question One – What is a corporate brand?

Corporate brands may be found in corporate bodies of every hue. These include corporations, their subsidiaries, and organisations in the public and not-for-profit sectors. The concept is equally applicable to countries, regions, cities and so on. It is a broader construct than that of “services branding” which, by its nature, focuses on service industries. Increasingly, corporate brands are transcending corporate boundaries and are being marshalled by organisations engaged in franchise and alliance arrangements.

The elements which fuse together to create a corporate brand consist of, according to Balmer (2001a), a quintet of elements which forms the acronym C²ITE. As such, corporate brands are inherently, cultural, intricate, tangible and ethereal in nature. They also require total organisational commitment: see Exhibit Two and Two a:

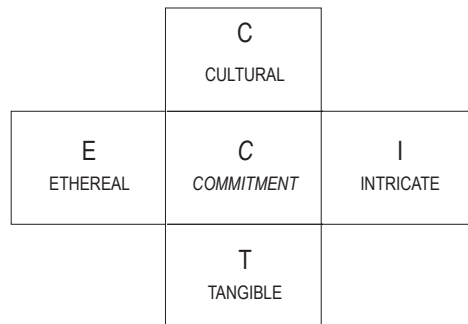


Exhibit two

The defining characteristics of corporate brands as conceptualised by the author

| EXHIBIT TWO a): BALMER'S (2001a) CONCEPTUALISATION OF CORPORATE BRANDS | |
|---|---|
| CHARACTERISTICS OF CORPORATE BRANDS | Referred to in the literature by: |
| CULTURAL (Corporate brands tend to have strong “cultural roots”. An organisation’s distinctiveness invariably finds one of its sources in the mix of sub cultures found within organisations) | Balmer (1995, 2001a), De Chernatony (2001), Hatch and Schultz (2001) |
| INTRICATE (Inherently intricate in nature: it is multidisciplinary and dimensional in that it impacts your many stakeholder groups and methods and is made known via multiple channels of communication.) | Balmer (2001, 2001a), De Chernatony (2001), King (1991), Hatch and Schultz (2001), Olins (2000) |
| TANGIBLE (Includes: business scope, geographical coverage, performance related issues, profit margins, pay scales etc. Also includes architecture, logos, etc.) | Balmer (2001), King (1991), De Chernatony (2001) |
| ETHEREAL (Includes elements such as “lifestyle and style of “delivery”. Also encompasses emotional response to elements associated with the brand such as country of origin and industry.) | Balmer (2001a), Hatch and Schultz (2001), De Chernatony (2001) |
| AND REQUIRES COMMITMENT (from all personnel, from senior management and in terms of resources such as on-going financial and communications support) | Balmer (1995, 2001a), De Chernatony (2001), King (1991), Hatch and Schultz (2001) |

The following is the author's definition of a corporate brand:

A corporate brand may apply to organisations, sometimes multiple, of every hue. Corporate brands are characterised by their cultural, intricate, tangible and ethereal elements and should demand total organisational commitment. In most instances, the conscious decision by senior management to distil the attributes of the organisation's identity in the form of a clearly defined branding proposition. This proposition may be viewed as a covenant with key stakeholder groups and networks. This covenant underpins an organisational efforts to *communicate*, *differentiate* and *enhance* the brand vis-à-vis with such groups. The organisation professes this covenant by means of a concerted communications message across multiple channels of communication. A corporate brand covenant requires senior management fealty and financial support. On-going management of the corporate brand resides with the chief executive officer and does not fall within the remit of the traditional directorate of marketing. Whereas corporate identity management requires congruency with the defining attributes of the organisation corporate brand management demands congruency with the corporate branding covenant.

Adapted from Balmer (2001, p. 281).

Question two – What are the benefits of corporate brands?

The benefits of corporate brands have been enumerated by a number of authors such as Balmer (1995 and 2001a), Lewis (2000), Hatch and Schultz (2001).

Recent research, undertaken by the London-based image research consultancy, MORI as reported by Lewis (2000) found that strong corporate brands offered distinct benefits in terms of:

- a) *public profile*
- b) *customer attractiveness*
- c) *product support*
- d) *visual recognition*
- e) *investor confidence*
- f) *communicating core values*
- g) *staff motivation*

The author, Balmer (2001a) has distilled the benefits of corporate brands into three, principal categories (see Exhibit Three and Three a) namely that they should:

- (i) *communicate*
- (ii) *differentiate*
- (iii) *enhance*

The framework may be viewed as a simple, pragmatic, framework for evaluating corporate brands.

Exhibit three.

C + d + e: a framework for assessing the benefits of corporate brands

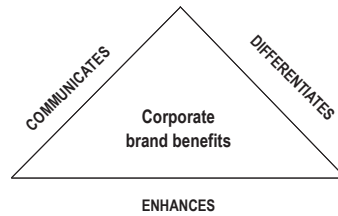


Exhibit three a):

The benefit of corporate brands adapted from (Balmer 2001a)

| | |
|--|--|
| Does the corporate brand COMMUNICATE? | clearly and consistently the immutable distinctiveness of the corporate branding covenant |
| Does the corporate brand DIFFERENTIATE? | the corporate brand in the minds of customers and other key stakeholder groups and networks |
| Does the corporate brand ENHANCE? | the esteem and loyalty in which the corporate brand is held by key stakeholder groups and networks, including customers. |

Question Three – How do corporate brands differ from product brands?

To date, many practitioners and scholars have failed to make a clear distinction between product and corporate brands. This is a matter of no small concern since a corporate brand can be a company's most important strategic resource. The implication from this is that a failure to effectively manage and invest in a corporate brand is a cardinal error for many companies.

Corporate brands differ from product brands in several, crucially different, ways. They differ in terms of management responsibility, disciplinary roots, formation, focus and in terms of communications, in crucially important ways.

It is the task of senior managers, and consultants, to note these differences and to confront the challenges which these present. Exhibit Four outlines how King (1991), Balmer (1995, 2001a) and Olins (1978, 2000) conceptualise the differences between the two branding types, that is, between corporate and product brands.

Exhibit four:

a comparison between product and corporate brands as conceptualised by [a] King (1991), [b] Balmer 1995, [c] Balmer (2001a), [d] Balmer (in this article), [e] Olins (1978), [f] Olins (2000)

| | PRODUCT BRANDS | CORPORATE BRANDS |
|--------------------------------|---|---|
| MANAGEMENT RESPONSIBILITY | <i>Brand Manager/Marketing Director [A] [B] [C]</i> | <i>Chief Executive Office [A] [B] [C]</i> |
| FUNCTIONAL RESPONSIBILITY | <i>Marketing [A] [C]</i> | <i>Ceo's Office/Production Director/Personnel Director/ Communications & Marketing Director/Brand Designer [A]</i> |
| GENERAL RESPONSIBILITY | <i>Marketing/Brand Manager [A] [B] [C]</i> | <i>All Staff [A] [B] [C]</i> |
| DISCIPLINARY ROOTS | <i>Marketing [A] [B] [C]</i> | <i>Multidisciplinary: particular emphasis on marketing, organisational behaviour, human resources strategy and communication [A] [B] [C]</i> |
| BRAND GESTATION | <i>Short Time Scale [D]</i> | <i>Variable Time Scale [C] [D]</i> |
| STAKEHOLDER FOCUS | <i>Mainly Customers [A] [C] [E]</i> | <i>Key Internal and External Stakeholder Groups and Networks [A] [C] [E] [F]</i> |
| VALUES | <i>CONTRIVED [C]</i> | <i>ASPIRATIONAL [D] and may be based on the mix of sub cultures within the organisation</i> |
| COMMUNICATIONS CHANNELS | Marketing Communication Mix [C] | Total Corporate Communications: [A*] [C] [F] (* King implies as much but does not use Balmer's TCC construct) |
| | | Primary: <i>Performance of Products & Services; Organisational Policies; Behaviour of CEO and Senior Management</i> |
| | | <i>Experience of Personnel & discourse by personnel</i> |
| | | Secondary: <i>Marketing & other forms of controlled communication</i> |
| Tertiary: <i>Word of Mouth</i> | | |
| DIMENSIONS REQUIRING ALIGNMENT | <i>PERFORMANCE, PROMISE, [D] PROMOTION, PERCEPTION, PROOF [D]</i> | <i>CORPORATE ATTRIBUTES/COVENENT/ CULTURE/COMMITMENT COMMUNICATON/ CONCEPTION/EXPERIENCE/ENVIRONMENT [D]</i> The above is known as "The AC ⁵ E ² Corporate Branding Framework™" see Footnote |

Question Four: What is the relationship between corporate branding and corporate identity?

“Corporate identity provides the grit around which the pearl of a corporate brand is formed.”

Balmer (2001a)

The author argues that there is in many, but not in all, instances, an inextricable link between corporate identity and corporate branding as evinced by the above quote. However, whilst both constructs can be important to organisations, there is a tendency to see corporate identity as analogous to corporate branding. This is wrong. As it is also erroneous to equate visual identity with corporate identity. To identity scholars this is all very curious since the centrality of identity in comprehending organisations is a hypothesis which has, for the last fifteen years been propounded by identity consultants and consultancies. With the rise of corporate branding, invariably been met by ambivalence, and, more often than not, by amnesia. This is particularly the case with corporate branding, aka corporate identity consultancies and, it has to be said, aka graphic design consultancies.

The author, for his part, is clear that there are however key differences between the two constructs.

One, key, difference is that corporate brands tend to encompass “ethereal” elements which are not so prominent in the identity mix. (Balmer 2001, Birkigt and Stadler 1986). Thus, whilst corporate identity is concerned with the question:

“What are we?”/“What we do?”

and its sister concept “organisational identity” is concerned with

“Who are we?”/How we behave?”

A corporate brand whilst it *may* be concerned with the above but may be seen to embrace issues associated with the question:

“What do we profess?”.

As such, a corporate brand may be compared to an icon, but an icon in the sense of the Eastern Christian tradition which functions at two levels.

The first level is that of representation or as a signifier. In this case an icon (visual, verbal, oral etc) helps to identify the corporate brand. Here there is a clear link with visual identity and its role as an identifier. A good deal has been written about this *viz.*, Van Riel *et al.* (2001).

At the second level the icons act as windows to a belief system which represent the belief systems as encapsulated in the corporate branding covenant (the latter may be implicit or explicit). Thus, we enter a world of religion. Something which is potentially

powerful but also, for the scholar and researcher, problematic. This might help explain why the world of the corporate brand as religion is seen to be so powerful. In the Orthodox tradition the creators of icons are seen to have a distinct ministry such is their role. Some have implied that in the corporate world creators of corporate brands are also seen as a type of priesthood. There are certainly iconoclasts in the corporate sphere.

Klein's book "*No Logo*" is one example of the above. Others can be found in the letter pages of the broadsheet newspapers such as *The Financial Times*. Jones (2001) provides an example of this. The latter questions whether it was sound business practice to project an business as a way of life (as a corporate brand). He remarked, "Branding is, in essence, the propagation of ideology and history is littered with catastrophes stemming from practitioners being taken in by their own ideology."

The issues raised by corporate branding iconoclasts are worthy of reflection but fall outside the scope of this short article. One interpretation of such a perspective is that whilst corporate identity management is ethical corporate brand management may not be. The author is not wholly convinced by this perspective.

This may encompass one or more "aspirational", "lifestyle" or "style" elements which help to differentiate the brand from its competition.

Exhibit Five compares the two constructs and is shown overleaf.

Consider Coca-Cola. It is both a corporate and a product brand. As McQueen (2001) observes, the company has virtually one product. A product that nobody actually needs. In its sugar laden form, it is plainly bad. The Coca-Cola corporate brand is entirely dependent on marketing. The company's logo is the most familiar in the world. It is not so much the product but the values/system of beliefs which are attached to the brand that matter. As such, the Coca-Cola brand does not only symbolise a brown, sweet and refreshing drink but, moreover, has strong cultural overtones pertaining to the American way of life/Americanisation.

In contrast, the identity of the company owes more to the company's confederate roots rather than to the USA per se. Its headquarters are in Atlanta, Georgia, and its first advertisements featured southern belles sipping Coca-Cola.

The use of corporate branding is, of course far from new. Jeremy (1998) noted the importance that UK railway companies placed on branding in the 1830s. There was widespread use of coats-of-arms which not only served to distinguish one company from another but also stood for a quality of service which staff aspired to uphold and customers to expect. Corporate brands also helped to create barriers to entry and helped preserve first-mover competitive advantage.

However, in order for corporate brands to thrive the brand's profession of faith had to be delivered – in other words underpinned by the identity. Sheffield's cutlery manufacturers were a case in point. They failed to support their corporate brands from American and German imitators who not only copied the cutlery manufacturer's goods but also, quite telling, their trade marks and, more importantly, the collective Sheffield brand name. (Sheffield was synonymous with bespoke and fine cutlery ware). At the same time they embraced mass production which, whilst led to lower quality,

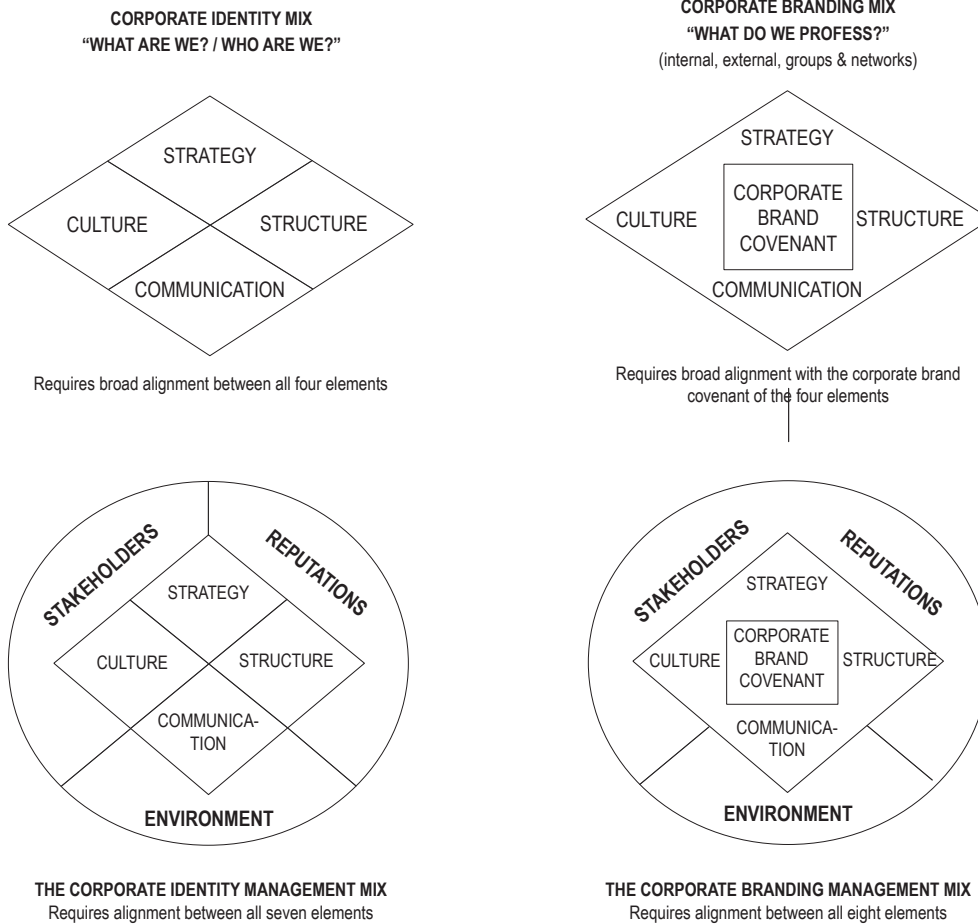
also resulted in lower risk. As such, there was confusion as to what the Sheffield mark stood for; confusion as to the branding covenant and, this led to a loss of faith.

Exhibit Five compares the two constructs, contrasting corporate brands with corporate identity.

Exhibit five: a comparison between corporate identity and corporate branding as conceptualised by the author

| | CORPORATE IDENTITY | CORPORATE BRANDS |
|--|---|---|
| Applicable to all organisations? | Yes | No |
| Applicable only to one corporate entity | Normally yes | Can be multiple |
| Management responsibility | Ceo | Ceo |
| Functional responsibility | All functions | All functions |
| Disciplinary roots | Multidisciplinary | Multidisciplinary |
| Main drivers | Strategy, culture, vision | Branding covenant, culture |
| Gestation | Short | Medium/long |
| Stakeholder focus | Mainly internal. External stakeholders vary in importance depending on strategy | Mainly external. Internal stakeholders also important |
| Profile | Variable: low to high | Aim for the highest profile/ awareness of the corporate brand covenant stakeholder groups, particularly customers in target market(s) |
| Importance of controlled communication | Variable | Crucial |
| Importance of advertising & visual identity | Variable | Normally crucial |
| Key elements | Culture (sub cultures), strategy, structure, communication, performance, perception | The branding covenant, communication plus other identity elements such as (see below) |
| Key dimensions requiring alignment | Organisational attributes –(including sub cultures)/ communication/perception | Corporate brand covenant/ communication plus other identity elements (including sub cultures) |
| Portability | Normally difficult | Variable |
| Financial goodwill | Variable: none to medium | Can be very high |

Exhibit five (a): conceptualising the differences between the corporate identity and the corporate branding mixes & management mixes



Question Five – What is the relationship between corporate branding and corporate reputation?

This is an enormously difficult task to undertake. From the outset it becomes apparent that the links between the two concepts are very close. As a point of departure it may be useful to distinguish between:

- (a) a corporate brand and
- (b) a corporate brand *reputation*.

The former may be established relatively quickly. This is because organisational entities and identities can be created relatively quickly, so may the articulation of a branding covenant and the creation of a suitable communications platform (logo, house style, advertising plus other marketing elements). However, the *evaluation* of the corporate brand, in terms of the company's covenant with key stakeholder groups (the brand 'profession') and the resulting corporate brand *reputation* takes place, the author argues, *over time*.

Exhibit Six, below, illustrates the differences between the two constructs. Whilst Exhibit Six (a) broadens the notion that reputation can be found at several levels, namely with regard to:

- (a) corporate brands: "*what we profess*" (an evaluation of the branding covenant)
- (b) culture: "*how we behave*" (an evaluation of staff behaviour)
- (c) corporate identity: "*what we do*" (an evaluation of the organisation's distinctive attributes)

Exhibit six:

Conceptualising the differences between corporate branding and corporate reputation

| | Corporate brands | Corporate reputation |
|---|---|---|
| How evaluated? | Branding covenant (Plus identity, Communication, Experience) | Identity (Plus communication, experience) |
| Recognition sought by senior management | Positive associations with the corporate branding covenant (wide, consistent awareness among stakeholders of the values/ brand in the covenant) | Positive associations with the corporate identity. However, this may be variable since this may reflect the different needs of stakeholder groups |
| Possibility of consistency Re Perception | Possible (re awareness of corporate brand values/corporate brand covenants (covenant – what the brand stands for/promises) | Not possible. Multiple reputations among stakeholder groups and networks |
| Key features | Branding covenant | Experiences (and beliefs) re identity |
| Importance of ethereal elements | High | Variable |
| Importance of communication | High | Variable |

Question Six – Does the brand typology require alteration?

An examination of the contemporary business environment has led the writer to conclude that the existing branding typology requires a good deal of elaboration in order to accommodate the proliferation of new corporate branding types. Whilst the tri-par-tite typologies of Olins (1978), which focused on the visual identification of branding

types, and that of Kammerer (1988), which concentrated on the link between branding and structural arrangements have, and continue, to serve the interests of practitioners and scholars well, the author concludes that they are now limited in scope.

Over the last eighteen months the author has attempted to capture the new corporate branding types which can be found in many business sectors. Using Olins (1978) tri-partite categorization of brands, an additional six, new *corporate* based, categories have been identified. The six categories are as shown in Exhibit Seven.

Exhibit seven: new corporate branding categories

| NEW CORPORATE BRAND CATEGORY | EXPLANATION | EXAMPLE |
|------------------------------|---|--|
| FAMILIAL | The sharing/adoption of the same corporate brand by two entities within the same industry or sector . There is, sometimes, a geographical distinction. | HILTON (UK) HILTON (USA) SHELL (UK) SHELL (NETHERLANDS) PRUDENTIAL (UK) PRUDENTIAL (USA) |
| SHARED | As above, but operating in distinct and sometimes related, markets. Not usually geographically distinct. | ROLLS ROYCE (Engineering/ Aero Engines) (UK) ROLLS ROYCE (car subsidiary of BMW) VOLVO (commercial vehicles, engineering – Sweden) VOLVO (car subsidiary of Ford USA) |
| SURROGATE | A franchise arrangement whereby one organization's products/ services are branded as that of another. | BRITISH REGIONAL AIRWAYS USE OF THE BRITISH AIRWAYS BRAND |
| SUPRA | A quasi, "arch", brand used to supra endorse company brands. Particularly common within the airline sector. The brand is virtual in so far as it doesn't have a firm/tangible identity in the same way as a company does. | "ONE WORLD" AIRLINE ALLIANCE "STAR" AIRLINE ALLIANCE "QUALIFIER GROUP" AIRLINE ALLIANCE |
| MULTIPLEX | Multiple use and multiple ownership/rights of a corporate brand among a variety of entities in a variety of industry sectors. (Similar to the Japanese Keiretsu philosophy) | VIRGIN VIRGIN ATLANTIC AIRWAYS VIRGIN TRAINS VIRGIN (FINANCIAL SERVICES) |
| FEDERAL | The creation of a new corporate brand by separate companies who pool their resources in a joint venture to, in effect, create a new identity/ company. | AIRBUS CONSORTIUM |

The advent of new corporate branding categories challenges a number of assumptions which have underpinned our understanding of corporate brands, to date. For instance, the notion that a corporate brand is underpinned by one collective corporate identity. As exhibit seven shows various groups of companies can also use and profess the values encapsulated by the corporate brand. The other key difference is that the belief system associated with the corporate brand requires congruency in terms of employee values, company activities and performance, communication and strategy. Thus, whilst there are many similarities between corporate identity and corporate brand management there are crucial differences in that:

(a) corporate brand management requires congruency in strategy, structure, communication and culture in terms of “What we are (will be) and What we do (will do)”. Also in terms of perception, stakeholders and the environment whilst

(b) corporate identity management requires congruency re strategy, structure, communication and culture in terms of “What we profess (what we promise. Also in terms of perception, stakeholders and the environment

Exhibit eight explains the difference between the traditional conceptualization of corporate brands with the most recent conceptualization.

Exhibit eight:
the conceptualisation of corporate brands: What's new?

| | Past | Present |
|---|--|--|
| Applicable entities | <i>Typically one entity (Normally corporations)</i> | <i>Typically one entity But, increasingly, used by multiple entities</i> |
| Subsidiary brands | <i>Trend towards absorption within the company brand</i> | <i>Some subsidiary corporate brands seem to have considerable worth (jaguar, go-airline)</i> |
| Culture | <i>Perception to be underpinned by a single company culture</i> | <i>Underpinned by the mix of sub cultures within the organisation or organisations</i> |
| Products and/or services | <i>Typically produced by the owner of the corporate brand</i> | <i>Increasingly products and services are outsourced</i> |
| Gestation | <i>Medium to long</i> | <i>Medium to long. However, some corporate brands have had a short gestation (and life) such as dot. Com companies</i> |
| Corporate branding structure | <i>For the main, simple</i> | <i>Instances of complexity</i> |
| Communication | <i>Advertising and other parts of the marketing communications mix</i> | <i>New and multiple and expanded channels of communication. Greater importance of tertiary communication (Word of mouth Competitor & media “spin”)</i> |

Conclusion: Looking ten years on.

In 1991 King opined that company brand would become increasingly important. For the main, his prediction has come to pass. What of the future? What might the position be in 2010? What is clear it that the last five years have witnessed a cross fertilization of ideas between different disciplinary, national and ontological traditions with regard to identity studies. The same is beginning to happen with regard to corporate branding studies. We have witnessed a number of traditional marketing constructs being operationalised at the corporate level. There has been a shift from marketing to corporate communications; from product image and reputation to corporate image and reputation; and from product brands to corporate brands. This presents both problems and opportunities for practitioners and scholars in equal measure. It is a problem in so far as the traditional conceptualization of marketing practice and theory has been too narrowly conceived to accommodate such developments. It is an opportunity in that the above developments offer the potential for a new, multidisciplinary, area of management to emerge which will embrace developments in corporate reputation, communications, identity and branding studies and practice. The author is of the view that the umbrella title of corporate marketing might usefully serve as an umbrella title for this new area of management. However, whilst this area will draw on marketing precepts it will, as I have indicated, be multidisciplinary in scope and will require a radical reappraisal and repositioning in the mind set and activities of scholars, consultants and managers. The imperial certainties of the past will need to be put aside for all us, from whatever discipline and from whatever line of work. As they say. Watch this space!

For the meantime I hope that this article has helped to show that the lineage of corporate marketing scholarship is not a recent phenomenon but one that has an enviable tradition among both practitioners and scholars in England viz. Ind (1998). Moreover, that King's observations on corporate brands has a resonance some ten years on. Although, as this article has shown the corporate branding construct is of greater complexity than King envisioned it is clear that his article did and still does show us the way ahead.

References

- Aaker, D. A. and Joachimsthaler, E. A. (2004) 'Leveraging the Corporate Brand', *California Management Review*, 42 (42): 8-2346; (3): 6-18.
- Balmer, J. M. T. and Gray, E. R. (2003) 'Corporate Brands: What are they? What of them?', *European Journal of Marketing*, 37 (7) and (8): 951-1154.
- Balmer, J. M. T. (1995) 'Corporate Branding and Connoisseurship', *Journal of General Management*, 21 (1): 24-46.
- Balmer, J. M. T. (1998) 'Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing', *Journal of Marketing Management*, 4: 963-96.
- Balmer, J. M. T. (2001) 'Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the fog', *European Journal of Marketing*, 35 (3 & 4): 248-291.
- Balmer, J. M. T. (2001a) 'The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management', *Journal of General Management*, 27 (1), Autumn.

- Balmer, J. M. T. and Greyser, S. A. (2003) *Revealing the Corporation*, London: Routledge.
- Bernstein, D. (1984) *Company Image and Reality*, Eastbourne: Rinehart and Winston.
- Birkigt, K. and Stadler, M. (1986) *Corporate Identity, Grndlagen, Funktionen und Beispoelen*, Landsberg am Lech: CBI-Verlag, Moderne Industrie.
- Kammerer, J. (1989) *Bietrag der Produkpolink zur Corporate Identity*, München: CBI-Verlag.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2001) 'Are the strategic stars aligned for your corporate brand?' *Harvard Business Review*, February.
- Klein, M. (2000) *No logo*, London: Flamingo/Harper Collins Publishers.
- Harris, F. and De Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance, *European Journal of Marketing*, 35 (3 & 4): 441-456.
- Jeremy, D. J. (1998) *A Business History of Britain 1900-1990S*, Oxford: Oxford University Press, , England.
- Jones, B. (2001) Branding should sell the product not the business, *Financial Times*, July 21/22: 12.
- King, S. (1991) Brand Building in the 1990s, *Journal of Marketing Management*, 7 (1): 3-13.
- Lewis, S. (2000) *Let's get this in perspective!*, Unpublished presentation given at the Confederation of British Industry, Branding and Brand Identity Seminar, Bradford University School of Management, England, 24 February.
- McDonald, M., De Chernatony, L and Harris, F. (2001) 'Corporate Marketing and Service Brands', *European Journal of Marketing*, 35 (3 & 4): 335-352.
- Olins, W. (1978) *The Corporate Personality: an inquiry into the nature of corporate identity*, London: Design Council.
- Olins, W. (2000) 'How brands are taking over in the corporation', in Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. G. (2001), *The Expressive Organisation*, Oxford: Oxford University Press, pp. 51-65.
- Van Riel, C. B. M., Van den Ban, A. and Heijgmans, E. (2001) 'The added value of corporate logo: an empirical study', *European Journal of Marketing*, 35 (3 & 4): 428-440.

Comunicação e Sociedade, vol. 8, 2005, pp. 179-191

Public relations and communication management in Europe: challenges and opportunities

Betteke van Ruler* & Dejan Verčič**

Abstract

In most European countries, public relations is a flourishing industry, sometimes with a history of a least a century, and all over Europe young people like to become educated in the field. Nevertheless, little is known about crucial aspects of public relations in Europe and so far there is even lesser debate and knowledge exchange on these aspects. The research projects we have conducted so far show that public relations is a multi-dimensional concept. These different dimensions show that public relations is not just a professional function of managers and technicians. The question we want to raise in this article is what typifies European public relations in practice, education and research and what could be a unifying concept to develop practice, education and research.

Keywords: communication management, professionalism, public relations, Europe

Introduction

In most European countries, public relations is, although not always named as such, a well-known phenomenon. It is a flourishing industry with a history of at least one century, and all over Europe young people like to become educated in this field. Nevertheless, little is known about crucial aspects of public relations in Europe and so far there is even lesser debate and knowledge exchange on these aspects. Therefore,

* Betteke van Ruler is Professor of Communication and Organization and Chair of the Department of Communication Sciences of the University of Amsterdam. She is also President-Elect of the European Public Relations Research and Education Association (Euprera).

** Dejan Verčič is a founding partner in Pristop Communications consultancy in Ljubljana, Slovenia and assistant professor in the Department of Communication Science at the Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana in Slovenia. E-mail: Dejan.Vercic@Pristop.si. Website: <http://www.vercic.pristop.si>.

the European Association for Public Relations Education and Research (Euprera) initiated the European Public Relations Body of Knowledge project (EBOK) in 1998. The purpose of the EBOK project is to codify the existing body of public relations literature of European origin and to enable its fuller use and recognition, which are at present restricted by linguistic, cultural and administrative barriers (Verčič, 2000). In order to be able to build a good bibliography, the first question that needed to be answered, was whether there is anything specific in European Public Relations, and if so, what its specific content is and what its parameters are. That is why a working group started a Delphi study to discuss current topics in public relations with public relations experts in as many countries as possible. Finally participants from 29 countries could be included in this study (Ruler *et al.*, 2001). At the 9th International Public Relations Research Symposium, held in Bled, Slovenia, July, 2002, the outcomes had been discussed on the basis of the so called Bled Manifesto on public relations, which was in turn based on the Delphi study. In 2004 a follow up study had been released via *Public Relations and Communication Management in Europe, a nation-by-nation introduction of theory and practice* (see Ruler & Verčič, 2004). This paper is a combination of different aspects of these two projects.

1. On “public” in public relations

Public relations appears to be named differently across Europe. There are differences between countries, but also between sectors within countries. In many countries, when speaking in one’s own language, it is even impossible to talk about public relations in the same meaning as the term has in the USA (especially in the Northern and some of the North Western and central European countries). When the term public relations is used, it is seldom used in the North-American way. What Grunig (1992) means when using “public relations” is what in the United Kingdom is commonly named “public affairs”. Moreover, the term public relations (if ever used) is more and more being replaced by terms like communication management, corporate communication or integrated communication. Many European public relations associations renamed themselves into some kind of “communication” associations (although some of these still define themselves as public relations associations in English). This has, so far, happened in Denmark, The Netherlands, Finland, Norway, and Sweden. This has to do with bad connotations, but also with the concept of public relations itself.

Names for “public relations” in Germanic and Slavonic languages mean “relations with the public and in the public” where “public” itself denotes a different phenomenon than it is generally assumed to mean in the public relations discipline in English. Here we take the German term for “public relations” as an example, but similar explanations apply to other Germanic and Slavonic languages (and thus covering much of the Northern, Central and Eastern parts of the European continent). The German term for “public relations” is “Öffentlichkeitsarbeit”, which literally means “public work” and is explained as “working in public, with the public and for the public” (Nessman,

2000). This denomination contradicts the mainstream (U. S.) understanding of public relations as management of relationships between an organization and its publics (see a. o. Bernays, 1986; Cheney & Dionispoulos, 1987; Hutton, 1999). Yet, it also needs to be recognized that Olasky (1989), inspired by the German sociologist Habermas, proposed an alternative approach to the history of public relations as being differentiated from “private relations” (and thus giving also an alternative meaning of public relations as something different from just “relations with publics”).

Ever since these Germanic and Slavonic equivalents of the term public relations had been introduced to these languages, it was obvious to the natives that their terms mean something else than the original (U. S. English), as Nessmann (2000) argued. However, it would be wrong to just stop here with the recognition of this terminological problem as being a matter of language(s) only. “Öffentlichkeit” does not mean “public” as in publics, audiences, etc. – it means first of all “public sphere”, and to be more specific “that what is potentially known to and can be debated by all”. Öffentlichkeit is an outcome and therefore a quality of public communication in society. By equating “public” with “Öffentlichkeit” “an analytical dimension is lost, namely that an essential aspect of public relations is that it is concerned with issues and values that are considered as publicly relevant, which means relating to the “public sphere”. This line of thought is strongly developed in Germany and can be found back in many other European countries (Jensen, 2000; see also Oeckl, 1976). Their reasoning is that public relations is not only about relations with the public, but it also creates a platform for public debate and it creates, consequently, a public sphere itself. As Ronneberger and Rühl (1992) argued, public relations is to be measured by quality and quantity of the public sphere, it co-produces by its own activities (p. 58). Quality and quantity of the public sphere have to do with “öffentliche Meinung” – which is to be translated as ‘public opinion’. However, this public opinion is not an aggregation of individual opinions as conceived in public opinion polling (Price, 1992). It is much more meant as a benchmark for public relations as a type of democratic political authority, and seen as the foundation on which democracy is built (Habermas, 1962). It is, therefore, more a quality than a quantity. Here public relations serves the same kind of (democratic) function as journalism does, while they are both contributing to a free flow of information and to the development of the public sphere in size (“How many people are involved?”) and in level (“What is the level at which we are discussing public matters?”). For many European scholars public relations produces social reality and therefore, a certain type of society. That is why many European scholars look at public relations from a sociological perspective instead of an economic, psychological or organizational perspective. In this respect the European use of ‘public’ and ‘public relations’ can mean something totally different than it normally does in the United States (Ruler & Verčič, 2003; see also Verčič & Sriramesh, 2003). This is why it seems important to globalize the discussion on the fundamentals of public relations and start a true dialogue between continents in order to learn from each other.

2. On 'relations' and 'communication'

The previous point has a strong relationship with the second point of this article: the question whether public relations is all about relationships or all about communication, which used to be an issue in the United States recently. As Heath (2000) mentioned in the preface of his *Handbook of Public Relations*: "The new view of public relations assumes that markets are attracted to and kept by organizations that can create beneficial relationships" (p. 3). He argued that the paradigm of public relations is changing dramatically into the "underpinning assumption that public relations is a relationship-building professional activity that adds value to organizations because it increases the willingness of markets, audiences, and publics to support them rather than to oppose their efforts" (p. 8). For Ledingham and Bruning (2000) public relations IS relationship management. Also Hutton (1999) described the "new paradigm of public relations, aimed at building relationships with publics". In the concluding paragraphs of their article the proposed definition of public relations ("managing strategic relationships") was said to be breaking with "some long-standing ideas that communication is the bedrock of public relations" and that "communication is a necessary but no longer sufficient foundation for public relations; training in social psychology, anthropology, and other social sciences (not to mention new technologies) is necessary, in addition to business, management and perhaps industry-specific training."

As it will become clear in our next section, we believe that it makes no sense to differentiate between communication and relationships. From our research projects it is obvious that – at least in Europe – even public relations researchers cannot make any clear difference between communication and relationships. What one sees as communication is what another uses the word relationships for. The arguments for selecting 'relationships' were: '*it is managing relationships with public groups*', '*it is all about managing relationships by informing, persuading, dialogue, negotiating*', but also '*it is to influence the behavior of parts of the important relationships*'. These answers alerted us to the fact that relationships can refer to the relations between parties, to the process of relating, and even to the other party itself. It also showed us that relationship building is not necessarily a merely reciprocal / symmetrical concept. Relationships are obviously a broad and complex concept. The arguments in favor of opting for 'communication' can be summarized as: '*Communication is the most important mean of public relations and relationships are the outcome of it*'. Here we also encountered two views of this concept. One was: '*it is the management of communication to mix the activities of the advertisement and promotional fields in the best possible way*'. This refers to public relations as 'a tool of marketing', which was a view no one wanted to express explicitly, when asked for. The second view is diametrically opposed to the first: '*PR refers to managing communication by direct or indirect relationships, in order to gain the trust of public groups and to monitor their trust and the consequences it has for the organization. At the same time, PR is the management of information about what is going on inside and outside organizations, with*

the goal of anticipating future situations or to solve already established problems in a proper and less harmful way to the organization. This can only be done by establishing communication, i. e. relationships'. This statement comes close to the view that PR is 'communicating about the organization within society', it also refers to 'managing relationships'. However, it was given as an argument for 'managing communication'. Some participants did not want to choose between these possibilities and, judging by the arguments put forward, it was obvious that none of the others considered this to be a natural division. It is therefore highly questionable if a debate – whether public relations is about management of communication or management of relations – is productive at all. A confrontation of communication with behavior is in the light of the major part of the European social-scientific tradition also nonsense – communication itself being a form of (social) behavior and at the same time being the essence of any kind of relation.

A more revealing point of discussion seems to be, however, what is meant by communication. In this light we believe that an interesting differentiation can be made between for example communication as a certain kind of behavior of people (behavior with signs and symbols) and communication as a process through time and space in which meanings develop and that alters public sphere, a cultural approach.

3. The parameters of the field

The third issue we want to raise, has, again, a strong relationship with the former issues. In the first round of our discussion we found many statements about the blurring of public relations with other fields, such as integrated communication management, marketing or even the realms of corporate executives. We wondered whether this was because public relations still has to mature or whether this is simply part of its evolutionary process. Two participants did not see any blurring, and for some participants this is purely a question of semantics. Nevertheless, others think that it is a matter of maturation, while a majority sees it as evolutionary, e. g. a broadening of public relations. This has to do with parameters.

One of our questions in the third round of the Delphi project was 'Is public relations only worthwhile when organizations have problems?' The answers were very clear. Public relations is not just problem handling, it is also a preventive instrument. Arguments that were given, referred to the fact that it also advises individuals within the organization on how to handle their relationships, and on how to develop programs for organizations that '*foster good behavior in communications*'. Again, the arguments revealed different roles for public relations.

Analyzing the deliberations of the participants, given in the first round on the question of the relationship with (other) management disciplines, we found the following dimensions of the concept of public relations (see Figure 1).

Figure 1. Dimensions of the concept of public relations

- A professional management function that initiates or maintains relationships between an organization and its publics
- The communication activities by which an organization can create and maintain long-term relationships with its stakeholders
- A management function to gain public trust and social consensus about the goals of the organization
- A philosophy of strategic management not being market oriented but society oriented
- A tool of marketing to gain a favorable basis for relationships with stakeholders
- A promotional activity to clarify certain goals or conduct of an organization / individual
- A promotional activity to gain public support for the corporate body as a whole
- An informational activity to keep the internal and external society informed

Obviously public relations is not just or not only a professional management function, separated from other functions. This shows that the concept of public relations is a complex concept itself, which cannot be seen as a uni-dimensional one.

In order to define the parameters of public relations more precisely we added five questions into the questionnaire of the second round. The answers are shown in figure 2.

Figure 2. The parameters of public relations

| | Yes | No | Depends |
|--|-----|----|---------|
| Must internal communication be part of public relations | 28 | 0 | 0 |
| Should a PR professional have influence upon the strategy of the organization as a whole | 26 | 1 | 1 |
| Should a PR professional have influence upon the behavior of the employees | 20 | 6 | 3 |
| Should a PR professional be responsible for the content of the messages he communicates | 17 | 7 | 4 |
| Must marketing communication be part of public relations | 13 | 13 | 2 |

We may conclude that according to the participants, it is impossible to do public relations without influencing the strategy of the organization and without the responsibility for internal communication. Whether the influence on the behavior of all

employees belongs to public relations or not, is not clear for everyone; the same counts for responsibility for the content of the messages. There is a strong disagreement as to whether or not external communication includes communication with customers.

Because of the fact that the inclusion of marketing communication within public relations separated the participants, we asked them in the third round to comment on three questions on inclusion or exclusion of marketing communication. This question elicited long answers from many participants. For six participants it was very clear that public relations is also aimed at commercial publics. Most of the others refused to commit themselves and stated that “it all depends”.

Part of the refusal to commit on the inclusion of marketing communication has to do with the concept of persuasion, which was also included in the comments the participants gave in earlier rounds. We therefore asked in the third round how we should consider persuasion in the case of public relations. The question was: “Public relations is clearly not to be equated with propaganda, although persuasive strategies are used. Could you please give the borderlines between a persuasive effort on the one hand and propaganda on the other hand or do you want to reject any persuasive effort as part of public relations?”

Figure 3. The concept of persuasion

| No persuasion allowed | As little persuasion as possible | All persuasion is ok | Persuasion allowed on limited grounds |
|-----------------------|----------------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| 0 | 2 | 1 | 18 |

The limiting grounds have three variations: for some persuasion is only allowed when facts / arguments are used and not imagery or emotions; for some persuasion is only allowed when it is used in the public debate or in a ‘negotiation connection’; for some persuasion is only allowed when more sides are taken into consideration. However, some of the participants who strongly reject that public relations is also aimed at commercial publics and/or that public relations has to do with persuasion, do also see ‘public’ as ‘public sphere’. This could, therefore, refer to another approach to public relations (Ruler & Verčič, 2002, 2003).

The final question we proposed on the borders of public relations was the question of influence on organizational behavior. This item was mentioned in the first round by several participants as the most important task of public relations and was also part of the borderline discussion in the second round. For 15 participants it remained clear that public relations should have influence on organizational behavior. For all others public relations should co-operate with the personnel department in this matter. No one argued regarding the implementation of this co-operation; at least no one chose one of the given options or rejected any of them.

Yet, there was a strong undertone in the discussion, brought in by participants who did not want to reduce this field into a profession, but preferred to see it as a view on

organization. It became very obvious in the discussion on ethics. For all participants this is an item that needs to be debated, especially while business ethics are becoming more and more important. It was felt that public relations ethics is intertwined with or perhaps even the same as business ethics. For some participants public relations goes beyond ethical behavior as such, but must be focused on societal dialogue. One participant stated: "Public Relations is also a question of continuously adjusting the decision processes within the organization into society's changing norms and values, and therefore, public relations is to discuss in public social norms and values relevant to the organization, in order to make the organization reflect these norms and values in its decision processes, and finally communicate to the public that the organization's behavior is legitimate".

It is obvious that public relations cannot be reduced to a professional function within or for an organization. It is – at least in Europe – also a certain approach or concept of organization. This implies that public relations works outside as well as inside the organization and that it could be a professional function as well as a part of functioning of other professionals as well.

4. Public relations as a separate research field

In the first two rounds, the participants unanimously stated that public relations must be a theory-based field in order to flourish. Many expressed the view that the field has a poor theoretical base. The data that we obtained from the research and education situation in various European nations showed that public relations in these countries is not commonly studied at a scientific level. We found very few well-developed research programs, other than one or two in Germany and England and to a lesser extent some in Austria, The Netherlands, Denmark and France. But also in these countries public relations is not highly stated within their universities. In addition, scientific journals seldom contain articles by European researchers. While this will partly be due to translation problems, we believe that part of the reason is also a lack of good research. And this will partly be caused by the fact that we differ in the answer of what is "good research". This has without doubt to do with the fact that the more important journals are all developed by US researchers and most of all aimed at empirical and, moreover, quantitative research. The fact that American researchers usually talk about qualitative research as "informal" research is informative in this respect.

However, it is obvious that in European countries neither practice nor science is very interested in theory development in public relations. The researchers do not form a critical mass yet. This has to do with cultural/theoretical differences but also with the approach to the theoretical field. As long as it is seen as an activity at the tactical level, it will never get attention.

5. The definition of the field

In the first round we have asked the participants to give their definition in use. In the second round, we asked the participants to decide which key concepts – found in the given definitions in the first round – should definitely be part of a definition of public relations. In trying to find a common view, we continually returned to familiar Anglo-American oriented concepts. This was not very helpful to find an answer to our research question. Therefore, it seemed more promising to try to overlook all the answers that were probably recited verbatim and that may have been very idealistic. Instead, we would concentrate on public relations as a phenomenon with certain distinct characteristics. In this way we could first try to find a description of this field's domain. Not until this had been done could we think about professionalization, nor could we talk about the skills, knowledge, tools or theories that needed to be developed. We forced ourselves not to spend too much time searching for common denominators, but rather to focus on different aspects, which we could connect to each other. Doing this exercise we hoped to find the 'true' dimensions of the domain and find out whether or not there is a distinct entity that we could call 'typical European public relations'.

The first two rounds generated a wide variety of views on public relations per se as well as on certain roles for public relations within (or on behalf of) an organization and in society at large. After studying the answers and searching for a description of the characteristics of the domain, we clustered all of the statements and ideas into four characteristics.

Figure 4. The four characteristics of European public relations

- 1. Reflective:** to analyze changing standards and values and standpoints in society and discuss these with members of the organization, in order to adjust the standards and values / standpoints of the organization accordingly. This role is concerned with organizational standards, values and views and aimed at the development of mission and organizational strategies.
- 2. Managerial:** to develop plans to communicate and maintain relationships with public groups, in order to gain public trust and / or mutual understanding. This role is concerned with commercial and other (internal and external) public groups and with public opinion as a whole and is aimed at the execution of the organizational mission and strategies.
- 3. Operational:** to prepare means of communication for the organization (and its members) in order to help the organization formulate its communications. This role is concerned with services and is aimed at the execution of the communication plans developed by others.
- 4. Educational:** to help all the members of the organization become communicatively competent, in order to respond to societal demands. This role is concerned with the mentality and behavior of the members of the organization and aimed at internal public groups.

We examined these clusters in the third round discussion, in order to find out whether they can be used to define European public relations. Most participants were in favor of including these four characteristics within the scope of public relations. Furthermore, most of them regard these as definitive characteristics and perhaps even as interrelated dimensions of a European concept of public relations.

It is obvious that, within this public relations community, these characteristics were acceptable as a mean of defining the domain. According to statements from several European countries, like Denmark, Germany, The Netherlands, Sweden, it seems to be questionable whether public relations is seen as just maintaining relationships with certain public groups or is (also) to be seen as the public relationship any organization has with 'society' and the 'license to operate' any organization needs. This questioning stressed the attention for the reflective and educational characteristics even more, and almost all other participants accepted these additional characteristics to the well-known managerial and operational ones.

6. Discussion

All disciplines and professions we know struggle with the multiplicity of often contradicting definitions. This multiplicity is sometimes explained away as a result of infancy and sometimes as a result of maturity of a field. In that respect, public relations is not different from any other academic social discipline or from any profession in practice. The different characteristics show that public relations is not just a professional function of managers and technicians. We, therefore, believe that we should view public relations as a multi-dimensional concept of a managerial, operational, coaching (educational) and reflective function in or for an organization. Moreover, it also shows that the mainstream approach of public relations as a professional management function needs to be expanded.

In *The New Handbook of Organizational Communication* Deetz (2001) approached the question "What is organizational communication" by explicating three different ways that are available for conceptualization. By transposing his presentation to the question "What is public relations?" we can do one of the following three things (Verčič *et al.*, 2001).

First, we can focus on the development of public relations as a specialty in departments of public relations and public relations associations. As Deetz expects for his field of interest, we can also expect for public relations that adopting this approach would bring us to a classic complaint that there are as many public relations definitions as there are people practicing and teaching it: "It is not surprising that these reviews often contain laments about the disunity of the field. This may well be an artifact of the organizing principle used."

A second approach to conceptualizing public relations focuses on a phenomenon that exists out there. This was the approach adopted by both Hutton in his article and by us in our EBOK Delphi research. But by confronting our results in the previous sec-

tion, we have to admit that there is no unified phenomenon out there and that public relations “is not one phenomenon with many explanations; each form of explanation may conceptualize and explain different phenomenon. Fixed subdivisions are always a kind of theoretical hegemony” (Deetz, 2001). Public relations as a phenomenon may indeed differ between social spaces (e. g., continents) and looking for the lowest common denominator is worthless.

A third way Deetz proposes is to approach the issue of public relations as a way to describe and explain an organization. That is exactly what other managerial disciplines and professions are doing: finances describe and explain organizations from a financial perspective, lawyers from a legal perspective, marketing from a market perspective. What we need to find for public relations is “a distinct mode of explanation or way of thinking about organizations.” What we need to develop is a public relations theory of organizing and organization.

What is the specific characteristic of public relations approach to organizing and organization? Relationships are not, since they are claimed by general management, marketing, social and organizational psychology and many other disciplines. What distinguishes the public relations manager when he sits down at the table with other managers is that he brings to the table a special concern for broader societal issues and approaches to any problem with a concern for implications of organizational behavior towards and in the public sphere. It is precisely this concern that is implicit in definitions of public relations as “relationships management” and as “communication management”, in both “image management” and “reputation management”, and is fundamental for understanding of some of the fundamental concepts like “stakeholders”, “public(s)” and “activists”. In Europe this is specially contained in the reflective and educational characteristics of public relations (the second one pertaining to the development of social and communicative competence of and in an organization and not to a dissemination of information in order to educate publics), but in the U. S. it has special features in situations concerned with “non-discrimination”, “non-harassment” and different kind of “non-isms” (like “non-ageism”), which all seem very different to how the underlying similar problems are dealt with in Europe.

A bridge that may bring us from different approaches to public relations together is our common approach to organizing and organization. In that respect Olasky’s alternative exposition of the U. S. public relations history may be a very valuable starting point – by differentiating “public” from “private” relations. Public relations practitioners and academics approach to organizing and organizations from a “public” perspective, being concerned with phenomena of reflectivity (of organizational behavior) and legitimacy.

Seen from this standpoint public relations is not just a phenomenon to be described and defined. It is first of all a strategic process of viewing an organization from an “outside”, and more precise, a public view. Its primary concerns are organization’s inclusiveness and its preservation of the “license to operate”. As marketing is viewing organization from a market view, public relations is viewing organization from a

public view (meant as “public sphere”). We, therefore, like to broaden the relational and communicative approaches to public relations with or into a public or reflective approach of which the relational and communicative approaches of public relations can be seen as parts.

This is what we know now. A third phase of our research project into public relations and communication management in Europe will be an empirical cross-national research project on public relations and public trust in order to find out what is going on in different European countries in the field of public relations.

Appendix: list of participating countries

Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Denmark, Finland, France, Germany, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Russia, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Ukraine, United Kingdom, Yugoslavia. After we completed the Delphi, Greece, Malta and Turkey also joined the EBOK project and contributed to the Europe book.

References

- Bernays, E. L. (1986) *The Late Years: Public Relations Insight 1956-1986*, Rhineback, NY: H&M Publishers.
- Cheney, G., and Dionisopoulos, G. N. (1987) “Public Relations? No, Relations with Publics: A Rhetorical-Organizational Approach to Contemporary Corporate Communications,” in Carl Botan and Vincent Hazleton, Jr. (eds.), *Public Relations Theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 135-157.
- Cole, R. S. (1981) *The Practical Handbook of Public Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Deetz, S. (2001) “Conceptual foundations”, in F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks: Sage, pp. 3-46.
- Grunig, J. E. (Ed.) (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Mahwah: Erlbaum.
- Grunig, J. E. (1997) “A Situational Theory of Publics: Conceptual History, Recent Challenges and New Research”, in Danny Moss, Toby MacManus and Dejan Verič (Eds.). *Public Relations Research: An International Perspective*, London: International Thomson Business Press, pp. 3-48
- Habermas, J. (1962) *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Darmstadt: Hermann Luchterhand Verlag
- Heath, R. L. (Ed.) (2000). *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks: Sage.
- Hutton, J. G. (1999). “The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations”, *Public Relations Review*, 26 (2): 199-214.
- Jensen, I. (2000). “Public Relations and the Public Sphere in the Future”, Paper presented at the 7th International Public Relations Symposium, Bled, Slovenia, 7-9 July
- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (Eds.) (2000). *Public Relations as Relationship Management*, Mahwah NJ: Erlbaum.
- Nessman, K. (2000). “The origins and developments of public relations in Germany and Austria”, in: Danny Moss, Dejan Verič and Gary Warnaby (Eds.). *Perspectives on Public Relations Research*, London and New York: Routledge, pp. 212-225.
- Oeckl, A. (1976). *Handbuch der Public Relations: Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt*, München: Süddeutscher Verlag.

- Olasky, M. N. (1989). *Corporate Public Relations. A New Historical Perspective*, Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Price, V. (1992). *Public opinion*, Newbury Park: Sage.
- Ronneberger, F. & Rühl, M. (1992). *Theorie der Public Relations, ein Entwurf*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ruler, B. van, & Verčič, D. (2002) '21st Century Communication Management – the People, the Organization. In: P. Simcic Bronn & R. Wiig (eds.). *Corporate Communication. A Strategic Approach to Building Reputation*, pp. 277-294. Oslo: Gyldendal Akade, pp. 274-294
- Ruler, B. van, & Verčič, D. (Eds.) (2003a). *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Theory and Practice*. Berlin/New York: Mouton DeGruyter.
- Ruler, B. van, & Verčič, D. (2003b). Reflective Communication Management: A Public View on Public Relations, paper presented at the 53rd Conference of the International Communication Association, San Diego, USA, May, 23-27
- Ruler, B. van, Verčič, D., Buetschi, G., & Flodin, B. (2001). Public Relations in Europe: A kaleidoscopic picture. *Journal of Communication Management*, Vol. 6, 2, pp. 166-175.
- Verčič, D. (2000). The European Body of Knowledge, *Journal of Communication Management*, Vol. 4, 4, pp. 341-354.
- Verčič, D., Ruler, B. van, Buetschi, G., & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: A European view (27) *Public Relations Review*, nr. 4, pp. 373-387
- Verčič, D., & Sriramesh, K. (Eds.). 2003). *The Global Public Relations Handbook*. Mahwah NJ: Erlbaum.
- White, J. (1991). *How to Understand and Manage Public Relations: A Jargon-Free Guide to Public Relations Management*. London: Random.

Linhas de investigação em comunicação organizacional

José António Mendes Viegas Soares*

Resumo

O texto que se apresenta aborda três aspectos que no entender do autor são percursos a desenvolver no sentido de se conhecer a realidade portuguesa em termos de comunicação organizacional.

Os três percursos são independentes ainda que interactivos, isto é, cada um conduz a resultados próprios mostrando uma parte deste interessante domínio que é a comunicação organizacional, ainda que numa investigação se possa seguir um qualquer dos percursos ou integrar mais do que um ou mesmo os três, tudo dependendo da dimensão da investigação.

Assim o primeiro percurso preocupa-se com o tipo de comunicador organizacional, caracterizando-o através do desempenho das suas funções; o segundo interessa-se pelos diferentes tipos de comunicação e com o posicionamento (em termos de favorabilidade e prestígio) das estruturas hierárquicas face a esses mesmos tipos de comunicação; finalmente, o terceiro procura desvendar os sistemas de comunicação existentes nas organizações e o modo como os mesmos são actualizados, ou seja, com e como se pratica a comunicação nas organizações portuguesas.

Palavras-chave: tipo de comunicador organizacional, tipos de comunicação organizacional, representações sociais, sistema de comunicação, modelo de comunicação

0. Introdução

Este pequeno texto procura dar conta de um conjunto de ideias, que defendemos a propósito da investigação sobre Comunicação Organizacional, ideias materializadas em aspectos que parecem ser caminhos para um estudo aplicado destes tipos de comunicação, sempre muito referidos, mas quase nunca operacionalizados. Dito de outro modo,

* Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa. Email: jsoares@escs.ipl.pt

fala-se, escreve-se muito a propósito de comunicação, considera-se a mesma como muito importante, fundamental até, mas, quando toca a concretizar, pouco ou nada se vê.

Sem outras pretensões que não apresentar um contributo, fruto de reflexão e alguma pesquisa sobre a temática, o artigo aponta três caminhos que julgamos ajudar ao conhecimento desta realidade organizacional. Mas antes de os enunciarmos convirá considerar alguns pontos contextualizadores:

Assim, um primeiro aspecto a ter em conta ao estudarmos a Comunicação Organizacional é a relação Produção/Comunicação. As organizações (empresas ou não) têm objectivos a cumprir, missões a desempenhar, vocações a realizar, e a Comunicação não se enquadra em nenhum destes aspectos; o mesmo é dizer que, sendo fundamental, ela não é essencial (no sentido de essência, princípio fundador, razão de ser), ou seja, ela é instrumental. O que para as organizações é a sua razão de ser é a produção de bens ou serviços, razão pela qual a organização foi criada, cuja venda leva à sua sobrevivência. Então a Comunicação é muito importante, mas (ainda que isto não seja verdade, não é visível na maior parte dos casos) não é vital.

Resulta daqui um confronto surdo, subjacente, muitas vezes subconsciente entre Produção e Comunicação, no qual a produção ganha, ainda que na grande maioria dos casos, para não dizer na totalidade, a comunicação tenha subsumido todo o trabalho realizado.

Decorrente deste aspecto surge um segundo que designaremos por Gestão/Comunicação.

Porque como acabámos de dizer ela não é visível, ou é pelo menos pouco visível, especialmente quando funciona bem – porque para além deste aspecto ela também não é quantificável, ou é de difícil quantificação –, estamos perante factos que para a Gestão (nos seus vários níveis) são de reduzida importância, o que se traduz na consideração de *muito importante* quando dela se fala e de *quase inexistente* quando sobre ela ou para ela há que actuar.

Uma terceira relação decorre naturalmente das anteriores: a relação Poder de Decisão/Poder de Comunicação. Estamos a falar da nem sempre fácil relação entre dois poderes: um poder político e um poder técnico. A Comunicação está ao serviço da Gestão, aspecto que nos parece indiscutível, mas há que ter em conta pontos muitas vezes conflituosos, como, por exemplo, quando à decisão política da gestão se vêm opor aspectos técnicos que desaconselham, senão inviabilizam mesmo, o percorrer desse caminho.

Tentando clarificar o que se disse, socorramo-nos da ideia de Força Dinâmica apontada por Talmy (Guimeli, 1994) que demonstra a existência de uma força que exprime o modo como entidades sociais ou físicas interagem. Em termos de comunicação poderemos considerar uma Comunicação Centrípeta, que actua em favor da organização, e uma Comunicação Centrífuga, que se desenvolve fugindo da organização.

O equilíbrio entre as duas é fundamental, porque o excesso de Comunicação Centrípeta contribui para que a organização se torne um fim em si própria (Lobrot, 1972). O excesso de Comunicação Centrífuga leva a que a organização tenda a centrar-se em algo que acabará por ser mais importante do que a própria organização.

Estamos convencidos de que em Portugal existe uma sistemática minimização da comunicação por parte do poder de topo (mesmo que inconsciente), ainda que se diga ser a sua importância cada vez maior (segundo um estudo europeu realizado pela Universidade de Salzburgo em oito países entre os quais Portugal-APCE)¹:

Que razões poderão explicar esse aspecto? Ignorância sobre o que é a área? Qual a sua utilidade? Qual a sua importância?

Dos vários tipos de Comunicação Organizacional que poderíamos considerar, os que mais facilmente são “visíveis” são os que têm a ver com a comunicação externa, seja ela encarada numa perspectiva de Comunicação Pública, seja ou não numa perspectiva publicitária, comercial.

Um caso interessante é o da comunicação interna, que, segundo o estudo referido, tem em Portugal como responsáveis maioritários individualidades do primeiro nível de gestão, ainda que esta seja a comunicação que menos cresce e a que mais desce. Dos três tipos geralmente considerados, a comunicação mais frequente é a Descendente, sendo a Horizontal a que tem valor mais baixo de todos os países inquiridos. Sintetizando: tendo o nível de gestão mais elevado, a Comunicação Interna é a que cresce menos e a que mais desce. A comunicação descendente é a mais frequente; logo, trata-se daquilo que designamos por comunicação técnica (adiante voltaremos a este aspecto), comunicação que é da responsabilidade de todo e qualquer departamento, uma vez que se trata da comunicação da sua área específica, conseqüentemente do seu próprio campo semântico.

Feita esta brevíssima introdução, vejamos os três caminhos que em nosso entender podem, cada um com a sua abordagem, contribuir para um melhor conhecimento desta problemática.

1. Tipo de comunicador

Vários autores têm procurado caracterizar os comunicadores organizacionais. São de uma forma geral os investigadores norte-americanos (Estados Unidos) aqueles que mais tempo têm dedicado a esta pesquisa. Do Brasil vem-nos pelo menos uma contribuição e da Europa surge-nos, em Julho de 2002, o estudo intitulado “Bled Manifesto”, estudo esse confirmado em Março de 2005 numa conferência sobre perspectivas de Relações Públicas, realizada em Bordéus.

Dentre os autores americanos podemos referir principalmente Broom, Dozier e também Ferguson (Grunig, 1992), que a este respeito apresentam os seguintes resultados. Para Broom, os profissionais de Comunicação (Relações Públicas) podem ser considerados em quatro tipos: o *Expert Prescriber*, que de um modo muito sucinto poderemos caracterizar como um especialista em comunicação que prescreve terapias a que o poder de gestão obedece. Um segundo tipo, o do *Problem Solving Process Facilitator*, é declaradamente alguém cujo papel é actuar em situações de crise ou se quisermos de conflito. O terceiro tipo de profissional, para este investigador, é o *Communication Technician*; é ao fim e ao cabo um executor das decisões do Poder.

¹ APCE, n.º 21, 2002.

Dozier vai considerar dois papéis principais e dois papéis menores. Temos assim para o primeiro caso o *Public Relations Manager*, alguém que recolhe atributos dos dois primeiros tipos referidos por Broom. É o profissional que toma decisões políticas e é responsável pelos resultados de programas de relações públicas. O segundo tipo é o *Public Relations Technician*, isto é, o profissional que não toma decisões, que executa trabalhos ao nível de meios geradores de produtos de comunicação.

Quanto aos papéis acessórios, Dozier considera o *Media Relations Specialist* um técnico especializado em relações com os *media*. O último tipo é o *Communication Connector*, isto é, alguém cuja função é muito semelhante ao *PR Manager* mas que não toma decisões de gestão.

Ferguson por sua vez considerou os papéis como normas/modelos, tendo encontrado oito factores que de algum modo vão recobrir os trabalhos de Broom e Dozier. Temos assim: *Problem-solver Manager*; *Journalist-technical Communicator*; *Researcher*; *Staff Manager*; *Good-will Ambassador*; *Meeting Organizer*; *Personnel-industrial Relations*; *Public Community Relations*.

Depois destes trabalhos, muitos outros autores procuraram caracterizar, através de uma via funcional, os profissionais de Comunicação Organizacional/Relações Públicas. Referiremos por exemplo o brasileiro Porto Simões (Simões, 1995), que considera cinco categorias: o Auxiliar e o Assistente são categorias muito semelhantes diferindo apenas na graduação. O auxiliar é um aluno de Relações Públicas; o Assistente é já um graduado em princípio de carreira. Considera depois o Gerente (algo que fica entre o *Manager* e o *Technician* dos autores norte-americanos). Existe ainda o Assessor, que só aparece nas grandes organizações e que é o *Expert Prescriber* de Broom. Finalmente temos o Director, que é alguém que recolhe características dos diferentes tipos de profissionais descritos pelos autores norte-americanos. O Director é alguém que desenha estratégias e políticas de relacionamento de uma organização.

Em Julho de 2002, em Bled, os investigadores europeus Beteke Van Ruler e Djan Verčič, uma holandesa e um esloveno, desenvolveram um estudo em 25 países europeus através do método de Delphi (van Ruler e Verčič, 2002), a que responderam académicos e profissionais, procurando perceber se os profissionais europeus se conformavam com os modelos americanos ou se haveria especificidades no desempenho desta profissão no velho continente.

O primeiro tipo é o *Managerial*, profissional que desenvolve planos para a comunicação de modo a ganhar confiança e mútuo entendimento dos públicos de uma organização, quer no plano comercial quer noutros planos (interna e externamente).

O segundo tipo é o *Operational*, encarregado da execução a nível de meios de comunicação de modo a permitir que a organização possa formular as suas comunicações.

O terceiro tipo é designado por *Educational* e é como que um formador em permanência, ajudando os membros de uma organização a serem bons comunicadores.

Finalmente, temos o *Reflective*, que analisa mudanças de padrões de valores e objectivos na sociedade e discute com os membros da organização o modo de ajustamento desses aspectos na e à organização, com o acordo desta.

Em resumo, parece-nos que dos diferentes estudos referidos poderemos inferir que nesta actividade encontramos dois tipos-base, havendo depois em cada um deles subdivisões e especializações. Teremos então Estrategas/ Técnicos, ou Gestores/Técnicos se consideramos que os Gestores também terão de ser estrategas. Mas uma pergunta se põe: E em Portugal – como se desenvolve esta actividade?

Se consideramos a APCE como a mais importante, para não dizer a única associação de profissionais de comunicação existente em Portugal, a sua revista espelha de algum modo aquilo que estes profissionais pensam e sentem a sua profissão. Uma pesquisa rápida pelos diversos artigos publicados² apresenta-nos os temas centrais da actividade de comunicação organizacional (considerando-se aqui, tanto funções dos comunicadores, como aspectos delimitadores desta actividade), arrumados em categorias:

COMUNICAÇÃO/ESTRATÉGIA

- Comunicação como uma função estratégica da Gestão
- Investimento estratégico em comunicação
- Incompreensão de muitos gestores para a importância da comunicação
- Fala-se da estratégia da empresa, mas, mais importante do que ter projectos, é mostrá-los (tornar a estratégia visível)

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO/ ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

- Conjunto de objectivos e acções que ajudam a transmitir e a sustentar a estratégia da empresa

COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS INTEGRADOS OU CONSULTORES

- Analistas /produtores de linguagens
- Analistas/construtores de redes sociais
- Falta de clareza nas suas mensagens
- Delinear estratégias
- Bombeiro faz-tudo

OBJECTIVOS DO COMUNICADOR

- Criar sentimento de pertença
- Criar bom clima de relacionamento no trabalho
- Resolução de conflitos
- Crescimento das pessoas/crescimento da empresa

DIMENSÃO PROFISSÃO

- Designação
- Estatuto
- Reconhecimento /Acreditação
- Posicionamento técnico
- Posicionamento ético

² APCE, n.º 18, 2001.

Como facilmente se constatará, os diversos tipos de profissionais que os diversos autores referidos apontam estão claramente presentes nesta breve análise, mas falta saber agora como é que estes aspectos são desempenhados, por quem, em que condições. Repare-se na última categoria onde se referem especificamente Estatuto, Reconhecimento/Acreditação, etc.

É pois um caminho a trilhar se quisermos saber mais sobre este tipo de actividades.

2. Imagem dos diversos tipos de comunicação

Um segundo caminho a percorrer está relacionado com os diferentes tipos de Comunicação Organizacional e com a imagem que os diversos públicos de uma organização têm desses mesmos tipos de comunicação. Como parece evidente, estamos neste percurso muito mais centrados no interior da organização do que no exterior. Interessa-nos saber qual a estrutura cognitiva que os diversos níveis de gestão e os públicos a eles pertencentes, bem como os seus alvos e objectivos, têm dos diferentes tipos de comunicação existentes numa organização, seja ela de carácter comercial, cultural ou qualquer outro.

Não vamos aqui desenvolver qualquer tentativa de classificação dos diversos tipos de comunicação organizacional, mas tão-só referir e a título de exemplo dois ou três tipos relacionados com alguns ensaios que temos vindo a desenvolver nesta área.

O problema que nos parece central aqui é não só clarificar o que cada organização (muito especialmente a estrutura de poder nos seus diversos níveis) considera ser cada tipo de comunicação praticado, mas também qual a significação que lhe atribui e qual a importância relativa no sistema de comunicação que pratica, mesmo que muitos destes aspectos não sejam conscientemente assumidos.

No desenvolvimento deste percurso algumas questões prévias se podem colocar. Qual é a importância que a formação de base (não formação) poderá ter na percepção da Comunicação? Qual o posicionamento face ao tipo de comunicação?

Quando se fala por exemplo de comunicação financeira, os profissionais da respectiva área terão dela uma percepção (quer em termos de estrutura cognitiva, quer em termos de importância) muito diferente de um profissional de engenharia?

Quando se fala, por exemplo, de comunicação interna, os diversos níveis de uma organização estarão centrados numa comunicação directa Superior/Subordinado sobre assuntos técnicos específicos daquela área, sector, departamento, secção, cuja responsabilidade é claramente da área, ou estarão a referir-se a um outro tipo de comunicação que é claramente da competência de um departamento de comunicação /relações públicas e que reporta a toda a organização quer em termos exclusivamente económicos quer em termos sociais, políticos e culturais? Por outras palavras, aquele tipo de comunicação que faz pertencer, a comunicação que faz vestir a camisola?

Em resumo, por esta via procurar-se-ão conhecer os tipos de comunicação praticados pelas organizações, por via da opinião dos seus trabalhadores, a estrutura cognitiva que esses mesmos trabalhadores têm desse tipos de comunicação e finalmente a sua atitude face a cada um destes aspectos.

Porque o espaço mais não nos permite, referiremos apenas um método por nós desenvolvido para o estudo deste aspecto. Trata-se da combinação de duas metodologias distintas. A primeira é a Teoria das Representações Sociais de Moscovici (1961), na qual, através do método das “associações livres” cujos resultados serão depois trabalhados por procedimentos informáticos, se obtém no final um grafo onde são visíveis os elementos da estrutura cognitiva da representação, do grupo, bem como a intensidade das relações entre os elementos da estrutura. A segunda metodologia, que se combina com esta, é a “Análise da Asserção Avaliativa” de Osgood (Bardin, 1977), na qual, através do tratamento das afirmações valorativas produzidas pelos inquiridos se chega à atitude subjacente bem como às âncoras que justificam a atitude.

Ficamos assim a saber qual a significação do tipo de comunicação em estudo para aquele grupo social (a objectivação da representação na perspectiva de Moscovici), bem como o posicionamento face ao objecto em estudo e as razões desse posicionamento (a ancoragem segundo a Teoria das Representações Sociais).

3. Sistemas e modelos

Uma terceira via para o estudo da comunicação organizacional tem a ver com sistemas de comunicação, entendendo-se por sistema um conjunto de elementos e relações entre os mesmos e por modelo o modo de fazer funcionar o sistema. Digamos que sistema e modelo são duas faces de uma mesma moeda; isto é, o modelo precisa do sistema para funcionar, mas o sistema só funciona segundo um determinado modelo. Em resumo, o sistema é uma estrutura e o modelo é uma postura.

Vejamus então de modo sucinto o que entendemos por cada uma destas “faces” da mesma “moeda”. Assim, o sistema será constituído por Instrumentos de Comunicação (meios), Tipos de Informação, Públicos e Relações entre os três elementos antes referidos. Deste conjunto a componente mais difícil de trabalhar, em termos de pesquisa, é sem dúvida a componente dinâmica, a Relação entre meios/tipos de informação/públicos.

Deixando de lado os meios (que irão desde os escritos às novas tecnologias da informação e da comunicação) e considerando também como dado adquirido os públicos, gostaríamos algumas linhas com os tipos de informação, aspecto que nos parece de importância capital, já pela grande diversidade de tipos de comunicação existentes, já pelas subtis diferenciações que eles podem ter e, muito especialmente, pelos reflexos que essas subtis diferenciações podem provocar na percepção e uma atitude face aos mesmos.

Apenas a título de exemplo atentemos um pouco numa primeira grande (e tradicional) divisão: Interna e Externa.

Começando pela Interna, temos desde logo uma primeira divisão:

- Técnico-administrativa: é aquela que faz funcionar e é de competência geral; isto é, cada sector é responsável pela sua comunicação (os profissionais de comunicação poderão surgir aqui na perspectiva abordada no “Bled Manifesto” como *Educational*).

- **Motivante ou de integração:** é aquela que é da responsabilidade dos departamentos de comunicação/relações públicas e que se dirige a todo o pessoal da organização, falando dela.

Quanto à informação externa, poderemos considerar também e só a título de exemplo a Comunicação Comercial e a Comunicação Pública, ambas dirigidas a todo um vasto público e utilizando depois as mais variadas técnicas. A Publicidade, por exemplo, tanto pode estar englobada na Comunicação Comercial como na Comunicação Pública, dependendo esta inclusão do seu conteúdo.

No tocante aos modelos, os estudos levados a cabo por Grunig e Hunt (Grunig e Hunt, 1992) e continuados por muitos parecem-nos um bom instrumento a ter em conta. Propaganda, Informação Pública, Duas Vias Assimétrico, Duas Vias Simétrico e Modelo Misto, bem como as existências de vários modelos na mesma organização, são aspectos enriquecedores no estudo desta problemática.

4. Conclusões

Ainda que de um modo muito sucinto, tentámos mostrar os três caminhos que neste momento entendemos serem úteis para a compreensão do fenómeno da comunicação organizacional no nosso país.

Sendo caminhos diferentes, eles oferecem-nos no entanto interações a não desprezar. Assim, por exemplo, devemos atender à relação que poderá existir entre um determinado tipo de comunicador e o sistema de comunicação que a sua organização dispõe. Do mesmo modo, é de notar que se poderá também relacionar com o modelo praticado e com a significação e atitude manifestada face ao tipo ou tipos de comunicação existentes ou mais ou menos valorizados.

A possível existência de interações sectorializadas, ou seja, de interações entre sistema, modelo, tipo de comunicador, numa determinada área da organização em comparação com a mesma organização mas noutra área da mesma organização, é um aspecto que a interacção dos três percursos pode proporcionar.

Referências

- Bardin, L. (1977) *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Ed. 70, pp. 155-168.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1992) *Managing Public Relations*, Beaumont USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Grunig, J. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guimelli, C. H. (1994) (dir.) *Structures et transformations des représentation sociales*, Delachaux et Niestlé Neuchâtel: 25-73.
- Lobrot, P. (1972) *Pedagogia das Organizações*, Lisboa: Presença.
- Moscovici, S. (1961) *La Psychanalyse, son image et son public*, Paris: PUF.
- Ruler, B. v. & Verčič, D. (2002) *Proceedings of Bled Com 2002*, Ljubljana: Pristop Communications.
- Simões, R. (1995) *Relações Públicas Função Política*, S. Paulo: Summus Editorial.

Comunicação e Sociedade, vol. 8, 2005, pp. 201-208

Mediatization of society – Consequences for organizational communication

Juliana Raupp*

Abstract

Mediatization serves as a starting point for developing a theoretical framework of external organizational communication. The overall importance of the mass media affects organizations: Organizations have to adapt to the logic of the mass media in order to gain attention in the media society. Thus, organizations make not only attempts to influence mass media; mass media also have an impact on organizations. The mutually dependent relationship between media and organizations is examined on the basis of a symbolic-interactionist communication theory. The structural characteristics of a mediated public sphere provide the backdrop for the complex relationships between mass media and organizations. Finally, the consequences of mediatization for organizations are discussed.

Keywords: organizational communication; mass media; mediatization; symbolic interactionism; public sphere.

Mediatization of society is an ongoing process which affects political and economic life. For a majority of the people mass media have become the main source of information on political, economic, and social matters. The overall importance of the mass media affects organizations: Organizations have to adapt to the logic of the mass media in order to “stay tuned” in the media society. External organizational communication becomes pivotal: It takes a boundary spanning role in mediating between the logic of the organization and the media logic. As a consequence of this adjustment to the media logic this logic shapes organizational behaviour.

* Freie Universität Berlin, Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Email: raupp@zedat.fu-berlin.de

The aim of this paper is to develop a theoretical framework of external organizational communication which recognizes the importance of mass media for organizations. The account of mediatization serves as a starting point for the theoretical framework. The mediatization perspective suggests viewing organizations as intertwined with mass media. The core body of literature on external organizational communication, on public relations, and on communication management proposes a one-way-model of communication: The organization is seen as an autonomous communicator who attempts to inform or persuade its relevant target groups, and also the press as a key target group. This proposition fails to explain the interdependence between organizations and their external environment. The account of mediatization emphasizes the fact that organizations and mass media are linked – they react to each other. Thus, not only the possible influence of external organizational communication on media coverage should be studied but also the reverse impact of mass media on organizations.

To grasp this phenomenon a communication theory is needed which allows focusing on the reciprocal influence of organizations on the mass media and vice versa. In this paper, a symbolic interactionist position is offered. Next to this, the concept of the public sphere provides the background on which the relationships between organizations and mass media are elaborated. Three questions will be discussed in detail: 1. What exactly is the contribution of external organizational communication to the mediatization of organizations? This question deals with the function of organizational communication. 2. Which structural preconditions lead to the adaptation of the organizational behaviour to the media logic? This question deals with the structures of the public sphere. 3. And finally, what are the consequences of the mediatization of organizations? In the first part of the paper I will specify the concept of mediatization. Secondly, I will explicate the theoretical foundation of organizational communication by drawing on a symbolic-interactionist perspective. The specific structures of the public sphere will be pointed out in the next section. In the concluding part the normative question of the consequences of the mediatization of organizations will be discussed.

1. The concept of mediatization

The term mediatization is currently used mainly in political communication research. In political communication mediatization points to the phenomenon that the citizens rely upon mass media as their principle source of information on politics, economics, and other parts of social life. Mediatization is often linked to the concept of Americanization and refers to the transformation of election campaigns (Mazzoleni & Schulz, 1999). From a democratic point of view, the process of mediatization of politics is ambivalent. On the one hand the mass media make daily politics constantly visible to a large media audience. On the other hand politics reacts on the permanent observance by the mass media with sophisticated strategies to shape the news. Symbolic politics is one consequence: Political actions are more and more represented by dramaturgical symbolic values and not by substantial principal values (Edelman,

1988). The creation of “pseudo-events” (Boorstin, 1961) for the mass media has become a vast part of political communication. In the long run, politics itself become a spectacle. Critics fear that the adjustment of political communication to the demands of the mass media happens at the expense of political substance. But even if one does not share this sceptical view on the communication of politics one has to conclude that politics and the mass media are intertwined more than ever. The mediatization of politics thus refers to a symbiotic relationship between political organizations and the mass media.

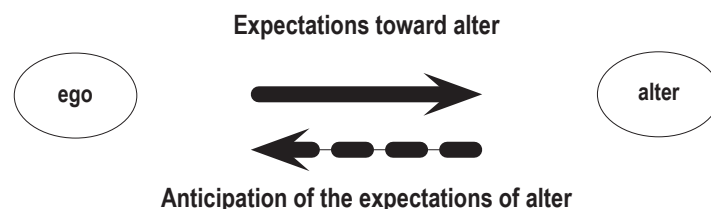
Does this observation hold true only for political communication resp. for political organizations? The mediatization of society no longer affects the political system only. It also affects economy, the arts, religion, science and other parts of society which can no longer act outside the focus of the mass media. Mediatization is a concept which applies to all parts of social life which may be of potential interest to a larger public.

Seen from the perspective of mediatization the relationship between organizations and the mass media is an interdependent one. Against this general statement it seems useful to look more closely at the theoretical foundation of this relationship. In the next chapter organizational communication will be described as a specific form of symbolic interaction.

2. A theoretical approach to organizational communication

Communication as symbolic interaction is principally oriented towards others. At least two actors – let us name them ego and alter – have to take part in the process of interaction. The specificity of communication is that the interaction is based on the use of symbols. Symbols are verbal and nonverbal signs which can be interpreted by the actors. According to Blumer (1973), significant symbols express a specific meaning and can evoke that meaning in the other person. The person who wants to evoke a certain response based on a meaning has to consider how the other will interpret the meaning. The process of symbolic interaction is a reciprocal one: Ego expects a certain reaction from alter and he anticipates the expectations alter may have towards himself. The reciprocal expectations structure the process of communication: see figure 1.

Figure 1



Both sides, ego and alter, hold expectations towards the other. These expectations are anticipations and therefore necessarily vague. They are based on assumptions and previous experiences: They are contingent. As this holds true for both sides we can speak of double contingency. As Parsons and Shils (1959: 15) put it: „This fundamental phenomenon may be called the complementarity of expectations, not in the sense that the expectations of the two actors with regard to each other’s actions are identical, but in the sense that the action of each is oriented to the expectations of the other. Hence, the system of the interaction may be analyzed in terms of the extent of conformity of ego’s actions with alter’s expectations and vice versa. “ Indirectly, the authors refer to the possibility that the expectations do not correspond to each other. By writing this they had in mind situations of direct, face-to-face communication. The insecurity regarding the expectations of the other is characteristic for social interaction. Therefore people have developed techniques and strategies of interpretation to minimize this insecurity and to maximize the chance of success of the communication process. Specific conventions and rituals help to reduce the insecurity which is inherent in social communication.

In situations of mediated communication there are other techniques to minimize the failure of the communication process. Seen from a symbolic-interactionist view, the function of professional or strategic communication is to establish and maintain communicative relationships by identifying the relevant “other” and by anticipating the expectations of this other. If one regards the relationship between an organization and the mass media as symbolic interaction the function of strategic organizational communication would be to anticipate the expectations of the journalists in order to manage the communication process effectively.

But the relationship between organizations and journalists is a special one: There is a third party involved in the communication process – the media public. The public is no social actor in the traditional meaning of the term as it cannot act autonomously. With regard to the communicative relationship between organizations and the mass media the public plays the role of the “generalized other”. Its role and the roles of the other actors are shaped by the structural conditions of the public sphere. How the structure of the public sphere frame the relationship between organizations and the mass media is subject of the next chapter.

3. The structure of the public sphere as a frame for organizational communication

Nowadays the public sphere is a mediated public sphere. We cannot speak of a public sphere as a singular term any more. Instead, public sphere is a highly differentiated space for public communication. According to the issues of communication – politics, economy, arts, and science – there are many issue-related public spheres which exist next to each other. Next to this horizontal differentiation the public sphere is also vertically differentiated. According to the German sociologists Gerhards and Neidhardt (1991), an elementary level of public sphere is the sphere of loose encounters. The sec-

ond level constitute public events like party conventions, assemblies, and the like. The third and most important level is the public sphere which is constituted by the mass media. Here, all important issues of the media society are discussed.

Furthermore, the public sphere is characterized by social and juridical norms. The freedom of speech, the freedom of the press, laws on media policy, laws on access to governmental information, the right to information for shareholders and advertising laws: These legal norms form the normative background against which the relationships between organizations and the mass media unfold.

Next to this, typical features of communication are prevalent in the media public sphere: As a rule, there is no direct feed-back from the public to the mass medium. Except from interactive features like phone-ins, or letters to the editor, the voice of the public is not heard directly, at least not in advance of the media coverage. Instead, the expectations of the media public are determined retrospectively on the basis of viewer rates or sold exemplars of newspapers.

Another characteristic of the media public sphere is that role-changing from communicator to recipient and back is usually not possible in mass media related communication processes. Instead, there are fixed roles of communicators, conveyer and the public. The role of communicators is taken by professional public relations experts and spokespersons. Journalists are in the role of conveyers (although they do not passively convey information but actively construct news). Finally, there is the “role” of the mainly passive, anonymous public. That means the expectations towards the other participants in the communication process are part of fixed roles. One expects from the other that he or she acts according to his or her role: The speaker and PR-person should communicate strategically, the journalist has to select and tell news and stories according to journalistic rules, and the public is expected to listen, watch or hear. Thus the active roles are reserved for professional communicators. Neither the general public nor loosely organized groups are expected to be heard in the public sphere of the mass media. The reason for this distribution of roles lies in the economy of attention: Attention is rare, and the possibilities to make oneself heard depend on the resources one can spend. Prominent politicians and influential organizations have better chances to gain attention from the mass media than a citizens’ initiative which has little resources. But there are other journalistic selection criteria like the spectacular. That is why an organization like Greenpeace produced dangerous and spectacular events to get attention in a media public sphere which is dominated by established actors. The activists of Greenpeace successfully anticipated the expectations of the mass media.

4. Preconditions for the mediatization of organizations

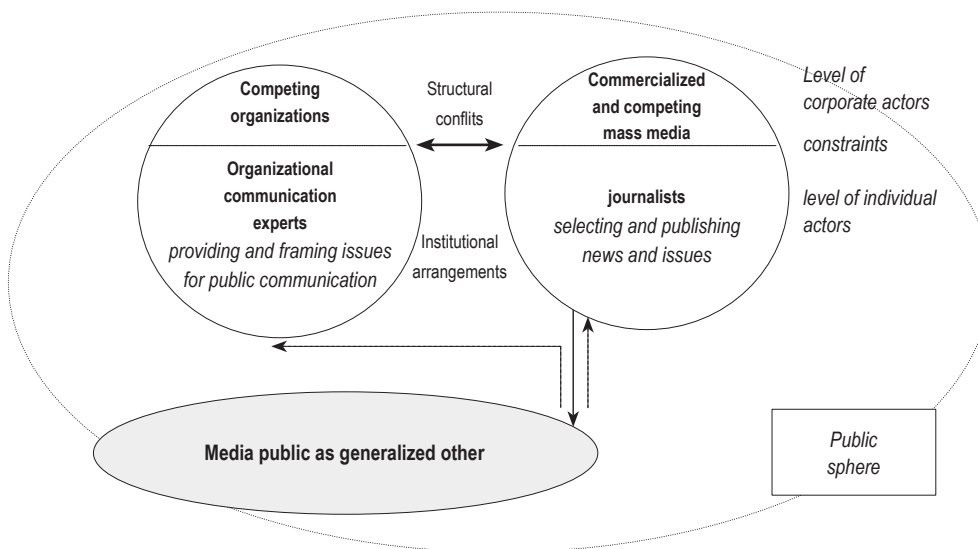
The relationship between organizations and the mass media is characterized by co-operation and by conflicts as well. Basic conflicts result from the different aims which organizations and the mass media have. Next to the basic conflict there is a common interest of organizations and the mass media: to reach the “generalized other”, the media public. In

order to co-operate effectively, communication experts of organizations and journalists meet each other in institutional arrangements: formalised situations like press conferences, where the respective expectations can be expressed and met in a formal way.

But because there are various competing organizations on the one hand and on the other hand limited space in the media and limited public attention new conflicts arise. All of them attempt to shape public opinion. They try to set the media agenda and to frame social issues according to the organizational interest. They observe the mass media in order to find out how the competitor presents himself in public. Thus the media offer a kind of forum for competing views and interest. But at the same time the media are no passive transmitters of the views of social actors. By selecting, highlighting or de-emphasizing issues they themselves contribute to the formation of public opinion. Conflicts and controversies among competing actors are newsworthy. The media's incentive prompts them to exaggerate the degree of conflict even when there is a consensus among the competing actors. But regardless whether the media cover real or self-made conflicts: The presentation of conflicting points of views in the mass media leads to a public discussion on controversial issues.

Under the conditions of a democratic pluralist society and a market economy there is a relatively high level of insecurity regarding the expectations. At the same time the necessity to build strategic coalitions rises. In the place of the triadic relationship between organization, mass media and public we see a multiple relationship between many competing economic and political actors, commercialized and competing mass media and a fragmented public. On the level of corporate actors – organizations and media organizations – there are structural conflicts. On the level of individual actors institutional arrangements secures the necessary co-operation. The overall framework for this his mutual relationship of conflict and co-operation is the mediated public sphere (see figure 2).

Figure 2: relationship between organizations and mass media in the media public sphere



The multiple competitive and co-operative relationships between various organizations and between mass media and organizations are the preconditions for mediatization effects on organizations. The fact that issues will be treated as competitive and conflicting forces organizations to go public in order to set their issues on the public agenda. This is a challenge for organizational communication. The function of organizational communication is to anticipate the expectations of various others – competitors and media – in order to improve the possibility to frame important issues according to the interest of the organization.

5. Consequences of the mediatization of organizations

The theoretical concept of organizational communication which was developed here took its starting point at the mediatization of society and argued that organizations of all kind become “mediatized” themselves by anticipating the logic of selecting information by journalism and by observing media related activities of competing actors. Unlike systems theory the perspective of this paper stems from the theory of action, i. e. the theory of symbolic interaction. In combination with reflections on the public sphere organizational communication was modelled as a strategic function of organizations which aims on providing and framing relevant issues for public communication by anticipating expectations of other professional communicators in the media public sphere.

The higher the degree of institutionalization of organizational communication, the higher the possibility that effects of mediatization of the organization will occur. What are the consequences of the mediatization of organizations? The concluding part of the paper turns to this question.

On the basis of the model which was developed so far, institutionalization of strategic external organizational communication can be seen as the ability of an organization to *systematically* reduce the insecurity of expectations of the communicative other by the use of certain social techniques. Issues monitoring, the use of opinion polls and surveys and media analysis are instruments to screen and interpret the expectations of the various others with which organizations are confronted. By monitoring and surveying, organizational communication will be able to actively participate in public communication instead of reacting on issues which are already set by other actors.

Effects of mediatization of an organization will occur when this anticipative way of communication has repercussions on organizational behaviour. When an organization plans and implements decisions with regard to the expectations of mass media we see a weak mediatization effect. A strong mediatization effect occurs when decisions would not have been taken without the anticipation of the logic of the mass media. The effects will become stronger as the communication departments gain more influence within the decision structure of an organization. Sometimes the orientation towards the logic of the mass media will be dysfunctional: for instance, when decisions which would need time are speeded up by the demand of actuality by the media. At the same

time, mediatization can lead to more publicity and – at least under the preconditions of a functioning public sphere – therefore to more transparency for the general public. As the age of mediation is still going on, mediatization effects on organizations will become ever more important. The mediatization effects are a challenge for organizational communication and for scholars of organizational communication alike.

References

- Blumer, Herbert (1973) “Der Methodologische Standort des Symbolischen Interaktionsismus”, in Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.) (1973), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*, Bd. 1. Reinbek: Rowohlt, 80-146.
- Boorstin, Daniel (1961) *The Image*, New York: Vintage.
- Edelman, Murray (1988) *Constructing the Political Spectacle*, Chicago: University of Chicago Press.
- Gerhards, Jürgen; Friedhelm, Neidhardt (1991) “Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit: Fragestellungen und Ansätze” in: Stefan Müller-Doohm, Klaus Neumann-Braun (Hg.) *Öffentlichkeit, Kultur, Massenkommunikation*, Beiträge zur Medien- und Kommunikationssoziologie. Oldenburg: bis, 31-89.
- Mazzoleni, Gianpietro; Winfried, Schulz (1999) “Mediatization” of Politics: A Challenge for Democracy? in *Political Communication*, 16: 247-261.
- Parsons, Talcott; Edward, A. Shils (1959) “Some fundamental categories of the theory of social action”, in dies. (Hg.) *Toward a general theory of action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, pp. 3-39.

A existência net: o valor da net para relações públicas/comunicação estratégica

Luís Poupinha e Rita Espanha*

Resumo

As Relações Públicas/Comunicação Estratégica remetem para o uso tradicional dos processos de Comunicação, assumindo as possibilidades oferecidas tanto pelos meios de Comunicação baseados na electricidade quanto nos processos de interacção face a face. Contudo, o surgimento da internet desdobra esses processos, gerando uma dimensão própria de existência da identidade das organizações e dos assuntos (mesmo que relacionados com os *mass media*) permitindo a consideração de uma ideia: a de existência net, a seu modo incontrolável embora deixando vestígios, que para além de ser polimórfica, é integradora e tem consequências diversas nos processos tanto de trabalho quanto de conhecimento da acção dos comunicadores das organizações.

Palavras-chave: relações públicas, comunicação estratégica, existência-net

Entendida a um nível abrangente, a Comunicação Estratégica remete para a noção segundo a qual existem processos tanto de relacionamento quanto de conhecimento e concepção entre as organizações, os seus assuntos e os públicos com os quais se relaciona. Nesses termos, uma boa parte das definições de Relações Públicas implica exactamente essas diversas dimensões: uma, relacional e interactiva entre organizações, comunicadores e públicos; outra, geradora de conhecimento entre uns e outros; outra ainda, que reflecte a ideia segundo a qual as RP/CE geram ou enquadram realidade pelo modo como compõem meios de comunicação ou, mesmo, pelo modo como se compõem enquanto meios e mediadores de comunicação (Grunig e Hunt, 1984).

Assim, e por essa lógica da acção comunicativa em relação com o mundo enquanto estrutura de relações e de concepções (Bourdieu, 1989; Habermas, 1986; Berger e

* Instituto Superior de Novas Profissões; CIES-ISCTE. E-mail: luispoupinha@yahoo.com.br, respanha@netcabo.pt

Luckmann, 2004; Luhmann, 1993, embora com abordagens diferenciadas aos elementos com primazia no processo) que se corporifica nas RP/CE, é inferível que, a um nível societal, e no seio da sociabilidade característica desta área de trabalho, que o campo de acção das RP/CE é o das condições da própria existência das organizações e dos assuntos (e mesmo dos públicos no universo de conhecimento da organização), nos termos em que se procura, pela gestão da comunicação, ser tomado em conta, gerar e gerir representações e sistemas simbólicos e gerar efeitos junto de audiências específicas.

Assim, e nesta sequência, as Relações Públicas utilizam tradicionalmente modos de relacionamento e comunicação a dois níveis: uns, mediados, outros, não-mediados, significando estes termos, basicamente, o recurso a meios de comunicação à distância ou, então, a interacção face a face. Estas dimensões são categorizações demasiado amplas da acção comunicativa das Relações Públicas e colocam problemas académicos quando se sabe que um dos meios tecnológicos mais utilizados em RP é, exactamente, o telefone, que é um meio que permite a comunicação interpessoal e que, por isso, retira uma boa parte dos indicadores de emissão e interpretação das mensagens humanas, e não só. Contudo, não é essa aqui a questão; esta remete para a ideia segundo a qual, na Comunicação das Organizações, existe uma dimensão naturalmente humana, mesmo que densamente eivada de cultura, a da interacção face a face, e outra, que lhe estende as capacidades de comunicação, porque lhe amplia as capacidades sensoriais, ou seja, os meios tecnológicos. A distinção mais correcta talvez a faça Giddens (2000), ao diferenciar entre, por um lado, sistemas abstractos e as relações que por eles se verificam e, por outro lado, recorrendo parcialmente a Goffman, interacções efectuadas de modo directo entre os indivíduos.

Assim, enquanto os meios tradicionais são uma extensão do indivíduo corporal e do mundo no qual ele vive, a Internet é uma extensão de tudo isto, com uma diferença: é crescentemente incentivada a existir por si própria, autonomamente, independentemente, nalguns casos, da eventual remissão para uma topografia própria do referente. Este processo implica pois a actualização da ideia de topologia e anamnese dos processos de comunicação apontados por Rodrigues (s. d.), relativos ao tempo e ao espaço daqueles mesmos processos.

Em termos de Internet, a acessibilidade dos indivíduos ou o acesso dos indivíduos à net é um pré-requisito primordial de existência, num grande mega-território acessível nos diversos espaços de sociabilidade ou mesmo, e à semelhança de outros meios menos interactivos, na própria intimidade. Para além do mais, oferece outras possibilidades que são de algum modo a corporificação dos amantes da Etnologia ou da análise das tradições orais: se, antes, se tinha a esperança de que as estórias dos informantes qualificados estivesse pouco alterada pelo tempo e pelas alterações sofridas pelas informações no arquivamento da memória social, agora existe a possibilidade de conseguir, de algum modo, identificar o rasto da acção de indivíduos e organizações, não na sua totalidade, mas pelo menos nalguma parcela, aquela que foi colocada para existir na net. Deste modo, há uma novidade: o jogo da existência na net, a ser trabalhada por

aqueles que, por via da sua função de gestão processual e simbólica das relações sociais e da realidade socialmente compartilhada, na sua dinâmica própria de movimento e adaptação aos tempos e aos acontecimentos, oferecem mais liberdade mas, com ela, mais caos, mais trabalho e mais dificuldades. Seguindo a noção de Kerkhove (1997), o corpo da organização foi aumentado, tendo-lhe sido acrescida pele. Deste modo, existem diversas dimensões das consequências da Internet para as organizações, ao nível da sua comunicação e do modo como se auto-apresenta no tecido social, em processos cada vez mais velozes de interacção e, conseqüentemente, de pressão sobre os actores e sobre a realidade (Virilio, 1995).

Embora podendo ser encarada enquanto um meio, de facto a Internet é mais um circuito (tanto de distribuição de realidade quanto de co-criação), nos modos em que as suas possibilidades de sociabilidade a diversos níveis de ancoragem na realidade (com relações próprias tanto com o mundo físico tradicional quanto com os meios tecnológicos) têm estado em condições de primazia nos processos de distribuição dessa mesma realidade. Essa distribuição faz-se, naturalmente, com uma ordem que os comunicadores pretendem, uma ordem retórica, na mesma linha da necessidade de uma retórica nas Relações Públicas já assumida nas formas tradicionais da profissão (Toth, 2000).

Existência agregada

Não é necessário ter website para existir na net, o que não significa que seja boa essa condição. Um caso interessante para entender esta ideia: uma iniciativa meritória de algumas organizações em Portugal, o GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial não tinha, em Dezembro de 2004, website. Procurámos, por interesse privado, encontrar referência a essa organização. Procurámos no Yahoo, GRACE apenas. Milhões de itens, mas nenhum relativo a GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial.

Apurámos a pesquisa. Enveredámos pela especificação verbal total (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial), o que nos permitiu aceder a algo mais específico. Dos itens observados, é permitido verificar que não existe nenhuma referência a um *site* da GRACE, o que pode significar muita coisa sobre uma eventual estratégia; mas, no mínimo, significa que perde as possibilidades que um *site* oferece. Deste modo, GRACE existe na net usualmente agregado àqueles que “carregam” a sigla às suas costas, no universo simbólico da sua actuação. GRACE existe, na net, sempre acompanhado, em diversas acções da BP (com ênfase na participação desta companhia no Rock in Rio), em *sites* diversos onde também se observa um lógico e bem gerido aproveitamento do capital trabalho em Comunicação, pelo modo como se verifica que os textos remetem para uma matriz original. GRACE, na net, existe ligado à BP, à Fundação Oriente, a eventos em que membros do grupo participaram, a indivíduos que, em representação de uma organização, declaram estarem por aí ligados ao GRACE.

Ao longo deste ano, circulou por alguns *mails* um convite para participar num jogo de cálculo da pegada ecológica dos jogadores. O texto era remetido por uma estudante do ensino superior. O jogo estava inserido no *site* da Câmara Municipal de Almada. Pelo simples envio de um *e-mail*, agregavam-se dois temas: a causa ecológica e respectiva sensibilização da opinião pública e, também, a Câmara de Almada, pelo modo como atraía para o seu *site* e, igualmente, pela associação efectuada ao tema, verificável igualmente em diversos boletins municipais onde o tema é recorrentemente abordado.

Viralidade

Deste último exemplo, descortina-se uma outra ideia: a de viralidade, natural dos processos de comunicação, processo gerador da produção e reprodução das estruturas e das formas socioculturais. A virilidade é algo que se conhece igualmente no processo de difusão de rumores e boatos; contudo, ao nível da Internet, é possível “congelar” o conteúdo, permitindo, pelo uso do Reencaminhamento nas caixas de correio, a reprodução fiel de mensagens relativas a causas sociais, a acusações públicas, a tentativas de levantamento do moral nacional, a apelos, a reclamações de atendimento em lojas e, claro, mas agora mais perigosos, a boatos. Esta viralidade amplifica, necessariamente, as possibilidades de desenvolvimento das consequências das crises institucionais mas, também, as possibilidades de uso das respostas organizacionais.

Depois, para além disso, a mesma viralidade permite a fuga ao controlo noticioso dos *media* tracionais, dando corpo na net às informações que, anteriormente, sem a existência desta, não seriam do conhecimento público. Deste modo, através do mesmo processo com que já se difundiram as “cadeias da felicidade” é possível colocar em circulação as posições de organizações ecologistas, pedidos de angariação de fundos, campanhas de solidariedade. Mas também, e recordamos sempre, boatos, fruto da própria informalidade que a net encerra, embora conferindo maior visibilidade aos processos de comunicação aí existentes.

Rasto, vestígio e existência multidimensional

Debray (1995) abordou já esta ideia, de modo exemplar, ao falar dos vestígios deixados pelos actores sociais na própria sociedade. De alguma maneira, tudo o que é actualidade é composto dos vestígios deixados por alguém, nalgum ponto do passado. Assim, a ideia de rasto ou vestígio cultural ou simbólico permite afirmar a modernidade, no todo e nas partes, enquanto resultado que contém vestígios do grande *void* que é a actividade humana. Na net, uma parte dessa actividade está registada num senso quase arqueológico, permitindo aceder aos rastos deixados por organizações ou indivíduos que não apagaram esses mesmos rastos e permitindo que, ali, mais ainda que no mundo físico, essa actividade seja inevitavelmente simbólica.

Ubiquidade e pulverização

Nesse senso vestigial, toda a actividade no mundo *net*, sejam as acções e estórias passadas, sejam as que compõem a actualidade em movimento, sejam as próprias visualizações do futuro, estão localizadas num grande local, embora dispersas nele, permitindo a ideia de uma geografia da net no seu interior. Depois, existe uma geografia no seu exterior, relacionada com o alcance da dimensão net, onde quer que haja algum terminal de acesso, e isso significa, potencialmente, em qualquer lugar onde existam recursos informáticos. Deste modo, a ubiquidade e a pulverização da net e da acção e comunicação organizacional por seu intermédio são paradoxais: estão em todo o lado, embora confinadas ao *login* executado num dispositivo tecnológico de cada vez menores dimensões.

Integração e rentabilização de conteúdos

Já foi focado anteriormente: o mesmo texto pode ser utilizado em diversos contextos, seja na sua totalidade, seja em diversificações do seu conteúdo e das suas formas (o que se coaduna com a mutabilidade formal das marcas e da sua comunicação ao longo do tempo). O próprio processo de comunicação entre fontes e jornalistas, ou entre fontes internas e RP/CE, ou entre diversos parceiros de trabalho no interior ou no exterior das organizações, implica uma intertextualidade intensa, no modo como a própria pressão do factor tempo, na relação entre os acontecimentos, a informação e o uso que se tem que fazer deles, obriga a comportamentos deste tipo, intertextuais, impelindo, e/ou permitindo rentabilizações tanto dos conteúdos quanto do esforço perceptivo.

Velocidade, intensidade acumulada das relações, simplificação do armazenamento de informação, stress perceptivo

Por intensidade das relações pretende-se classificar a possibilidade de contactar alguém em maior quantidade de vezes do que seria usual com meios mais lentos. Assim, enquanto anteriormente teria que recorrer ao contacto face a face e ao telefone para estar operacionalmente próximo de alguém – a carta já seria um meio lento, enquanto o fax seria algo moroso na sua produção –, actualmente, o e-mail, o attachment ou a remissão para documentos em *site* específico permitem uma velocidade maior que pode, por sua vez, trazer consigo, no mesmo dia, o início do processo de envio de informação, o envio de informação complementar, o pedido de esclarecimento de certas informações. Anteriormente, o processo era mais moroso (no caso de relações com OCS, recordemo-nos do telex).

Para além disso, a informação a enviar está imediatamente disponível e, se para tal houver vontade, formalmente consonante com a própria identidade visual da organização, nos arquivos individuais de informação.

Contudo, e por via de todo o processo ser acima de tudo cognitivo e simbólico, existem diversas questões que se colocam a alguém que, por via do uso da net, se

torna info-rico: a tendência para uma exaustão perceptiva que se ouve, por vezes, a certos executivos: “hoje quando abri a minha caixa de correio tinha cinquenta e uma mensagens; a maior parte deitei-a ao lixo, porque não aguento mais”. Deste modo, a lógica do trabalho de Comunicação, pela sua própria natureza relacional baseada na definição de formas e conteúdos para circular (ou não...) em sociedade, uma vez multiplicada pela velocidade permitida pelas novas tecnologias, conduz por um lado à saturação perceptiva e, por outro, à necessidade tanto de criteriação na relação com os diversos relacionamentos quanto, ainda, com os temas a trabalhar, obrigando e abrindo espaço para eventuais processos e produtos de gestão de informação.

Controlo da mundovisão organizacional perante o exterior

Usualmente, uma boa parte do trabalho de auto-apresentação das Organizações perante a sociedade e os mercados era efectuado através de meios controláveis que implicavam, por parte do público, algum grau de esforço para chegar até eles: eventos, publicações institucionais. Para além disso, existia um esforço de demanda de visibilidade pública através da negociação com a comunicação social, pela negociação, por parte de organizações ou agências de Comunicação, tendo em vista entrevistas, publicação de *press-releases*, exercício do direito de resposta.

Embora essa dimensão do processo se continue a verificar, mesmo porque os *media* generalistas continuam a constituir-se enquanto elementos centrais das versões oficiais e legítimas da realidade social – visível, por exemplo, no modo como prescrevem *sites* na net que, de outro modo, alguns não consultariam –, as organizações têm agora um espaço próprio de definição do seu discurso e do seu universo, podendo posicionar-se tanto esteticamente quanto ao nível do conteúdo.

A Shell Corporation, aquando do *tsunami* no Sudeste Asiático, colocou no seu *site* uma declaração institucional de solidariedade com as vítimas, as quais se localizam numa área abrangida pelos interesses da Shell. No mesmo *site*, para além dessa questão de actualidade, e dentro dessa mesma ideia de retórica e auto-definição da organização, encontrava-se o valor da Shell na Bolsa de Valores, para além de, noutras partes, a Shell ter entendido que devia deixar bem claro quais eram os seus assuntos – o termo técnico original, quase intraduzível, é “issues” – institucionais, entre os quais se contam os direitos humanos, as zonas de conflito, as questões ambientais e a responsabilidade social, entre outros.

No *site* da DECO, por exemplo, e na lógica da missão da organização, verifica-se que existe um apontador que diz, literalmente, a reclamação do mês. O *site* da Deco é acessível não através de um endereço directamente identificador da DECO mas, sim, por intermédio da sua revista *Proteste*, o grande agente publicamente notório da sua existência.

Mas, aqui, há um outro aspecto a reter, que é a possibilidade (que, por exemplo, a Shell utiliza, mas que se torna cada vez mais genérico) de as próprias organizações se constituírem enquanto elementos noticiosos, noticiosos de si próprios ou daquilo que

pensam ser assuntos da sua esfera de existência. Isto é visível, para além de grandes organizações comerciais de cariz privado e, claro, das versões electrónicas dos órgãos de comunicação social, nos *sites* das Câmaras Municipais, onde se encontram listagens dos principais acontecimentos registados no âmbito da instituição. Contudo, e para explicitar a diversidade de que se constitui a net, veja-se, por um lado, como a existência net da Shell remete para um interesse comercial e, por outro, o modo como Peniche, a cidade na sua plenitude vivencial, depende do esforço da Câmara Municipal para existir enquanto agregado tanto político quanto identitário ou, ainda, de interesse comercial agregado relativo aos agentes que operam na região. Contudo, uma questão que se pode colocar é: quem gere ou tenta gerir estas dinâmicas numa lógica nitidamente nacional? Aí se notam os aspectos da pulverização, da agregação e, acima de tudo, do caos e da possibilidade das diversidades expressas sob um conceito único de, por exemplo, Nação.

Mutabilidade da retórica e da estética

Para a elucidação desta dimensão, repare-se no modo como as próprias formas (estéticas ou retóricas) vão cambiando com o tempo, numa relação com a velocidade dos acontecimentos e da relações ou, dito de outro modo, do mundo. A actualização das informações dos *sites* tem que ser rápida, nas secções para isso destinadas, sob pena de não responder à demanda daqueles que lá procuram a informação. O facto de não actualizar informação significa, para uns, que “fica mal” ou, para a organização, que não coloca lá a sua versão dos acontecimentos ou de si própria. Essa, muitas vezes, a razão por que se encontram em *sites* de instituições públicas cargas imensas de informação que, para uns, é criticável mas, para outros, é o único modo de cumprir a noção de colocar a informação ao dispor do cidadão, tornando-a mais acessível do que alguma vez fora, tendo embora o único problema de os cidadãos se esquecerem que, antes, não lhes bastava um simples clique para ali chegarem. Contudo, uma vez fornecida a informação necessária, a ênfase é necessariamente colocada no âmbito da retórica e da estética dos “sites”, neste caso, ou noutras formas de comunicação pela net, pelo modo como permitem, por um lado, uma relação mais agradável entre público e organização e, por outro lado, o posicionamento da marca na sociedade e/ou no mercado, dentro dos esquemas integrados de Comunicação.

Possibilidades interactivas de inteligência vs dificuldade absoluta de rastreio vs caos

Como se pode verificar até aqui, a noção de Comunicação Estratégica/Relações Públicas na net remete para uma ideia de caos e mutabilidade constantes, o que implica que, em termos de avaliação ou inteligência no controlo e percepção do processo, as dificuldades são acrescidas para uma área que sempre se colocou no domínio dos intangíveis socioculturais. Contudo, embora a noção seja de remissão para o caos,

há aspectos que podem permitir, mesmo assim, uma melhor definição de possibilidades de aferição de reputação, de aquisição de informação, de análise de atitudes, de comportamentos ou de envolvimento, para dar alguns exemplos.

Num primeiro nível, é possível efectuar algum rastreio na net relativamente aos actos de uma organização ou daqueles que com ela se relacionam. Depois, a possibilidade de uso de pontos de acesso à organização – contactos – por parte do público abre também sistemas fáceis de participação para quem quiser fazê-lo. Além disso, o recurso a fontes com dados secundários ficou facilitado, dado que uma boa parte das instituições os coloca ao dispor na net, e existem ainda serviços comerciais de recolha de informação prestados em rede (por exemplo, Media Monitoring).

Primado da pessoa

Contudo, e tal como sempre, verifica-se uma ideia: embora com acesso a maiores possibilidades de informação, todo o processo se encontra do lado do público: onde e até onde ele quer ir na busca de informação e interacção? Por outro lado, seguindo o alinhamento de Giddens (2000), embora o desenvolvimento do relacionamento com entidades puramente conceptuais seja uma característica da modernidade tardia, a interacção face a face mantém-se como a estratégia primordial de aquisição e manutenção de confiança entre actores sociais, para além da remissão para garantias simbólicas ou do recurso a compromissos presenciais.

Conceito final

Deste modo, a noção de Existência net remete, pois, para uma tentativa de concepção, uma outra lógica da percepção do mundo enquanto totalidade composta de partes em que as dinâmicas da circulação das mensagens na net e do acesso a essas mesmas mensagens condicionam, sobremaneira, a acção daqueles cujo corpo vive fora dela mas cujas mentes, crescentemente, a tomam em consideração. A ideia de *net-existenz* remete, assim, para as formas e circuitos de circulação da identidade de uma organização no mundo aqui ao lado e para as capacidades que os comunicadores assumem de interferirem na evolução e na concepção dessa mesma identidade.

Referências

- Berger, P.; Luckmann, T. (2004) *A Construção Social da Realidade – Um livro sobre a sociologia do conhecimento*, Lisboa: Dinalivro.
- Bourdieu, P. (1989) *O Poder Simbólico*, Lisboa: Difel.
- Castells, M. (2002 e 2003) *A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura (volumes 1, 2 e 3)*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- Castells, M. (2004) *A Galáxia Internet*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Debray, R. (1995) *Manifestos Midiológicos*, Petrópolis: Vozes.
- Giddens, A. (2000) *As Consequências da Modernidade*, Oeiras: Celta.

- Grunig, J. (1984) *Managing Public Relations*, Forth Worth, Harcourt Brace Jovanovich.
- Habermas, J. (1986) *The Theory of Communicative Action*, Boston: Beacon Press.
- Kerckhove, D. (1997) *A Pele da Cultura*, Lisboa: Relógio d'Água.
- Luhmann, N. (1993) *A Improbabilidade da Comunicação*, Lisboa: Veja.
- Rodrigues, A. D. (s. d.) *O Campo dos Media*, Lisboa: Veja.
- Toth, E. "Public Relations and Rhetoric: History, Concepts, Future", in Moss, D.; Verčič, D.; Warnaby, G. (2000) *Perspectives on Public Relations Research*, London: Routledge.
- Virilio, P. (1995) *A Velocidade de Libertação*, Lisboa: Relógio D'Água.

Comunicação e Sociedade, vol. 8, 2005, pp. 219-225

Implications of globalisation for the public relations practice

Julia Jansoozi* e Eric Koper**

Abstract

This discussion paper explores the concept of globalisation, the impact of globalisation on culture, and the implications for public relations practitioners. Globalisation, viewed from a narrow perspective, may lead to a certain amount of global 'sameness'. In other aspects, ethnic and cultural identities are getting stronger; the reverse of what subscribers to the notion of Western cultural imperialism expect. For public relations practitioners in the field of international public relations there are many implications that at first might not be recognized if the simplistic view that globalisation leads to a homogenized global culture is adhered to.

Keywords: globalization, culture, public relations

Globalisation

Historically, colonialism has brought a certain amount of cultural imperialism and domination. Missionaries were responsible for exporting Western cultural beliefs to the most 'remote' corners of the globe, often leading the way for colonialism (Sreberny-Mohammadi, 1997: 53). The world has been getting smaller with cultural links being forced and forged for hundreds of years. The only difference now is the speed with which the export and saturation of Western culture and products is happening. Albrow (1990: 9) defines globalisation as "all those processes by which the peoples of the world are incorporated into a single world society, global society." Pieterse (1995, pp 45-68) argues that since these processes are plural there are many different concepts of globalisation, and therefore is multidimensional in nature. Culture can be

* Senior Lecturer Applied Communication, Division of Applied Communication, Lancashire Business School, UCLAN, UK. Email: jjahansoozi@uclan.ac.uk

** Principal Lecturer and Division Leader Applied Communication. Division of Applied Communication, Lancashire Business School. UCLAN, UK. Email: ekoper@uclan.ac.uk

defined as “the way people understand reality of or world around them” (Limaye & Victor, 1995: 220).

Globalisation has been viewed as today’s cultural imperialism. Western, especially American culture infiltrates others, subversively changing them. There is the fear that all peripheral cultures will eventually be subsumed into this global Western-based culture. As a result of the globalisation of business, there is the omnipresence of Western cultural goods; Levis, Nike, Shell and Coca-Cola products can be bought anywhere, music and films are distributed globally and so called export of “democratic” systems serve as excuse for international conflicts such as the war in Irak. In this sense there is homogeneity of global culture, although one could argue that this relates more to business, political and consumer sub-cultures. According to Limaye and Victor (1995: 218) “a host of major multinational corporations have more than half of their sales in foreign markets rather than their home base of operations.” The idea behind global mass culture being American-dominated by music, film, and advertising is based on the displacement of the weaker, peripheral cultures. Capitalism has allowed for centres of power and wealth to build up across the globe. Technological advancements, corporate developments, and foreign exchange markets are a result of capitalism. Globalisation is the next stage in the process.

Limaye and Victor (1995: 227) discuss the different positions held by universalists and relativist. Universalists maintain that globalisation is causing cultural homogeneity as far as the over-arching or macro issues are concerned. For instance, Coca-cola is available in over 150 countries. Cultures across the globe are united by their Coca-Cola consumption. Universalists also propose that organisational management is becoming more and more similar as “technology, market conditions, and organisational structures have a greater impact on management styles and process than cultural variations” (Limaye & Victor, 1995: 227). Relativists claim that organisation management has always been culturally specific and will remain so. As an example, relativists point out that human resources management has had to be based on local cultural values, or organisations wouldn’t have any employees.

However, this notion that only Western culture infiltrates others is not completely correct. Pieterse (1995: 53) argues that there has been significant impact by non-Western cultures on the West. For example: foods, fashion, and children’s games (such as Pokeman). Pieterse terms this phenomenon ‘global melange’, or hybridization: separate cultures merging to produce new hybrid cultures.

The impact of globalisation

Globalisation is a complex process of which Westernisation is a major factor. It can be argued that it is a result of the conglomeration of industry by a small group of players in each sector due to ‘mergermania’. As the US and other Western core market become saturated, the conglomerates search for new, untapped markets such as China, India, Sout Africa and Nigeria, which continue to be of interest in 2005 and beyond. There

is thus a push since the nineties when globalisation became “fashionable” for globalisation by business interests. For example, media conglomerates such as Time Warner, Disney, Viacom, and News Corp have expanded on a global scale to maintain growth and increase profits meanwhile exporting Western cultural products. New technologies associated with the Internet before and after the millennium bubble busts continue to increase access to worldwide audiences, essentially competing for ‘eyeballs’ with the traditional media giants (Barnouw, *et al.*, 1997). New international markets provide good opportunities to gain business from advertisers. Markets such as China provide significant potential audiences, although the reverse may be more true as the recently reported (LaTimes, 2005, [online]) growing trade deficit of the USA with China of \$162 billion demonstrates. With an increasing number worldwide of households owning televisions, opportunities for international/transnational companies are literally exponential. The media conglomerates have not yet made the anticipated large profits, resulting from the absence of the need to produce new programming for these international markets. Although they have discovered that news and children’s programmes are accepted globally, they struggle with software piracy and copyright infringements which are difficult to legally pursue. However, both genres of entertainment require little cultural adaptation and the tendency is still towards expansion with limited costs. Cartoons are ‘portable’. As Lieberman points out in *Conglomerates and the Media* (Barnouw, *et al.*, 1997: 42) “talking mice, rabbits, ducks, and dogs don’t have a nationality – and their voices are easily overdubbed”. While this is not necessarily cultural imperialism as the main export is material goods, it is perhaps media domination or imperialism.

However, there are many criticisms of the cultural imperialism view. Mainly, it does not explain why audiences are not passively absorbing US cultural values. The Active Audience model states that audiences are actually quite critical of the television programming they watch. Audiences bring their own lifestyles, culture, and personal experiences with them when they watch television. Global culture is therefore a mix of different cultures, a hybrid that exists between them. Multinational corporations and media conglomerates are aware of this hybridisation. For instance, MTV, a huge exporter of US culture, follows a localisation strategy which entails having 50% of music programming being culturally specific. The implications for public relations practitioners with this understanding of hybridisation and localisation are many.

Implications for public relations practitioners

To be successful in other cultures, public relations practitioners must have an understanding of the culture in the country they are operating within and countries they collaborate with. In the article *Five Essentials of Understanding International Public Relations* by Sharpe (1998: 23-27) knowledge of the social system is deemed crucial. “The governance structure and its management philosophy will determine the way organisations must operate in influencing the structure” (Sharpe, 1998: 24). Without

an understanding of how the government operates, what the business philosophy is, what communication tools exist, social attitudes, public opinion, and the economic system employed the public relations practitioner will not achieve positive results. International public relations agencies, professional bodies, witness the diversity theme of the 2005 World Public Relations Festival are aware of the necessity to include host country and cultural inputs into public relations activities and campaigns. It is simply not enough to translate the message. In the past, overseas campaigns were mostly conducted from the home country. The centralization of public relations activities being conducted from the home country caused slow responses and quite often missed their mark as they were inappropriate for the culture of the country being targeted. It's surprising that this still is often ignored in current practice in 2005. Botan (1992: 150) describes this method as the ethnocentric model. Botan also describes the polycentric model, which entails allowing public relations practitioners in the host country to tailor and execute campaigns that reflect the multinational corporation's strategy. Criticisms of the polycentric model mostly reflect concern for a lack of international coordination and that also key messages become diluted or completely changed.

In the article *Public Relations in the Global Village: An American Perspective*, Epley (1992: 109-116) discusses four main factors for globalisation: communication technology, realignment of economic power, international common issues, and world peace, all of which are still valid more than 13 years after its publication. As a result of these four factors, public relations practitioners and agencies are experiencing both growth and change. Epley goes on to point out that while the world is shrinking, "it is still made up of many tiny segments, each with its own unique culture, language, politics, and idiosyncracies" (1992: 111). The recent developments (2005) in Europe related to the popular rejection by people through referenda in the Netherlands and France of the EU Constitution Treaty is a clear demonstration of preservation of these elements. After consulting with senior public relations practitioners, Epley found that most viewed that strategies should be developed centrally, but that the tactics used needed to be sensitive to local culture. Public relations practitioners that tried to use the same technique globally would be ineffective. However, this is too much of a generalisation and ignores important cultural, attitudinal, geographical and public sphere considerations that should ultimately help determine the best approach for the particular situations.

Public relations practitioners need to have programmes and strategies that are flexible and adaptable and based on continuing monitoring processes. They also need to be able to predict the trends of increasingly more complex audiences and the developments of organisation – public relationships and the ever increasing demands for more transparency. To accomplish this there is not only a need for environmental scanning as well as issues management, but more importantly a "deeper" way of thinking and specific advice. Practitioners will have to be able to think on a local level and go beyond simply translating and customizing material by actually understanding the culture and learning about what dimensions different stakeholder relationships have.

Practitioners will also have to be able to boundary cross between the local subsidiary and the multinational conglomerate.

The biggest challenge for public relations practitioners will be crossing language and cultural barriers. Often the subtleties of cultural differences are overlooked in the multinational's own home country. Epley (1992: 114) writes that both multinational corporations and international public relations agencies share the same outlook: "global reach, local touch". The local public relations activities must fit with the local community and still reflect the multinational's core essence. For example, Coca-Cola employs public relations practitioners in the 'field' who are responsible for coordinating local programmes that 'speak' to the heart of the local community. Coca-Cola has realized that they could not possibly reach different cultures and communities by a centralized communications and public relations strategy. Instead, they have decentralized their public relations and rely on their 'people' to have a solid grounding in the values and mission, and to also understand the nature and value of the brand Coca-Cola. By having this base and awareness of the core messages the public relations practitioners are able to construct and execute public relations activities that are culturally appropriate, and thus make the product more relevant. They are also able to deal with local issues and media in an informed manner. Naturally this does not mean that the "local" public relations practitioners have total control. The headquarters will still be responsible for maintaining a unified image of the organisation and often will decide what activities will be allocated for local control. "The public relations agency headquarters may form the grand strategy for an internationally ambitious client, but local offices would adapt and interpret that strategy to local practices" (Hazleton & Kruckeberg, 1996: 372). By decentralizing most of the public relations activities, the multinational corporation is better able to create a bond with the different stakeholders.

Public relations communication techniques have been forced to change as a result of globalisation. In today's technological environment a news story with graphics can be transmitted around the world almost instantly. Response time is therefore crucial for an organisation, which is why having localized strategic communication plans is important. Delays in getting information to media sources can be costly to the organisation's reputation, which translates into financial losses and in worse case scenarios result in a company's demise or forced restructuring. If an organisation has local public relations practitioners that are monitoring and managing issues it will be in a better position to communicate at an early stage with the important stakeholders often defusing potential crisis. In the event that a crisis does occur the swift response from the organisation can stop the crisis from 'snowballing' and spreading across a geographic region. Technology has enabled an immediate response to a problem. Customers both demand and expect a response from the organisation immediately. The global nature of today's media will instantly feed a story around the world within minutes of a journalist filing the report.

Cross-cultural communication is getting more attention in recent years. Business organisations are realizing the importance of intercultural communication even

within the same national boundaries. Immigration and guest workers have altered the homogeneity of many countries and cultures. Countries like Canada, the US, UK and Australia have been sensitive to cultural differences in communications for some time. Often national campaigns are tailored to reach specific ethnic communities (Limaye & Victor, 1995: 219).

Other implications for public relations as a result of the globalisation process include a thorough understanding of political and legislative bodies, international media, technological advancements and the impact of the Internet and most recently web-logs, and media savvy activist groups. It is important for public relations practitioners to understand the local political and legislative bodies in the country and culture the multinational organisation is operating in, simply to have relevant knowledge of the legal process and the applications. It is also important to have an understanding and sensitivity of the political situation to avoid a crisis. For example, Disney got into trouble with China over the movie *Kundun*, which is sympathetic to the 'Free Tibet' movement and the Dalai Lama. If the Chinese government stopped Disney's other productions from being shown within China, huge financial losses would have resulted, not to mention the damage done to the business relationship. Another example is with Rupert Murdoch's New Corp, which pulled BBC news programming after the Chinese government raised objections about its critical coverage of Chinese policy.

Conclusion

There is probably quite a bit of truth in that multinational corporations would really like to see globalisation leading to an entirely regulated, homogenised global culture. It would be easier to control messaging, and to sell products whether they are news stories, or soft drinks. To some degree this has happened, but there has been a backlash effect associated with this, leading to cultural sensitivity. However, just because corporations are sensitive to cultural differences, doesn't mean that they aren't selling the same thing. It's just packaged differently. It now is just more likely to come wrapped in the ethnic language and cultural tradition of the region. As communication technologies become increasingly more complex, it is essential for effective communication to take place. Public relations practitioners must be proficient in using global communication channels as well as through the local avenues to meet the needs of organisations with international operations. The research related to globalisation has accelerated in the last 25 years but the public relations practice is still challenged to develop the required knowledge and skills if it wants to be recognised as providing value in these complex contexts.

Bibliography

- Barnouw, E. *et al.* (1997). *Conglomerates and the Media*, New York: The New Press.
- Botan, C. (1992). 'International Public Relations: Critique and Reformulation', *Public Relations Review*, 18 (2): 149-159.

- Boyd-Barrett, O. & Rantanen, T. (Eds). (1998). *The Globalisation of News*, London: Sage.
- Golding, P. & Harris, P. (Eds). (1997). *Beyond Cultural Imperialism*, London: Sage.
- Hazen, D. & Winokur, J. (Eds). (1997). *We the Media*, New York: The New Press.
- Hazleton, V. & Kruckeberg, D. (1996). 'European Public Relations: an Evolving Paradigm' in: Chen, N. & Culbertson, H. (eds.) (1996) *International Public Relations: a comparative Analysis*, Mahawh, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Herman, E. S. & McChesney, R. W. (1997). *The Global Media*, London: Cassell.
- LA Times* (2005). <http://www.latimes.com/business/la-fi-flan17apr17,1,1542927.column> [Online, last accessed May 2005]
- Limaye, M. R. & Victor, D. A. (1995). 'Cross-cultural Business Communication Research: State of the Art and Hypotheses for the 1990s' in Jackson, T. (ed.) (1995). *Cross-cultural Management*, London: Butterworth-Heinemann, pp. 218-233.
- McLuhan, M. (1996). *Understanding Media*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Postman, N. & Powers, S. (1992) *How to Watch the TV News*, USA: Penguin Books.
- Schiller, H. I. (1989) *Culture Inc: The Corporate Takeover of Public Expression*, New York: Oxford University Press.
- Sharpe, M. (1998). 'Five Essentials of Understanding International Public Relations', *International Public Relations Review*, 20 (3): 23-29.
- Winter, J. (1997) *Democracy's Oxygen: How Corporations Control the News*, Montreal: Black Rose Books.

III. Formas de recepção na comunicação estratégica

Comunicação e Sociedade, vol. 8, 2005, pp. 229-240

Technology as text: the changing meanings of the fixed and mobile telephone

John Cawood*

Abstract

Recent sociological studies of the mobile phone and the fixed line telephone have drawn attention to the changing meanings of communications technologies. Whilst manufacturers often represent “preferred” uses in product marketing, users frequently subvert such intended purposes, modify them or invent new practices. Mobile phones, whose “essential” function was verbal communication, were initially designed and marketed for business and professional use. Today we use them to chat and keep in touch with our children. Their basic function of speech communication has been subverted as teenagers opt to for text messages. School-children have invented new social uses despite the efforts of mobile phone companies to persuade them otherwise.

Traditionally, social scientists have assumed that a device such as the telephone has an intrinsic purpose determined by some essential property of its technology. Such an approach stands in contrast to the analysis of works of art or products of the media where factors such as religious belief, social values and political ideology are routinely invoked to explain their various interpretations. This paper suggests that such a dichotomy is false. Concepts from cultural studies and communications theory are used to argue that technologies such as the telephone are cultural products with symbolic as well as economic value and that users can shift their meanings.

Keywords: technologies, cultural products, symbolic value, social uses.

Introduction: Technology and meaning

The persuasive techniques employed by manufacturers and service providers to promote their products have become increasingly sophisticated in a highly competitive marketplace. Advertising agencies use irony, self deprecation, life-style and other tech-

* Department of Information and Communication, Manchester, Metropolitan University.

niques which seem to draw on post-modernist theory. However, when technologies are on sale, there is rarely any debate about what their use and purpose might be. Whilst a marketing department might have fun bending the gender of the user of a microwave oven in order to persuade us that one particular brand is better than the others, the meaning of the product is clear: we use it to cook (or rather re-heat) food.

The widespread assumption that the purpose and meaning of a technology is unproblematic is also to be found in academic studies. Here, the design and production of a machine or system rather than its consumption have long been the focus of attention. Many social theorists have assumed that a device such as a telephone has an intrinsic meaning or purpose determined by some essential property of its technology. Investigators accept that the economic and social benefits which a technology offers may vary but they assume that its very nature sets a limit on its uses as well as on the possible trajectories of its development.

Such a deterministic approach stands in stark contrast to analyses of works of art, literature or to studies of the media. In these domains, factors such as religious belief, social values and political ideology are routinely invoked to explain the various and sometime shifting meanings of cultural products. Thus a dichotomy appears to exist in the way we treat production. The production and interpretation of works of art, literature, music or the media are seen to be contingent whilst the production of a technology is considered to determine its meaning and constrain its uses within fixed limits.

Of course, this dichotomy has been exaggerated here to make the point. The work of Bijker, Hughes, Pinch (Bijker, 1995; Hughes & Pinch, 1987) and others has shown that social interests affect the design and production of technologies and that the meaning of a technology can be quite fluid before its final form is fixed. However, even for social constructivists such as Bijker, the focus is still on the meaning of a technology for its producers. It is only relatively recently that consumption and use has drawn attention. When we look at the meaning of technologies for consumers, we see that the intentions of designers, manufacturers and marketing departments do not always or even routinely persuade users to accept them. For example, personal computers were sold to parents as technologies which would benefit the educational development of their offspring. Children sat in their bedrooms and played computer games (Murdock *et al.*, 1995). Video recorders were designed to play commercially produced material purchased from a retailer. Viewers used their machines to time-shift their favourite soap operas and record their own feature films from scheduled broadcasts.

Perhaps the most striking present example of a shift in the meaning of a technology is in the use of the mobile phone. Mobile phones were initially designed and marketed for business and professional use. Their “essential” function was verbal communication. Today we use them to chat and keep in touch with our children. Even their basic function of speech communication has been subverted as teenagers opt to text their friends. Recent research has revealed a multitude of uses invented by school-child-

dren despite the efforts of the mobile phone companies to persuade them otherwise. Interestingly, the shift in meaning of the mobile is an almost exact parallel of the change in meaning of the traditional telephone which users brought about in an earlier era. Only the increased speed of the change distinguishes the two experiences.

Communications technologies seem to be particularly prone to shifts in use and meaning. Radio was first commercialised as a two-way wireless communications technology. After 30 years as such, it rapidly became a one-way broadcasting system used to bring information and entertainment to people's homes. Perhaps the close link between communications technologies and the content of the messages which they carry make their meaning particularly flexible. Whether or not this is the case, the alternative meanings given to communications technologies suggest that the types of theory which have been applied to media content could be applied to media technologies. In the next section, some concepts from the semiotic perspective on communications which can help us understand these shifts will be examined.

Meaning-making in the media

An important theme in media theory has been the idea of communication as the production and exchange of meaning. In this perspective, newspaper articles, television programmes, cinema advertisements and other media "texts" are not simply concerned with the transmission of information but are "read" in specific cultural contexts. Media messages, be they visual, textual or verbal, interact with viewers, readers and listeners to produce meaning. Thus communication is a social interaction which constitutes an individual as a member of a particular culture or society (Fiske, 1990: 2). In this way, readers and viewers of a certain age and educational background will respond to Shakespeare's *Macbeth* or TV's *Big Brother* in broadly similar ways since they belong to the same culture and read similar meanings into the texts. Young people, albeit from the same society, may express their identity as members of a different sub-culture by reacting in a contrary fashion. Since the authors of communications encode meanings which express their own identities and values into their messages, their intentions may be missed, subverted or altered when a message is decoded by someone who does not share that cultural context. When President Bush used the word "crusade" in his response to the events of September 11, the meaning read into it his speech by many in the Middle East was very different from that assumed by his American audience.

This perspective on communications shifts the emphasis from the sender of the message to the receiver. The media text itself, replete with signs which express the intentions of the author, interacts with its readers who bring their cultural experience to bear on the signs and codes which make up the message. According to Stuart Hall (1980), readings may be "preferred", "negotiated" or "oppositional" depending on the cultural context of the receiver. Such an approach is at the root of semiotic theories

of communication but it has also informed cultural studies of the media and it is the latter perspective which this analysis seeks to apply to the development of fixed and mobile telephone technologies. The importance of meaning will be applied not only to the content of telephone communication but to the telephone itself as a cultural artefact. Using this approach some recent sociological studies of traditional and mobile telephones will be used to illustrate the notion of technology as text.

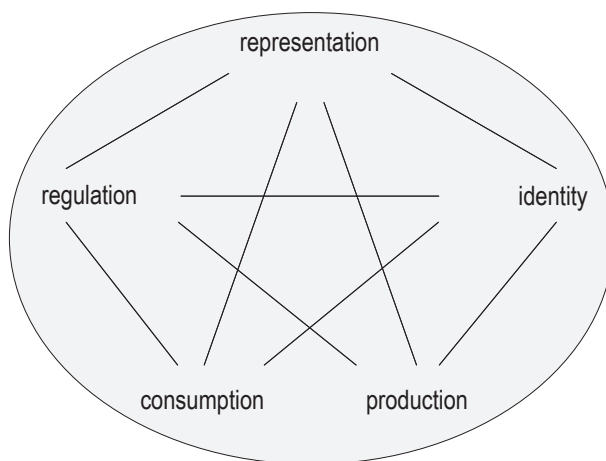
Technology as cultural production

Raymond Williams has argued that to understand social structures, we must study cultural meanings and values (Williams, 1976). Williams puts forward a social definition of culture in which meaning plays a crucial role. In such a perspective “culture is a description of a particular way of life which expresses certain meanings and values not only in art and learning but also in institutions and ordinary behaviour”. Recent elaborations of the cultural approach to social relations add technology to these categories. Thus the study of the social role of the telephone demands its investigation as a cultural product. In a cultural analysis of fixed and mobile telephones, we seek to clarify the meanings of these technologies and the implicit and explicit values which they represent in a particular way of life.

Du Gay, Hall, Mackay, and others have developed the concept of the cultural circuit (see fig. 1) to investigate the ways in which technological artefacts are brought into our everyday lives (Du Gay *et al.*, 1997).

According to this model, the effects of technologies are not determined primarily by the circumstances of their production: their social import is symbolic as well as economic. Whilst social science has traditionally seen the mode of production as the key determinant of the meaning of a technology, cultural theorists argue that the processes

Figure 1



of *consumption, identity construction, representation and social regulation* of technologies are of equal *moment*. It is the articulation of some or all of these *moments* which shapes the variable and contingent outcome of a technology. These processes are said to constitute the cultural circuit. To become a cultural artefact, a device such as a mobile phone, must move through the various moments of the cultural circuit and in so doing acquire cultural meaning.

For instance, if we look at the design and marketing of a specific device such as one of the Nokia N Series mobile phones, we can see that it is the product of a particular organisational culture (in this case the Nokia Corporation). The characteristics of that culture affected the way in which these video, music and photo-storage enabled phones were developed and, ultimately, whether they will be commercially successful. Nokia designers had to have an image of the potential consumers and a notion of their interests and desires before any physical artefact or software could be produced. In their marketing activities, advertisers had to construct representations that allowed consumers to identify with the product. Connotations of “personal video-maker”, “mobile juke-box”, “family photo-lab” and so on are used to give the new product meaning. Marketing on the Web allows potential customers to browse “N Stories” which describe the use of the different versions of the phone by a variety of individuals with whom they might identify. Thus symbolic as well as physical work is required to bring a technology into our culture.

However, the work does not stop there. If we apply Hall’s analysis of media discourse to technology then users of a product such as a fixed or mobile phone may “read” the new technology according to the intended “text” of the designers or they may not. Technologies may be “read” in ways which have never occurred to its producers. Such “negotiated” and “oppositional” readings reveal the active nature of consumption and show us that technologies just like works of literature or media texts do not have fixed meanings.

Even the formal and informal rules on how and when we use technologies change as their meanings are extended, altered or replaced. Technologies such as the mobile phone blur the boundaries between the private and public sphere. We conduct private conversations on mobile phones in public spaces such as trains and shops. Thanks to devices such as the 3G mobile, we can download MP3s, text our friends, take photographs or play electronic games as we commute to work or wait for an appointment. Initially, unfamiliar behaviour of this kind goes against established classifications of public and private space by being both public and private simultaneously. However, whilst efforts have been made to regulate the use of mobile phones, as we adjust to the new technologies and as producers modify products to take account of public concern so our notions of what constitutes normal behaviour change and we adjust our classification.

The changing meaning of the traditional telephone

In common with other technologies, the advent of the telephone took place in an existing technological context – in this case, the telegraph which already had well established commercial and social roles. It is unsurprising that the new telephone companies and their subscribers transferred the uses and meanings of the telegraph to those of the ‘phone (Fisher, 1992: 81). However, the emergence of the telephone was also accompanied by new practices and new concerns. As with the discussion of the mobile phone today, there were claims about decentralisation, accessibility of information, concerns about legitimate use and the boundaries between the private and public. The telephone companies played a predominant role in these discussions since they wanted to persuade people to subscribe and as a consequence sought to teach consumers how and what to use it for.

For about forty years after the establishment of the first telephone networks, telephone companies provided interactive voice communications but also offered information services such as news and weather forecasts and broadcast public events such as concerts and church services (Marvin, 1988: 222). In a few cases private companies were established to develop the telephone as a broadcast medium. However, the audiences for such services were small and, following the model of the telegraph, the use of the telephone for business and professional communications made up the great proportion of network traffic.

In many European countries and above all in the USA, telephone companies saw their main market in facilitating business and increasing organisational efficiency (Cherry, 1977). If the telephone was to be used in the home it should be for household management such as ordering goods and services. For decades telephone companies discouraged women’s conversations on the telephone. These were seen as an ‘abuse’ of the technology. In some areas of the USA, Bell telephone even refused to connect private subscribers who did not fit their own conception of a telephone user. The “preferred” meaning which developers read into the telephone caused them to concentrate on the solution of the technical problems which hindered its development as a business and professional network.

This emphasis on technology caused the telephone companies to ignore the social role of communications. Challenging the intentions of the telephone service providers, the public at large found other uses for the device. Subscribers used the telephone to chat and to make “telephone” visits (Fischer, 1988: 50). In some social groups, the meaning of the telephone moved from the business model preferred by the industry to one of sociability. Service providers considered such use inappropriate and would, for instance, put through “proper” calls before connecting “social” communications. In the USA, telephone directories had sections which explained the “proper” use of the ‘phone to subscribers. It is instructive to realise that the huge market for telephone services only emerged when what were considered marginal users – housewives, isolated farmers and other social users – imposed their own meaning on a technology intended for other purposes. The meaning of the telephone was and is gendered.

American housewives in rural communities countered their isolation and sustained friendships ties by making telephone calls. Anne Moyal (1992) has shown that the Australian women make far more calls for personal exchange and communication than to order goods and make appointments or other arrangements. She argues that women's use of the telephone plays a crucial role in holding together families and communities. Ironically, today it is not uncommon to see advertisements seeking to persuade men of the value of chatting on the telephone.

If the meaning of the telephone was contingent on gender and social role during its development, it also showed a high degree of national variation. Diffusion of the telephone in Europe was much slower than in the USA. In Britain, the Government initially saw the telephone as a threat to the telegraph monopoly of the Post Office. The belief persisted that the telephone was a technology for the city, industry and business and was not as the London Times put it "an affair of the millions" (Perry, 1977: 76)

Patrice Flichy records that in France, a similar attitude prevailed amongst the political and social leadership (Flichy, 1995, p. 92). The telephone was not considered a household technology. In the 1930's, whilst network capacity exceeded demand, fewer than 10% of households possessed telephones. Eventually, the French government resorted to price reductions and door-to-door sales techniques to promote telephone usage. As late as the 1970s, public telephones required the caller to purchase a *jeton* or token in order to make a call.

Flichy explains the lack of demand by reference to the social context of French telecommunications. French farmers and their families did not have the same need as their American counterparts who were often dispersed over wide areas of the Mid-West. People in France maintained social interaction by traditional means, meeting in fields, churches and communal washing places. The telephone was not a necessary instrument of social life until the expansion of towns and cities in the 1950s. After this, demand for the telephone rose sharply and demand outstripped supply. In the 1970's, France became a centre of telecommunications innovation with the construction of a digital network and the introduction of the *minitel* terminal (Sutherland, 2005). Before the rise of the Internet, the French *télérel* system had value added services, electronic directories and graphical displays – features which Web users would find familiar today. *Télérel* subscribers joined chat rooms, adopted different identities, played games and listened to music. The telephone which in the interwar years had little meaning for most of the population had become a technology with a variety of meanings and played an increasingly important social role.

This short review of some features of the development of the land line telephone shows that its meaning was not prescribed by some inherent technological logic but that it shifted according to social context. What was seen as a necessity by many Americans was dismissed as a means of mass communication by powerful sections of British and French opinion. Marginal users forced US telephone companies to extend the meaning of the telephone from that of business and professional communication to one of sociability. The telephone was also a source of pleasure derived from chatting,

telephone “visits” and in an early phase from the broadcasting of concerts and sports events. Finally, we have seen that the use of the telephone was and is differentiated by gender.

The mobile telephone

The shift in use and meaning of the mobile phone initially followed a very similar trajectory to that of the traditional telephone. In the 1980's and early 90's, European and US mobile phone companies adopted an approach which repeated the strategies of Bell and other early fixed telephone businesses. The mass market was neglected in favour of the business and professional sector where high prices could be imposed. Just as the concerns of engineers restricted the development of the fixed telephone as a means of social interaction so it has been argued, their preference for other forms of telecommunications initially delayed the development of the mobile phone (Brown, 2001: 7-10). Whilst the cellular concept had been proposed in 1947 and its technological problems overcome by the 1960's, the first mass market for the system did not get underway in the USA until 1983.

As with the fixed telephone, social context has informed the meaning of the mobile and has led to unexpected developments. For instance, the fact that a large number of Finns spend their holidays on small islands, in the countryside or on boats has combined with Finnish commercial, regulatory and geographical circumstances to put Finland in the forefront of mobile use and development (Roos, 1993: 3-4, Kopomaa, 2000: 28-30). Scandinavia in general seems to have learned the lessons of targeting an exclusive market and shifted strategy to pursue both business and mass mobile use.

In the early 1990s mobile phones were mainly the preserve of business users and to be permanently contactable was the privilege of the few. Moreover, to use a phone in public, it had to be displayed and constituted a powerful status symbol. In the UK, many people were delighted when Nigel Lawson the Chancellor of the Exchequer put a tax on mobile phones (ref 15). However, advertising campaigns in Scandinavia distanced the mobile phone from its “yuppie” users and used a discourse with which other sections of society could identify.

Kopomaa (2000:33) has defined three stages in the uptake of mobile phones in Finland which can be applied elsewhere and which mark out their changing meaning. The first of these is the “class market”. The use by businessmen outlined above. From about 1990 until 1995, a second stage emerged, the mass market. In this period, the mobile phone became a personal technology used by local authority workers, plumbers, delivery drivers and housewives. At this moment a fundamental division between white- and blue-collar work – access to a telephone – was changed (Mackay, 1997: 275). The mobile phone very rapidly moved down the social scale. Finally, after 1995 use of the mobile phone diversified still further and mobiles were produced for different groups and lifestyles. The mobile acquired very subtle shades of meaning as it was personalised and became multifunctional (games, photography, internet access, etc.).

Mobile phones found a meaning in identity construction (Fortunati, 2001). Young people wore their phones and changed them in the same way that they wore and changed their trainers.

Despite the strong parallels in the changing meanings of the fixed and mobile telephone, mobiles show some distinct differences. Like fixed telephones, they are a transparent medium (Cooper, 2001: 20). When we talk, we forget their mediation. However, unlike fixed telephones they are small, portable and offer the user the possibility of being permanently contactable. In these circumstances, the threshold to make calls or send a text has been lowered and new patterns of communication have emerged (Koopomaa, 2000: 63,112). Short messages and calls are more common and callers use the mobile to express moods or transmit an experience as they happen. Rather than bring work to the home, mobile phones allow users to keep in touch with home, partners or children whilst they are at work. Mobile use has also been affected by their increasing complexity. We can now send and receive calls and text messages, use the phone as a clock, calendar, address book, calculator, games machine, and internet browser. However, it would be a mistake to put new meanings and new patterns of use down to increased functionality. The multiple meanings of the mobile phone, which this short essay can only touch on, result from the interaction of the technology with users in specific social contexts. A mobile can be a business tool, a toy, a marker of identity, a means to sustain social relationships and serve many other purposes. Different meanings emerge as users bring their specific cultural experiences to bear on the device.

Recent research on the use of mobile telephones by schoolchildren illustrates this last point very well. Although their phones have the variety of functions outlined above, young people ignore most of them whilst using their phones to maintain and strengthen their social networks. In a study undertaken in an English secondary school, Taylor and Harper show that young peoples' lives revolve around mobile 'phones and a highly developed sub-culture exists that shapes the way they behave and interact (Taylor & Harper, 2003). Mobile 'phones are not just used for chatting or even texting but other meanings have emerged. Sharing mobile 'phones helped to consolidate friendships and relationships of trust. Showing messages displayed to friends nearby provided topics for conversation. The 'phone was also be used to demonstrate rivalry and power by teasing boyfriends/girlfriends or by hanging up on calls.

Taylor and Harper argue that young people use text messages and mobile 'phones as forms of gifts which have special meanings (Taylor & Harper, 2003: 272-287). Gift giving was found to be ritualised in the ways in which messages were sent, for example, the regular 'goodnight' text messaging between boyfriends and girlfriends. When one of them sent a text at bedtime there was a moral obligation to reply otherwise the recipient would be criticised for being insensitive. They also found a code of conduct for using SMS or text messaging. Writing messages in capital letters or without punctuation marks was thought to be "horrible". Ending relationships via text was considered despicable and to use texting to ask someone out was thought cowardly. The

study also showed that voice messaging did not have the same appeal as text messages as these could not be shared or seen so easily.

Two final and very recent examples of mobile phone use by young people illustrate the way in which its multi-functionality has been used to shift meanings. The first is a disturbing development which derives from the photographic capability of some models which allows users to send instant pictures. "Happy slapping" is a youth craze in the UK in which groups of teenagers armed with camera phones slap or mug unsuspecting children or passers-by while capturing the attacks on 3G technology. They then transmit the pictures for the amusement of their friends. According to police, the fad began as a craze in the UK garage music scene before catching on in school playgrounds in London and is now a nationwide phenomenon. As the craze has spread out across the country, the attacks have become more violent and adults have suffered assaults ((Honigsbaum, 2005).

The second example is the displacement of a live group from the UK charts by music derived from a mobile phone ringtone. Crazy Frog, the ringtone concerned, has pushed the Speed of Sound by the popular group Coldplay to number 2 in the charts. The Crazy Frog ringtone, originally the idea of a 17 year old Swedish computer salesman imitating his friends' modpeds was promoted by the Jamster ringtone company using a blue frog cartoon character. A German dance act, Bass Bumpers, combined the ringtone with Axel F, the theme from the 1984 film Beverly Hills Cop. Sales of Crazy Frog have been helped by heavy television advertising, particularly on music and cable channels (Muir, 2005). Obviously the meaning of the mobile phone is still evolving.

Conclusion

This comparison of the changing meanings of the traditional and mobile telephones has sought to show that communications technologies are just as much cultural products as the texts and messages which they convey and that their meanings are equally open to interpretation and change. To become part of our culture, telephones had to be given meaning and that process involved symbolic work. Telephone companies constructed terminal equipment and networks with a particular image of telephone use in mind. Advertisers used this image to construct discourses which would persuade users to employ technologies for preferred purposes. More than 100 years later, the mobile phone showed the same broad features in the first phase of its development when companies focused their efforts on business users.

However, both forms of telephone were used to fulfil existing social functions and in so doing their meanings were changed as users read the technologies in the light of their own cultural experience. The traditional telephone acquired a mass market when those who had been marginal users shifted its meaning to include that of sociability. The mobile telephone changed its meaning in the same way but much more rapidly as its social base widened. Recent research on the use of the mobile by young people shows that the meaning of the mobile is still being changed and that this is not always

in a technologically more sophisticated direction. Telephone technologies of both types are used to sustain and invigorate social relations of all kinds – friendships as well as business transactions. Rather than being built into the hardware, the meanings of telephones and other communications technologies are shaped by everyday lives and routines at work, at home and, in the case of the mobile phone, almost anywhere else. This is important not only to the academic study of communications but also to the producers of communications technologies. The meanings which users read into technologies can play a significant role in informing their design and re-design. As we have seen, telephone users are not simply passive recipients of technology easily persuaded to follow preferred meanings. Rather, they play a key role in shaping its continuing evolution.

References

- Bijker, W. E. (1995) *Of Bicycles, Bakelite and Bulbs: Towards a Theory of Sociotechnical Change*, Cambridge: MA, MIT Press.
- Bijker, W. E., Hughes, T. P. and Pinch T. (Eds.) (1987) *The Social Construction of Technological Systems*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Brown, B. (2001) “Studying the use of mobile technology”, in Brown, B., Green, N. & Harper, R. (Eds.) *Wireless World. Social and Interactional Aspects of the Mobile Age*, London: Springer-Verlag
- Cherry, C. (1977) “The telephone system: creator of mobility and social change”, in de Sola Pool, I. (ed.) *The Social Impact of the Telephone*, Cambridge MA: MIT Press.
- Cooper, G. (2001) “The mutual mobile: social theory in the wireless world”, in Brown, B., Green, N. & Harper, R. (Eds.) *Wireless World. Social and Interactional Aspects of the Mobile Age*, London: Springer-Verlag.
- Du Gay, P., Hall, S., Janes, L., Mackay, H., & Negus, K. (1997) *Doing Cultural Studies: the story of the Sunny Walkman*, London: Sage/Open University.
- Fischer, C. S. (1988) “Touch someone: the telephone industry discovers sociability”, *Technology and Culture*, 29 (1).
- Fiske, J. (1990) *Introduction to Communications Studies*, 2nd Edition, London: Routledge.
- Flichy, P. (1995) *The Dynamics of Modern Communication*, London: Sage.
- Fortunati, L. (2001) “The Mobile Phone: An Identity on the Move” *Personal and Ubiquitous Computing*, 5 (2): 85-98.
- Hall, S. (1980) “Coding and Encoding in Television Discourse”, in Hall, S. *et al.* (Eds.) *Culture Media and Language*, London: Hutchinson.
- Honigsbaum, M. (2005) “Concern over rise of ‘happy slapping’ craze. Fad of filming violent attacks on mobile phones spreads”, *The Guardian*, Tuesday April 26
- Kopomaa, T. (2000) *The City in Your Pocket. Birth of the mobile information society*. Helsinki: Gaudeamus.
- Mackay, H. “Consuming Communications Technologies at Home”, in Mackay, H. (ed.) (1997) *Consumption and Everyday Life*, London: Sage.
- Marvin, C. (1988) *When old technologies were new. Thinking about electronic communications in the late nineteenth century*, Oxford: Oxford University Press.
- Moyal, A. (1992) “The gendered use of the telephone: an Australian case study” *Media, Culture and Society*, 14: 51-72.
- Muir, H (2005) “Frog ringtone beats Coldplay to No 1”, *The Guardian*, Monday May 30

- Murdock, G., Hartmann, P. & Gray, Peggy (1995) "Conceptualising Home Computing: Resources and Practices", in Heap, N. *et al.* (Eds.) *Information Technology and Society*, London: Sage.
- Perry, C. R. (1977) "The British Experience 1876-1912: the impact of the telephone during the years of delay", in de Sola Pool, I. (ed.) *The Social Impact of the Telephone*. Cambridge MA: MIT Press.
- Roos, J. P. (1993) "Sociology of cellular telephone: The nordic model (300 000 Yuppies? Mobile phones in Finland)" *Telecommunications Policy*, 17 (6) August.
- Sutherland, E. "Minitel – the resistible rise of French Videotex" (cited 7 June 2005) <www.sutherla.dircon.co.uk/minitel/developing.htm>
- Taylor, A. & Harper, R. (2003) "The Gift of the *Gab*? A Design Oriented Sociology of Young People's Use of Mobiles", *Computer Supported Cooperative Work* 12: 267-296.
- Williams, R. (1976) *Keywords: a vocabulary of culture and society*, London: Fontana

“Este ano, no Natal, eu gostaria muito de receber...”
Estudo empírico sobre a relação
crianças-publicidade televisiva de brinquedos.

Luísa Peixoto de Magalhães*

Resumo

No âmbito da discussão sobre o poder da sugestão televisiva e da assunção generalizada de que “as crianças pedem tudo o que vêem na televisão”, procura-se, neste trabalho, questionar directamente o factor sugestão, no sentido de observar esta realidade e a sua ideia fundamental, que é a de que a publicidade televisiva apresenta riscos muito sérios para a formação dos cidadãos que a ela estão inevitavelmente sujeitos.

O estudo que agora se apresenta é derivado deste questionamento e envolve 136 crianças em idade escolar (7-12 anos), as quais respondem por duas ocasiões a um inquérito relativo ao período de férias de Natal e aos presentes de Natal que esperam receber. O primeiro inquérito ocorre antes do início da campanha publicitária televisiva relativa a brinquedos e o segundo ocorre na última semana de aulas do 1º período.

Espera-se que as crianças possam expressar os seus desejos de Natal ao longo da campanha publicitária, no sentido de verificar a sua constância ou possíveis alterações devidas à publicidade televisiva.

Palavras-chave: publicidade televisiva, brinquedos para crianças, sugestão, inquérito

Introdução

Os adultos apreciam oferecer presentes às crianças que fazem parte do seu círculo de convivência. Estes presentes estão inseridos nos rituais de comemoração nos quais as crianças são desde cedo “iniciadas”: rituais de celebração de aniversário, de comemoração de épocas específicas ao longo do ano, rituais de prémio. Oferecem-se presentes

* Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. E-mail: luisamag@ics.uminho.pt

quando a criança “faz anos”, no Natal, no fim do ano lectivo ou sempre que surge uma razão para comemorar algum sucesso das crianças.

O sucesso maior é o de se ter nascido. Contudo, há, pela vida fora, imensos outros sucessos que geralmente se relacionam com a actividade complexa do crescimento e da transformação da criança em jovem e depois em adulto. Esta transformação em adultos não nos faz perder o prazer de receber presentes; pelo contrário, garante-nos o “outro” prazer, o de dar. Para receber sorrisos em troca.

O que dão os adultos às suas crianças? Por exemplo, no Natal? Que pedidos satisfazem, de onde vêm esses pedidos? Será que a televisão e a publicidade interferem com os pedidos das crianças em épocas de Natal?

No âmbito da discussão sobre o poder da sugestão televisiva e da assunção generalizada de que “as crianças pedem tudo o que vêm na televisão” procurou-se, neste trabalho, questionar directamente o factor “sugestão televisiva”, no sentido de observar esta realidade e a sua ideia fundamental, que é a de que a publicidade televisiva apresenta riscos muito sérios para a formação dos cidadãos, futuros consumidores, que a ela estão inevitavelmente sujeitos.

Publicidade televisiva no quotidiano das crianças

A publicidade televisiva parece ser invasiva, tanto para o público infantil como para o público adulto. Toda a grelha de programação e correspondente fragmentação em intervalos publicitários contém sugestões particularmente tentadoras para as crianças, isto é, sugestões que apresentam e representam um universo de desejo, o qual apenas tem realização possível em espaço de ecrã, mas que se constitui num apelo fortíssimo.

A exposição das crianças à televisão é inegável. Dados estudados por Manuel Pinto indicam que, “em termos globais, pode concluir-se que a média diária de consumo ronda as 3 horas nos dias de aulas e as 4 horas no fim-de-semana” (2000:225). Ao longo destas horas, o espaço publicitário vai apresentando repetidamente *spots* relativos a objectos que facilmente se tornam alvos a conseguir. É o caso dos brinquedos e outros objectos do agrado infantil que se encontram registados em alguns pedidos expressos (ou não) na época do Natal (ou em outras épocas festivas).

Uma visão apocalíptica dos possíveis efeitos da publicidade televisiva sobre o desenvolvimento das crianças enquanto consumidores tem vindo a ser colocada, nos últimos anos, em termos de investigação, num âmbito mais flexível relativamente à compreensão do fenómeno publicitário por parte das crianças. A televisão adquiriu o estatuto de companheira dos tempos livres e, com este estatuto, parece integrar-se na vida familiar, em particular no caso das famílias urbanas em que ambos os pais trabalham fora de casa. Nestes casos a solidão impera, gerando tempos de ócio que não podem ser ocupados de forma produtiva pela força da faixa etária a que estes indivíduos pertencem e que a televisão preenche com facilidade.

A vida social, a vida escolar, a vida familiar parecem incluir o espaço televisivo como espaço comum ao quotidiano motivando interacções várias, quer em relação

àquilo que é visto em televisão, quer em relação aos momentos que podem proporcionar comentários, conversas ou mesmo discussões entre as crianças, seus pares e suas famílias. Um dos elementos presentes nestas interações é o conjunto de objectos lúdicos que aparecem nos *spots* publicitários, nomeadamente nos *spots* de brinquedos.

A motivação comercial dos programas televisivos infantis e também do alinhamento publicitário que lhe corresponde, tem vindo a ser posta em causa desde os anos oitenta (Hendershot, 1998: 96), sob a acusação principal de que as empresas produtoras de brinquedos patrocinam a realização de programas, filmes ou anúncios onde os seus produtos obtêm uma grande visibilidade face ao sector de mercado a que se dirigem. Mais do que visibilidade, o facto é que os brinquedos que surgem integrados em programas do interesse infantil apresentam uma proposta muito apelativa: utilizar o brinquedo na vida real à imagem do que é apresentado em televisão resulta numa mais-valia muito importante que motiva o desejo do consumo do brinquedo a par com o consumo efectivo do anúncio televisivo. Claro que a indicação das empresas construtoras de brinquedos não é inocente, havendo casos de novos brinquedos que surgem a partir da sua exibição no filme de animação, mas também a inversa: os enredos dos filmes chegam a ser definidos em função dos instrumentos que podem vir a utilizar. Aconteceu assim com o carro-cisne da *She-Ra, Princess of Power* (Mattel, anos 80, filmes VHS) e acontece igualmente com as canetas especiais do *Nobita* (Canal Panda, filme de animação), que são capazes de fazer todos os trabalhos de casa ou outras obrigações, enquanto o seu proprietário se diverte com traquinices.

Os perigos desta sugestão eminentemente consumista por parte das cadeias televisivas têm vindo a ser apresentados por vários autores, nem sempre como um dado irrefutável, embora a perspectiva do “perigo”, da “sugestão” e da dificuldade em ultrapassar a sugestão publicitária tenha levado a algumas medidas drásticas no sentido de banir a emissão publicitária dirigida a crianças abaixo dos 12 anos em alguns países europeus. Adrian Furnham (2000), por exemplo, realizou um estudo para a *Social Affairs Unit*, envolvendo uma investigação na base de vinte estudos publicados entre 1967 e 1999. Neste estudo ficou demonstrado que, embora os mitos sejam muitos relativamente ao significado que a televisão e a publicidade televisiva assumem para o público infantil, a complexidade dos recursos hoje dominados pelas crianças leva a uma relativização da expressão destes “perigos”.

O papel dos pais e educadores na socialização para o consumo é fundamental; o trabalho de Sherry, Greenberg e Tokinoya (1999: 235), citado por Furnham (2000: 7) indica a influência dos pais e educadores como sendo a mais importante no desenvolvimento das normas de consumo ao longo da adolescência, em detrimento da possível influência derivada do consumo exagerado de publicidade televisiva. Outras opiniões corroboram esta perspectiva. Num trabalho recente, Barrie Gunter afirma que “é possível que os pais consigam um papel importante no desenvolvimento da literacia consumista dos seus filhos” (Gunter, 2005:167).

O trabalho de Jeffrey Goldstein (1995:4) merece destaque, pois tem vindo a chamar a atenção sobre a importância dos grupos de pares e também das famílias na for-

mação dos espectadores mais jovens. Outros relatórios sobre investigações realizadas na base da preocupação sobre o possível efeito nefasto da publicidade televisiva sobre as crianças demonstram igualmente algumas reservas a este respeito (cf. Sheppard e Chapman, 1992), apontando, entre outros factores, o carácter sazonal da publicidade dirigida a crianças, comparativamente com as possibilidades de influência permanente dos grupos familiares.

Publicidade televisiva de brinquedos

O lançamento televisivo de novos produtos no sector dos brinquedos ocorreu, em 2004, para a maior parte das marcas anunciantes, a partir de Novembro. Durante todo o mês a campanha foi adquirindo intensidade e em televisão os valores de investimento foram muito elevados: 10 180 590 euros (dados da Mediamonitor). As categorias de brinquedos com execução de maiores investimentos foram os bonecos, seguidos dos jogos e acessórios. O boneco mais publicitado foi o *Nenuco* e o jogo foi o *Fifa 2004*, para a consola *Playstation2*.

Novembro foi, em 2004, e é ainda o mês “das compras”, para a maioria dos pais europeus que responderam ao Duracell Toy Survey de 2004: 39% confirmam este dado. Em Dezembro, antes do Natal, o investimento publicitário em televisão foi de 9 456 183 euros; as duas últimas semanas de Dezembro não receberam o mesmo nível de investimento, uma vez que a maior parte das compras de Natal já estaria realizada. Este facto explica a ligeira descida na proporção do investimento geral em publicidade televisiva, especialmente no que diz respeito aos brinquedos.

Publicidade televisiva de brinquedos e presentes de Natal.

Objectivos do estudo

É difícil, para os adultos, escolher presentes para as crianças. Presentes que sejam “surpresa”, que permitam a festa. Por isso se pede às crianças que elaborem as suas listas, registando os presentes que gostariam de receber no Natal. De onde vêm estas listas? Qual é o seu conteúdo? A quem se dirigem os pedidos de Natal?

O estudo de Buijzen e Valkenburg, relativo a 250 crianças dos 7 aos 12 anos (*Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 2000, pp. 456-470), realizado em Dezembro de 1997 nos Estados Unidos, mostrou que a publicidade televisiva estava muito presente na elaboração das listas de pedidos, já que uma percentagem muito elevada de crianças (67% dos 7-8 anos, 49% dos 9-10 anos e 40% dos 11-12 anos) realizou listas onde estava indicado pelo menos um produto anunciado na televisão durante a campanha publicitária desse ano.

A realidade televisiva portuguesa tem poucos pontos comparáveis com a americana no que respeita à programação infantil. No entanto, este estudo, de 2000, despertou algumas questões que se prendem com algumas variáveis pertinentes que não foram consideradas, *e. g.*, a variável *tempo*. Em que momento da campanha publicitária são

efectuadas as listas de pedidos? Será que estas listas se mantêm inalteradas ao longo da campanha? A publicidade a certos objectos pode alterar as listas iniciais?

O estudo que a seguir se apresenta tem os seguintes objectivos principais:

- identificar os pedidos/desejos de brinquedos como presente de Natal, por parte de um grupo de crianças portuguesas em idade escolar antes do início do período de maior investimento publicitário da campanha de Natal emitida pelos canais generalistas no último trimestre de 2005;
- verificar se os pedidos/desejos expressos por estas crianças se mantêm depois da emissão dos investimentos publicitários correspondentes à campanha de Natal de 2005;
- localizar a importância da publicidade televisiva de brinquedos relativamente à expressão dos pedidos/desejos que as crianças registaram antes e depois/durante o período de maior investimento em publicidade televisiva.

Hipóteses

As hipóteses formuladas inserem-se numa linha de pensamento sobre a televisão, na qual a questão principal reside no uso que o espectador infantil faz da emissão a que assiste. Existe alguma controvérsia quanto às capacidades das crianças para distinguir em que consiste a realidade televisiva, particularmente no que respeita aos objectos presentes na publicidade. Aparentemente, uma visão optimista acerca das capacidades das crianças aponta para que aos 5-6 anos de idade estas já consigam distinguir entre o que faz parte da programação geral televisiva e o que pertence ao intervalo publicitário.

Uma das hipóteses aqui tratadas assume que para as crianças em idade escolar é frequente a expressão de vontade em possuir determinados brinquedos, independentemente do período do ano em que se encontram e fora do período de investimento publicitário da campanha de Natal.

Uma segunda hipótese sugere que a publicidade de brinquedos tem um papel importante na formulação dos desejos de possuir brinquedos por parte de um grupo de crianças em idade escolar situadas na faixa etária dos 7-12 anos.

Uma terceira hipótese refere-se à formulação dos pedidos/desejos expressos relativamente à posse de certos brinquedos, sendo que estes pedidos podem vir a alterar-se devido à exposição das crianças à publicidade televisiva da campanha de Natal.

Metodologia

Foi realizado um inquérito composto por duas fases. Na primeira fase do inquérito, a proposta era muito aberta, devendo as crianças completar uma frase que começava da seguinte forma: “Este ano, no Natal, eu gostaria muito de receber...”. Os textos obtidos foram registados com o formato de *lista de desejos para o Natal de 2005*, e o resultado desta listagem levou a considerações de ordem vária quanto ao preenchimento do documento do inquérito e ao seu produto final.

Na segunda fase, foi executado um questionário com um total de 12 perguntas, quatro a cinco semanas depois, nas mesmas turmas.

1) A amostra

A amostra inquirida diz respeito a um total de 136 crianças frequentando a escolaridade obrigatória, do 2º ao 7º ano, em duas escolas públicas e uma privada. Pensava-se, inicialmente, que a selecção destes níveis de escolaridade implicaria uma localização da faixa etária dos 7 aos 12 anos, o que não aconteceu na íntegra.

A indicação descritiva da composição destas turmas quanto ao género é registada da seguinte forma:

| | Rapazes | Raparigas | Total |
|--------|---------|-----------|-------|
| 2º ano | 12 | 10 | 22 |
| 3º ano | 10 | 11 | 21 |
| 4º ano | 7 | 13 | 20 |
| 5º ano | 12 | 12 | 24 |
| 6º ano | 11 | 11 | 22 |
| 7º ano | 13 | 14 | 27 |
| Total | 65 | 71 | 136 |

Quanto à faixa etária, os dados são os seguintes:

| Idades | Rapazes | Raparigas | Total |
|--------|---------|-----------|-------|
| 7 | 13 | 11 | 24 |
| 8 | 9 | 11 | 20 |
| 9 | 6 | 13 | 19 |
| 10 | 9 | 11 | 20 |
| 11 | 15 | 8 | 23 |
| 12 | 10 | 14 | 24 |
| 13 | 2 | 1 | 3 |
| 14 | 1 | 2 | 3 |
| Totais | 65 | 71 | 136 |

2) A aplicação do inquérito

O inquérito foi realizado em duas fases: a primeira coincidiu com o início da campanha de Natal de 2005, tendo sido executado nas duas primeiras semanas de Novembro, conforme as disponibilidades das turmas. A segunda fase do inquérito foi executada já muito próximo do período de férias do Natal, em plena campanha publicitária. As 136 crianças responderam a um total de 272 formulários, distribuídos pelas duas fases, nas seguintes datas:

| Fases | 2º ano | 3º ano | 4º ano | 5º ano | 6º ano | 7º ano |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1.ª Novembro. 04 | 11 | 5 | 8 | 5 | 8 | 5 |
| 2.ª Dezembro. 04 | 14 | 4 | 15 | 17 | 15 | 15 |

Apresentação dos pedidos mais frequentes

O total é de 768 pedidos para a amostra de 136 crianças. Apenas quatro crianças dizem não ter o hábito de pedir presentes no Natal; 132 crianças (97%) fazem-no. Em média, cada criança enumerou um total de 5/6 pedidos na resposta ao primeiro questionário. Foi verificado o número de crianças que alterou os seus pedidos iniciais, mudando completamente a lista com que responderam ao 1º questionário; trata-se de 29 crianças (21% da amostra). Do primeiro para o segundo questionário a lista diminui muito, porque a média de 5/6 pedidos por criança vem a descer para 1/3 à data do segundo questionário. O total de crianças que reduz a sua lista é surpreendente: 104 (76%).

O 1º questionário decorreu numa fase pouco insistente da campanha publicitária relativa a brinquedos e especialmente dirigida ao público infantil. Todavia o número de pedidos registados no 1º questionário diminui relativamente ao 2º, sendo que apenas 14 crianças mantiveram o número inicial de pedidos (10%) e 12 (9%) o aumentou.

Para estudar as respostas ao primeiro questionário, que oferece diferentes tipos de registos no que respeita a natureza dos pedidos expressos, foi organizado um sistema de categorias. Estas categorias permitiriam observar o valor da sugestão publicitária televisiva para este grupo de crianças. Cumpre no entanto ressaltar que a nossa referência à televisão se prende exclusivamente com o investimento publicitário executado nos canais que estas crianças afirmaram ter como preferido. Não obstante, com o argumento da existência de publicidade subliminal e da prática, cada vez mais frequente, de *product-placement*, é impossível, ou pelo menos muito difícil identificar os pedidos que não vêm da sugestão televisiva, quer dizer, das novelas, por exemplo, ou da generalidade dos programas, salvo algumas excepções que serão expostas em parágrafo próprio mais adiante.

Apresentam-se em seguida as categorias identificadas e correspondente leitura dos dados obtidos relativamente aos objectos indicados.

1. Equipamentos electrónicos e consumíveis correspondentes

A grande maioria dos pedidos registados (279) situa-se nesta categoria, que inclui, do lado dos equipamentos, os seguintes objectos: consolas, computadores, telemóveis, materiais de gravação de som e imagem, máquinas fotográficas (total de pedidos, 146). A consola *Playstation2* lidera a listagem, seguida dos telemóveis, com ou sem fotografias, de 3ª geração ou anteriores, ou mesmo com a referência exacta da marca pretendida.

Do lado dos consumíveis, registam-se maioritariamente os jogos electrónicos, para *Playstation2* e para computador (54 pedidos); CD-Roms de música, jogos e/ou filmes em DVD ou VHS ocupam uma parcela igualmente importante (total de pedidos, 130). Os filmes mais desejados são os recém-lançados *Barbie*, *a Princesa e a Aldeã* e *Shrek2*. Em menor número, há ainda a registar pedidos de ligação à Internet, de software informático (Windows XP) e de uma agenda electrónica.

2. Brinquedos

As bonecas, bonecos e acessórios respectivos ocupam a maioria dos pedidos registados nesta categoria (100). A variedade é grande, mas a concentração de marcas pedidas também o é: as bonecas *Barbie*, *Bratz* e *Polly Pocket* são as mais desejadas. Do lado masculino dos bonecos, destaca-se o *Action Man* e seus acessórios. Em termos de marcas, a referência vai para a Mattel, Hasbro e Bandai. Nota-se que estes pedidos são mais frequentes nas camadas mais jovens, dos 7 aos 9 anos.

Os veículos, de controlo remoto ou não, as pistas (*Hot Wheels*, por exemplo) são também referenciados por 28 crianças. Os brinquedos de construção, do tipo *Playmobil* e *Lego* registam apenas 10 pedidos.

Vários são os jogos de regras (mesa e sociedade) escolhidos por esta amostra. Estes jogos não correspondem a lançamentos de 2004: são anteriores, alguns mesmo sem data, como é o caso do Xadrez ou das Damas. Neste caso, a sugestão parece não vir directamente da televisão, embora alguns jogos se mantenham com a mesma campanha desde 2000 (caso do *Quem é quem?*, ou do *Mauzão*, que continuam a ser muito publicitados).

Um tipo especial de brinquedo educativo, situado entre a ideia do brinquedo propriamente dito e a ideia do instrumento científico é também referido: trata-se dos *Projectores Disney* (que permite a realização de pequenos “filmes”) e também do microscópio. No caso deste último, não se consegue distinguir a natureza do produto pedido, podendo tratar-se de um material de apoio às actividades escolares. O mesmo acontece com os pedidos de instrumentos musicais (5). Curiosamente, apenas uma destas crianças pede um *puzzle*, sem especificar qual é o que deseja.

Ao todo, considerando os vários tipos de brinquedo que aparecem referenciados, o total de pedidos é de 180.

3. Vestuário e adereços

Várias crianças pedem vários tipos de peças de vestuário (camisolas, calças, sapatos) e também vários tipos de adereço (brincos, colares e pulseiras). O total deste tipo de pedidos é de 66. É muito visível a preocupação com a aparência, tanto nas raparigas como nos rapazes. Elas pedem adereços, mas eles pedem equipamentos e fatos de treino dos seus clubes favoritos ou dos seus jogadores de eleição.

Encontra-se um gosto generalizado por desporto em toda a amostra. Detectam-se pedidos de material de desporto (destaque para a bola, de futebol, de basquete, de andebol, a bola do Euro 2004); *karts*, raquetes de ténis ou de badmington, luvas, caneleiras e chuteiras são pedidos frequentes. O objecto mais escolhido parece ser a bicicleta (25 escolhas).

4. Livros

Nesta categoria o destaque vai para os recém publicados *Senhora da Noite e das Brumas* e *A Filha dos Mundos*, de Inês Botelho (Gailivro ed., 2004), seguidos de *Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban*, de J. K. Rowling. O total de pedidos de livros é de 30, sendo alguns de utilização escolar.

Sonhos, desejos e representações

Mesmo assumindo uma clara distância relativamente ao factor televisão, ou exactamente por causa dela, cabe agora enunciar alguns dos pedidos que manifestamente não resultam da sugestão publicitária directa, isto é, que não decorrem da exposição aos *spots* publicitários televisivos.

Efectivamente, desejar “um autógrafo do Paulo Coelho”, “ver o Chelsea”, “ir ao Brasil”, fazer viagens, adquirir mobiliário para o quarto (*pouffs* e outras peças) ou ter “aulas de equitação” ou “de natação”, está longe da apresentação publicitária, aproximando-se mais de reacções ao marketing desenvolvido através de telenovelas ou mesmo dos noticiários desportivos. Tal é também o caso do pedido de “uma casa” ou “uma piscina”, desejos adultos em mentes infantis que denotam, antes de tudo, preocupação com a vivência familiar.

Mais humildes, mas não menos fortes são os pedidos “da máscara que o meu grupo fez em EVT”, ou “vasos, terra e sementes”, a par com “chocolates”, material escolar ou mesmo “algum dinheiro, pouquinho”, expressos por algumas destas crianças (25).

Em 768 pedidos de presentes para o Natal, 709 correspondem a objectos concretos, “compráveis”, visíveis, tanto nas lojas como na televisão ou em revistas e na casa de amigos ou familiares. Os restantes pedidos, num total de 59, referem-se aos tradicionais desejos de “paz, saúde, amor”, ou então “que acabem as guerras”, “que as pessoas sejam felizes”, “que as minhas duas famílias fiquem juntas”. Há também, concretamente em alunos do 7º ano, a consciência de que “o dinheiro não estica”, e portanto é preciso pedir “pouca coisa, só lembrança”.

Conclusões

Em termos empíricos parece difícil testar até que ponto o público infantil tem ou não consciência dos limites que a publicidade televisiva e a própria televisão comportam quanto à realidade dos objectos que apresentam. Embora o alcance deste estudo esteja limitado quanto a este problema, as crianças foram inquiridas sobre a sua noção acerca do que é real em televisão; uma percentagem significativa de respostas reconhece que a televisão “não apresenta as coisas tal como elas são na realidade”. Os *spots* de brinquedos, por exemplo, mostram bonecas que andam e falam no ecrã mas que, quando compradas, “já não fazem nada do que dizem” (Isabel, 10 anos), ou então mostram as coisas “de uma certa maneira que é para as pessoas comprarem mais” (Tiago, 10 anos). Um total de 83 crianças confirma esta opinião (61%): mesmo na faixa mais jovem, de 7 anos, vinte crianças não têm dúvidas em reconhecer este facto. Há um grupo de 47 crianças que vê muitas semelhanças entre televisão e realidade (34,5%) e os restantes 14% não sabem/não respondem.

Não obstante, os pedidos e as ofertas de Natal são uma tradição muito forte e frequentemente a sua inspiração é atribuída à forte sugestão publicitária que se faz emitir nesta época: das 132 crianças que confirmam fazer pedidos todos os anos, 91 dizem que o fazem com base naquilo que viram na televisão (69%). Em Portugal verifica-se uma média de ofertas natalícias que ronda os cinco presentes por criança. Este dado coincide com a média detectada nos pedidos registados na 1ª fase do inquérito, conduzido no início da campanha publicitária. No entanto, à data do 2º inquérito, o número de pedidos desceu na maioria dos registos das crianças. A consola *Playstation2* poderá estar na origem desta descida, uma vez que se mantém como desejo principal juntamente com os jogos correspondentes, e o seu valor comercial é bastante elevado (cerca de 250 euros).

Segundo a Duracell Toy Survey de 2004, a principal fonte de informação infantil respeitante a brinquedos é a televisão, seguida das lojas, das casas dos amigos, das revistas ou catálogos e ainda da Internet. Apesar de o investimento publicitário relativamente às consolas ser muito elevado, este dado não coincide com os dados recolhidos, que apontam para um valor de 26% de respondentes localizando a sua primeira fonte na televisão, contra 49% nas lojas e grandes superfícies.

As crianças desta amostra acompanham as preferências generalizadas em relação à escolha dos canais televisivos: os canais temáticos emitidos por cabo são os preferidos (56%) e, destes, os canais infantis Panda e Disney Channel estão em primeiro lugar (29%). O investimento publicitário nos canais de cabo é muito superior ao realizado nos canais generalistas. Dados disponibilizados pela Mediamonitor confirmam que a faixa etária dos 4 aos 14 anos é a mais atingida, não só pela programação mas também pelos investimentos publicitários, por exemplo, no Canal Panda.

Não foi avaliada a coincidência entre o número de crianças que diz não fazer pedidos especiais no Natal (4) em relação com o número de crianças que diz não gostar ou não ver televisão (10). Em contrapartida, o número de crianças que diz já ter feito um pedido baseado na sua condição de espectador de televisão é muito elevado (91

crianças, correspondendo a 67% da amostra); em geral estas crianças explicam que já fizeram pedidos a partir da publicidade televisiva, mas apenas “quando era mais pequena”, ou “há muito tempo”. Há um número razoável de crianças que dizem nunca terem pedido coisas por causa da televisão (29%), mas ao enumerar as respectivas listas referem objectos que efectivamente aparecem na publicidade de televisão.

Quanto às hipóteses colocadas neste trabalho relativamente à expressão de vontade em possuir determinados brinquedos fora da sugestão directa da publicidade da campanha de Natal, verificou-se que é o conjunto de anúncios emitidos durante a campanha que condiciona grande parte dos pedidos. Contudo, cumpre reconhecer que alguns dos pedidos se reportam a campanhas iniciadas em anos anteriores, como por exemplo aqueles pedidos sobre jogos de mesa, e. g., “*Quem é quem?*” ou “*Mauzão*”, ambos presentes na televisão (e no mercado) desde 2000.

O facto de apenas 29 crianças terem alterado os seus pedidos no período de tempo entre o 1º e o 2º inquérito (21%) não apoia na íntegra a hipótese levantada. Efectivamente, há variação, tanto no volume como no tipo de pedidos expressos. Contudo, esta variação é contrária às hipóteses levantadas: o número de pedidos diminui e apenas 14 crianças (10%) mantêm os pedidos iniciais constantes tanto no que diz respeito ao número como ao objecto em causa.

A verdade é que alguns presentes parecem surgir do nada, de um olhar, de um pedido não expresso, de alguma necessidade adivinhada. Outros não. São mesmo pedidos. Em comum, partilham o prazer, a reciprocidade e partilham também o sorriso que é, por sua vez, um presente magnífico:

“Poder ver as pessoas que nos oferecem as prendas a olhar para nós com um sorriso estampado no rosto é uma sensação muito especial...” (Patrícia, 12 anos).

Referências

- Buijzen, Moniek & Valkenburt, Patti (2000) “The impact of television advertising on children’s Christmas wishes”, *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Washington.
- Furnham, Adrian (2000), *Children and advertising, the allegation and the evidence*, The social affairs unit, Londres.
- Ghiglione & Matalon (2001), *O Inquérito, Teoria e Prática*, Oeiras: Celta ed. Goldstein, Jeffrey (1995) “Children and television commercials”, *European Advertising Tripartite*, Bruxelas.
- Gunter, Barrie, et al. (2005) *Advertising to children on TV, content, impact and regulation*, Londres: Lawrence Erlbaum Ass.
- Hendershot, Heather (1998) *Saturday morning censors*, Londres: Duke University Press. Minot, Françoise (2002), *Les Enfants et la publicité télévisée*, Paris: GRREM, La Documentation Française.
- Pinto, Manuel, *A Televisão no Quotidiano das Crianças*, Porto: Afrontamento.
- Sheppard & Chapman “Television toy advertising and children”, *British Toy and Hobby Association, Advertising Education Forum*, 1992.
- www.mediamonitor.pt
- www.duracelltoysurvey. 2004

**A comunicação persuasiva:
como a perspectivam académicos e profissionais?**
**Memórias do Seminário Internacional realizado em 29 e 30 de Outubro de 2004
na Universidade do Minho em Braga**

Organizador: Aníbal Alves

Coordenadores: Helena Gonçalves
Helena Pires

Apoios: Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação
Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho

A actualidade da comunicação persuasiva

Moisés de Lemos Martins*

Porque é que a comunicação, e dentro desta a comunicação persuasiva, é hoje tema de verdadeira actualidade? Gostaria de tecer algumas considerações a este propósito, fazendo uso do privilégio que me é dado de intervir na abertura deste Seminário.

Penso que é a vacilação das evidências que faz da comunicação, e muito particularmente da comunicação persuasiva, um tema de verdadeira actualidade. Com o afundamento das crenças tradicionalmente partilhadas, com a deslegitimação geral e com a expansão dos imperativos tecno-instrumentais do sistema, a evidência deixou de ser a norma da racionalidade.

Proponho um exemplo. Se me reconheço como um ser problemático, ou seja, se me quero colocar na ordem da resposta, mas o meu interlocutor me remete para a ordem da pergunta, coisa que aliás eu também faço com ele, a saída que ambos temos é a de negociarmos as nossas diferenças, o que quer dizer, de argumentarmos.

Nas sociedades ocidentais, a comunicação ganhou, de facto, nos últimos anos, uma importância decisiva. Ela constitui hoje a própria forma da cultura. Como diz Vattimo, somos hoje uma sociedade da comunicação generalizada, o que também quer dizer, uma sociedade de generalizada negociação. E, depois, tanto como as ideias, importa hoje o *look*; tanto como os objectivos, há que olhar ao *timing*; tanto como as propostas, não podemos descurar o *marketing*.

O *look*, o *timing*, o *marketing*: trata-se aqui do território a que os gregos chamavam retórica. Não que os gregos tenham empregue exactamente estes termos. Falaram antes de *topoi* e de *kairos*, por exemplo, ou seja, falaram das figuras de retórica e da sua utilização a propósito, num tempo oportuno, o que lhes emprestava um efeito de persuasão. A retórica é, com efeito, um domínio onde se exerce uma faculdade bem sintetizada por Aristóteles: a faculdade de considerar, em cada caso ou questão, o que é ou o que pode ser adequado à persuasão, isto é, o que é ou o que pode ser objecto de persuasão.

* Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), Universidade do Minho. E-mail: moisesm@ics.uminho.pt

Penso que não foi por acaso que os criadores da retórica foram também os inventores da democracia. Bem pelo contrário, a democracia surgiu como consequência da prática retórica, pelo facto de a palavra constituir na vida das sociedades não apenas a única alternativa à força, como também o grande elemento constitutivo e o grande mediador da própria vida colectiva.

Córax e Tísias terão composto o primeiro tratado da argumentação para repor os direitos violados por dois tiranos na Sicília do século V a. C. Este verdadeiro mito das origens da civilização ocidental permite pensar que a argumentação é a resposta que é possível dar às catástrofes culturais: aquilo que é feito pelas palavras (pelas leis, por exemplo), só por elas pode ser desfeito.

Esta ideia central da retórica antiga, que fez da argumentação a resposta possível para as catástrofes culturais e que é o mito sobre que repousa a civilização ocidental, perdeu-se, entretanto, por muito tempo. Ao longo de séculos, vimos impor-se à vida colectiva um modelo assente nos axiomas de necessidade, certeza e verdade universal. Todavia, agora que a era das “grandes narrativas” parece exaurida, afigura-se com maior clareza que a nossa vida colectiva, tanto no que toca aos acontecimentos, como no que respeita aos valores, releva antes da contingência, da incerteza e da plausibilidade.

Foi já no século XX, e mais propriamente dos anos cinquenta para cá, que se assistiu a uma revalorização académica da retórica, decorrendo desta revalorização a constituição de uma miríade de áreas da comunicação. Neste processo de revalorização da retórica foram fundamentais o *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*, de Chaim Perelman e Olbrechts-Tyteca, assim como *The Uses of Argument*, de Stephen Toulmin, obras que datam de 1958. Embora provenientes de horizontes teóricos diferentes e escritas em estilos distintos, ambas procuram no processo argumentativo um meio de fundar uma racionalidade específica, que se exerce nas práticas humanas.

A retórica problematológica de Michel Meyer insere-se nesta tradição, embora consista numa significativa revisão da “nova retórica” de Perelman. Hoje em dia, no entanto, os estudos da argumentação exploram principalmente a teoria dos jogos de linguagem de Wittgenstein e a teoria dos actos de fala de Austin, de um modo geral na versão de Searle. Quer isto dizer que a pesquisa sobre a argumentação anda agora associada à pragmática, uma disciplina que analisa o uso dos enunciados, tendo em conta os seus contextos. Estas abordagens tornaram possível o estudo das argumentações da vida quotidiana ou comum.

Das várias direcções teóricas ligadas à pragmática, destaco a pragmática linguística integrada na língua, de Jean-Claude Anscombre e Oswald Ducrot; a pragmática sociológica, de Pierre Bourdieu; a pragmática filosófica do agir comunicacional, de Jürgen Habermas; a semiótica transcendental, de Karl-Otto Apel; e a semiótica do primado transcendental da relação interlocutiva, de Francis Jacques.

Retomo, entretanto, a questão com que abri estas considerações: o que é que faz da comunicação persuasiva um tema de verdadeira actualidade? Num tempo em que as evidências vacilam, não sendo mais a evidência a norma da racionalidade, entendo

que é a concepção argumentativa da linguagem, de Michel Meyer a Oswald Ducrot e de Jürgen Habermas a Pierre Bourdieu, que faz acto da percepção que hoje temos do humano. Acentuando o carácter contingente, incerto e plausível da razão humana, a concepção argumentativa da linguagem contraria essa outra concepção da razão e da linguagem, fundada em evidências, uma concepção constativa e descritiva, com os actos de pensamento a corresponderem a estados objectivos do mundo e com o conhecimento daí decorrente a estabelecer o necessário, o certo e o verdadeiro.

Em termos argumentativos, a linguagem não é objectiva, ou seja, não espelha o mundo, não aponta para um referente, seja ele sujeito ou objecto. A linguagem, em termos argumentativos, é intencional e interpretativa, consiste apenas em indicar um sentido, em colocar as coisas em certa perspectiva, em as orientar e em orientar a relação de um locutor com um alocutário. Na comunicação persuasiva joga-se, deste modo, o humano tal como o percebemos, contingente e incerto, embora animado de possibilidades. E é essa, a meu ver, a razão da sua actualidade.

Las constantes vitales de las relaciones públicas de vanguardia

Alfredo Arceo*

Resumen

Las relaciones públicas gozan, actualmente, de un importante auge gracias a la planificación y gestión de la disciplina desde una perspectiva bidireccional simétrica enfocada a resultados medibles y ponderables.

Entre varios enfoques de investigación que permiten evaluar los resultados de las relaciones públicas, el mejor será aquel que valore las percepciones de las dos partes involucradas en cuanto a la relación y los comportamientos existentes entre los sujetos intervinientes. Otro elemento destacable para generar una relación estable y fructífera entre los actores, esto es, instituciones y públicos, es la visión de esta materia desde una perspectiva gerencial en la toma de decisiones de las cúpulas de poder de las organizaciones.

A través de futuros aportes profesionales y/o académicos, y mediante la fusión de diversas investigaciones y teorías desarrolladas en Europa y en Estados Unidos de América, se logrará asignar el carácter científico tan necesario y buscado por esta disciplina.

En Europa y en el mundo, las relaciones públicas parecen tener una muy buena proyección. Son muchas las expectativas que hay en este sector académico y empresarial, cuando otras acciones de comunicación como la publicidad, por ejemplo, parece que están en una situación de crisis. Sin embargo, las constantes vitales de las relaciones públicas son halagüeñas, en tanto que los incrementos de facturación de las empresas de esta clase de servicios están siendo cada vez más significativos en muchos países, en términos globales.

Y todo esto porque las relaciones públicas de vanguardia trabajan desde una perspectiva ponderable, medible, con el fin de conseguir resultados bidireccionales entre

* Universidad Complutense de Madrid. E-mail: aarceo@ccinf.ucm.es

las organizaciones y los públicos. Por ello, parece conveniente instalarnos en unas coordinadas publicirrelacionistas entendidas como el resultado del éxito de planificar y gestionar correctamente las relaciones entre una institución (del tipo que sea) y sus públicos.

Tradicionalmente, las obras y los publicirrelacionistas que han hecho de la investigación un quehacer cotidiano y consustancial al sector (Broom y Dozier, 1990; Grunig y Hunt, 1984; Grunig, 1992, y Lindenmann, 1997, por citar unos cuantos de los autores más consultados en el mundo por los practicantes de las relaciones públicas de vanguardia al respecto), han tenido como denominador común la siguiente idea: la mejor manera de evaluar en relaciones públicas conlleva, por un lado, el análisis de la producción del proceso de relaciones públicas y, por otro, el estudio de los resultados obtenidos. Sin embargo, Grunig y Huang (2000: 27) denuncian que este tipo de evaluación sólo se hace en un sentido, aquel que mide cómo son afectados los públicos en beneficio de los clientes. En otras palabras, se evalúa en un sentido asimétrico y no desde una posición simétrica.

Precisamente el término relación, sustantivo de género femenino que proviene de *relatio-onis* (Agustín Blázquez Fraile, 1985: 1326-1327) alude a *la acción de traer y llevar con frecuencia (...)*, a la existencia de un trato entre dos partes (en el caso de las relaciones públicas, frecuentemente nos encontramos con que la relación se establece entre las organizaciones y sus públicos). Por ello, la relación es siempre bidireccional y proporcional a todos los actores, hasta cuando se evalúan campañas y programas de relaciones públicas. El éxito de una relación radica en que todas las partes estén satisfechas con la conexión que existe, por eso hay relación, si no, ésta quedaría rota automáticamente.

El modelo de coorientación desarrollado por McLeod y Chaffe (1973) y adaptado a las relaciones públicas por Broom (1977), además de Grunig y Hunt (1984), hizo posible conceptualizar de nuevo los tradicionales resultados de las relaciones públicas como variables de relación de doble flujo (bidireccionales): comunicación (dimensión del dialogo), entendimiento (conocimiento compartido), acuerdo (actitudes compartidas) y comportamiento complementario (Grunig y Hunt, 1984: 134).

Broom, Casey y Ritchey (2000: 3-22) construyen un marco teórico de trabajo en el que otras disciplinas, tal como ocurre con las relaciones públicas, utilizan el concepto de relaciones como referente principal en su trabajo.

Así, los citados autores aluden a las siguientes perspectivas como referencia de la delimitación del concepto relaciones:

1. *Desde la perspectiva de la comunicación interpersonal*, teniendo en cuenta que la definición de relación incluye dos puntos de vista, esto es, el del comportamiento de las dos partes y los elementos cognitivos de las dos partes.

Ballinger (1991: 54) diseñó un modelo de relaciones entre el público y las organizaciones tomando como referencia las dimensiones relacionales de Millar y Rogers

(1987: 117-139), intimidad, confianza y control, e integrándolas en un modelo de relaciones entre las organizaciones y los públicos en el que se incluyen las dimensiones de percepción, comportamientos de la comunicación y resultados relacionales. Aquí se ofrece la traducción del modelo de Ballinger sobre las relaciones del público y las organizaciones.

| | <i>Intimidad</i> | <i>Confianza</i> | <i>Control</i> |
|---|------------------|------------------|-----------------|
| <i>Percepciones</i> | Dependencia | Confidencialidad | Poder |
| <i>Comportamientos de la comunicación</i> | Frecuencia | Franqueza | Dominación |
| <i>Resultados relacionales</i> | Conocimiento | Reciprocidad | Funcionabilidad |

Broom, Casey y Ritchey (2000: 9) argumentan que los académicos de la comunicación interpersonal definen las relaciones como una medida de las percepciones que participan en el proceso o como una función de esas percepciones. Personalmente estoy más en esta línea que en aquella que entiende que la relación en sí tiene características distintivas emergentes, caso de I. G. Sarason, Sarason y Pierce (1995: 613).

2. *Desde la perspectiva de la psicoterapia.* La psicoterapia emplea el concepto de relaciones para el estudio de las que se dan entre los consejeros y los clientes. Citan a Gelso y Carter (1994: 297) por ser los investigadores que definen las relaciones entre consejeros y clientes como *las sensaciones y actitudes que los participantes de la relación aconsejan tener uno hacia el otro, y la manera en la cual éstas son expresadas.*

3. *Desde la perspectiva de las relaciones interorganizacionales.* La búsqueda de recursos y el intercambio de éstos es la base de las relaciones entre las organizaciones, según los estudios realizados al respecto por numerosos tratadistas. Por ejemplo, Van de Ven y Walker (1984: 598-621) especifican tres condiciones que pueden estar presentes en la formación de relaciones interorganizacionales: escasez de recursos, requerimiento de especializaciones o servicios para atender las obligaciones, y similares dominios, clientes, servicios, habilidades y necesidades.

Oliver ofrece (1990: 243-246) un estudio en el cual cita una serie de características que delimitan las conexiones e intercambios entre las organizaciones:

- *Necesidad*, derivada de los requerimientos legales existentes.
- *Asimetría*, que se refiere al potencial ejercicio de poder o control de una organización sobre otra o sus recursos.

- *Reciprocidad*, en términos de colaboración y coordinación entre las organizaciones.
- *Eficiencia*, relativa a las resoluciones derivadas de la necesidad de incrementar las entradas y salidas, esto es, incrementar beneficios y reducir gastos.
- *Estabilidad* dentro de un medio ambiente incierto.
- *Legitimidad*, en el sentido de los aspectos de la relación interorganizacional que se prestan a justificación y apariencia de acuerdos al prevalecer normas, reglas, creencias o expectativas de componentes externos.

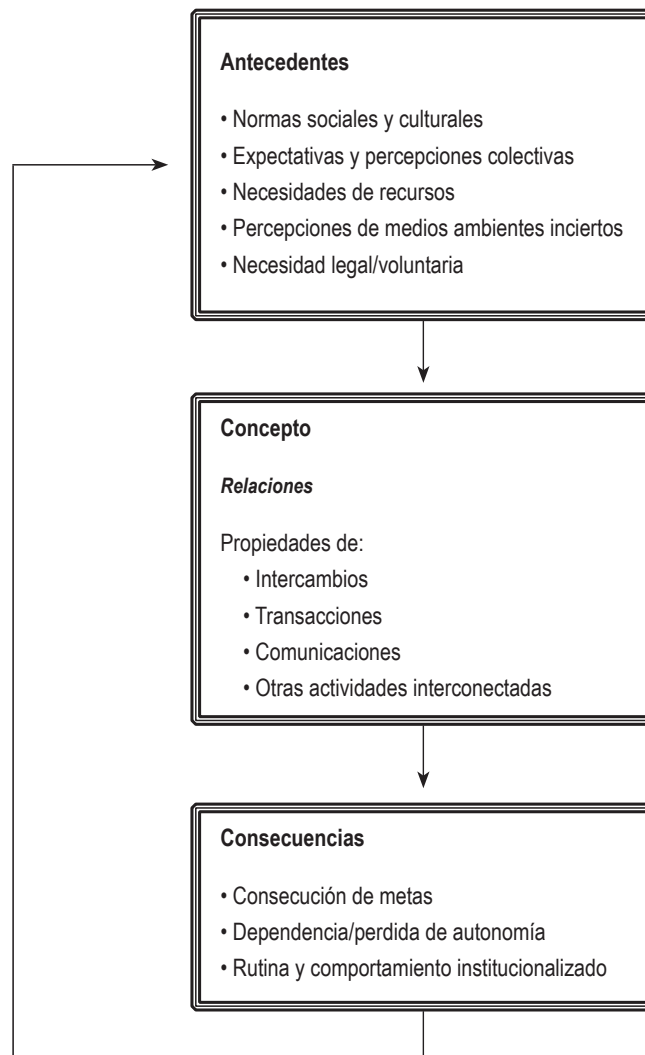
4. *Desde la perspectiva de la teoría de los sistemas*. Parece que el denominador común de los investigadores del tema es que la teoría de los sistemas se basa no tanto en las características y atributos de los objetos pertenecientes al sistema, sino en problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia entre las unidades pertenecientes al mismo. Miller comenta al respecto (1978: 17) que las relaciones pueden ser empíricamente observadas utilizando sus características de espacio, tiempo, espacio-temporales y causales, con lo que la estructura de un sistema está definida por las relaciones entre las unidades.

Klir (1991) entiende que existen dos tipos de sistemas: aquellos relativos a las cosas que constituyen el sistema, y aquellos concernientes a las relaciones entre las cosas.

Broom, Casey y Ritchey sostienen que las distintas perspectivas sobre la relación se prestan a algunas observaciones y conclusiones: primero, muchos que escriben sobre las relaciones asumen el término como un entendimiento que no necesita explicación; segundo, muchos intentan definir el concepto mezclando los atributos de los implicados en la relación con los atributos de la relación misma; tercero, algunos que presagian describir relaciones sin embargo miden estados antecedentes y consecuencias de la relación; cuarto, algunas definiciones combinan el proceso por el cual son hechas con los estados acumulados por éste; y por último, algunos teóricos del sistema dicen que las relaciones entre las unidades interactivas pueden ser descritas utilizando atributos de la relación (independientes de las unidades involucradas). Y estos autores terminan concluyendo con un marco teórico de trabajo en el que los teóricos de los sistemas basan sus definiciones de sistemas en la noción de interdependencia o emparentamiento de los elementos.

Llegan a expresar (2000: 15) que la teoría de los sistemas también sugiere un concepto de relaciones similar a los emanados de la literatura sobre relaciones interorganizacionales: *relaciones representa el intercambio o transferencia de información, energía o recursos. Por tanto, los atributos de esos intercambios o transferencias representan y definen la relación.*

Y Broom, Casey y Ritchey enuncian un marco teórico de trabajo en los siguientes términos:



Cuando Grunig y Huang reconocen (2000: 28) que las relaciones entre una organización y sus públicos son mejores a largo plazo siempre que ambos se entiendan, estén de acuerdo y se comporten de manera complementaria, están marcando el camino para entrar en el análisis de las evidencias, de los elementos que hacen más efectivos los programas y campañas de relaciones públicas.

Grunig y Huang (2000: 34) ofrecen, además, un cuadro resumen de las fases y formas típicas de relaciones que se pueden suscitar entre una organización y sus públicos, el cual hace referencia a los siguientes grandes apartados:

a) Antecedentes de la situación. Consecuencias del comportamiento de uno sobre el otro:

- La organización afecta al público.
- Los públicos afectan a la organización.
- La organización junto con una coalición de públicos afecta a otra organización.
- La organización junto con una coalición de públicos afecta a otros públicos.
- Una organización afecta a otra organización con su coalición de públicos.
- Múltiples organizaciones afectan a múltiples públicos.

La investigación en esta fase supondría el estudio del medio ambiente a través de técnicas informales y formales, técnicas que los publicirrelacionistas pueden utilizar para identificar los públicos estratégicos con los que la organización necesita construir la relación.

b) Mantenimiento de las estrategias.

- Desde los postulados simétricos:
 - Revelación (franqueza).
 - Garantías de legitimidad.
 - Participación en redes de trabajo conjuntas.
 - Compartir tareas (ayudar a resolver problemas de la otra parte).
 - Negociación integrativa.
 - Cooperación / Colaboración.
 - Ser incondicionalmente constructivo.
 - Tener claro que si no ganan las dos partes no hay acuerdo.
- Desde los postulados asimétricos:
 - Negociación distributiva.
 - Evitando el contencioso: la organización deja el conflicto (física o psicológicamente).
 - Manteniendo el contencioso: la organización trata de convencer al público de que acepte una posición.
 - Comprometiéndose. La organización se encuentra con la postura del público entre sus preferencias, pero ninguna parte está completamente satisfecha del resultado.
- Acomodándose. Pérdida de aspiraciones y de rendimiento de la organización.

La investigación en esta fase del mantenimiento de las estrategias significaría el análisis de la gestión y los públicos, tal como el seguimiento de la revelación (desde el punto de vista de la franqueza) entre la organización y los públicos, las expresiones de legitimidad, y la construcción de redes de trabajo conjuntas con grupos activistas.

c) Resultados de la relación:

- Control mutuo. Aceptación conjunta de los grados de simetría.

- Compromiso. Interdependencia, pérdida de alguna autonomía.
- Satisfacción.
- Confianza.
- Alcanzar la meta (comportamiento complementario).

La investigación en esta fase conlleva la evaluación tanto de la gestión como de los públicos. Por ello, entiendo que será necesario investigar las percepciones de las dos partes en cuanto a la relación y los comportamientos existentes. Con todo esto, se podrán aventurar predicciones en cuanto a la relación futura.

Pues bien, ese concepto de relación estable, fructífera (en términos de comportamiento complementario entre los dos actores, instituciones y públicos), no está reñido, ni mucho menos con el concepto de persuasión. Primero, debemos entender que las relaciones públicas no son sólo comunicación sino que son algo más, tiene una dimensión gerencial. En este sentido, cabe referirse a las exposiciones de James E. Grunig y de su mujer Larissa A. Grunig, en su comparecencia en un congreso mundial de relaciones públicas, en octubre del 2000 en Chicago, bajo el título de *Globalizing and Diversifying Public Relations Management: Part 1 Principles of Excellence and Practical Applications*, donde recomendaron como primeros cinco principios genéricos de las relaciones públicas los siguientes:

- a) Involucrar a las relaciones públicas en la dirección estratégica.
- b) Autorizar la entrada de las relaciones públicas en la coalición dominante o informando directamente a la dirección ejecutiva de la organización.
- c) Las relaciones públicas son una función de gestión separada de otras funciones.
- d) La unidad de relaciones públicas está encabezada por un director más que por un técnico.

Claro, pero esa actividad gerencial, esa mediación en la toma de decisiones de la cúpula de poder de la organización, se traduce en muchos casos en acciones de comunicación, en campañas o programas de comunicación.

Los objetivos finales o persuasivos

La comunicación, por tanto, es una herramienta que las relaciones públicas utilizan para conseguir sus objetivos persuasivos. Este es el motivo por el que la comunicación en las relaciones públicas tiene especial significado. Y el proceso comunicacional ha de estar presente en cualquier tipo de definición de relaciones públicas, de la misma forma que ha de estar el proceso gerencial de la disciplina. Pero ha de ser una comunicación que permita, junto con otros muchos elementos y circunstancias, establecer una relación estable y duradera entre el público y las organizaciones, incluso a través de la persuasión.

Dejan Verčič (2002: 42-43) explica cómo las intersecciones entre comunicación y gestión nos ofrecen el resultado de la gestión de comunicación, por ejemplo a través de las relaciones públicas. En este sentido, Dejan Verčič entiende que las relaciones públicas se articulan a través de cuatro modelos:

- El modelo informativo. Es la base del enfoque normativo de las relaciones públicas, explicitado en la legislación de todas las sociedades democráticas. Este tipo de modelo es asumido por las administraciones públicas, sabedoras del derecho del ciudadano a ser informado. Pero también en ciertas situaciones de comunicación de crisis o de comunicación de riesgos se asume el modelo de informativo, así como por parte de medios de comunicación públicos para generar notoriedad o conocimiento.
- El modelo persuasivo. Es el elemento fundamental de la gestión de la reputación y de la comunicación corporativa, y de las relaciones públicas dentro de la esfera política.
- El modelo relacional. Es la base de la ola dominante en las universidades de Estados Unidos con muchos seguidores entre los practicantes del sector de las relaciones públicas.
- El modelo discursivo. Enraíza con la idea de que la comunicación organizacional es esencialmente un proceso a través del cual el significado es creado, negociado y dirigido. El desarrollo de este modelo descansa en los trabajos aportados por el filósofo alemán Jürgen Habermas, y parece despertar bastante interés en varios autores europeos.

Somos muchos los publicirrelacionistas que nos preocupamos por conseguir mayor eficacia en el diseño de programas y campañas en el sector a través de la aplicación de teorías científicas. Las relaciones públicas como gestión de la comunicación que son, ocupan su propio espacio en el campo científico de la gestión y en el campo científico de la comunicación. Además, es necesario que ambos tipos de teoría se desarrollen al unísono. Por ello, podemos reconocer que las relaciones públicas también intervienen como gestión de la comunicación: con la comunicación de la verdad en el modelo informativo; con el desarrollo de la influencia que se genera o se puede generar en los públicos en el modelo persuasivo; con la vinculación al concepto de confianza utilizando el modelo relacional; y desarrollando el significado a través del modelo discursivo.

En relaciones públicas es interesante saber tanto los contactos obtenidos con nuestro público objetivo a través de los medios de comunicación de masas, como la imagen proyectada en esos contactos a ese público objetivo concreto, y los efectos conseguidos. Esta es la razón por la que la investigación de medios en relaciones públicas es muy ambiciosa y debe abarcar la estructura de los medios de comunicación, los modelos de trabajo de los medios de comunicación, la amplitud y tipología de públicos que hay detrás de cada medio de comunicación, etc. Así, el análisis de contenido de los tiempos y espacios publicitarios y de los tiempos y espacios redaccionales es una útil

herramienta de trabajo para el publirrelacionista de hoy. Los trabajos realizados por el profesor Pablo del Río (1996), por ejemplo, dan luz sobre todo lo anterior, permitiéndonos, además, adentrarnos en el proceso de percepción y en el de formación de imágenes, incluso apuntando una teoría de la construcción cultural de la percepción audiovisual (1996: 153-186).

A lo largo de la historia y dentro de la investigación de medios de comunicación de masas, el análisis de contenido enraíza con los trabajos de Berelson (1952), quien abogaba por un severo y sistemático enfoque técnico de análisis para tratar de combatir el inevitable problema de la subjetividad. El análisis de contenido es frecuentemente usado en investigación de medios (Davis Giles, 2003: 42) para estudiar la naturaleza de las representaciones de los medios de comunicación. Una visión distinta al análisis de contenido en conjunto es llevar a cabo análisis cualitativos de los datos verbales y no verbales.

El análisis del discurso ha llegado a ser, en los últimos años, una popular postura cualitativa de actuar, desde un punto de vista psicológico y de estudio de los medios, particularmente en el Reino Unido (David Giles, 2002). Hay dos extensas tradiciones de análisis del discurso, influenciadas por diferentes inquietudes y orientaciones teóricas (David Giles, 2003: 44):

- La primera tradición deriva de la sociolingüística y del análisis de la conversación, y en un principio se preocupa de los asuntos relativos al uso del lenguaje, lo cual requiere una atención especial a las características lingüísticas del texto. En investigación de medios se ha venido utilizando para investigar la estructura de nuevas historias, sobre todo en cuanto al estilo narrativo.
- La segunda rama del análisis del discurso proviene de la tradición de la ciencia social crítica. Aquí, el énfasis se ejerce en el texto entendido como una variedad de las prácticas sociales y discursivas que conjuntamente constituyen una versión de la realidad.

Es decir, por la vía del análisis de contenido y del análisis del discurso podemos percibir que la producción de materiales generados desde las distintas estrategias de relaciones públicas de las diferentes instituciones (de la naturaleza que sea) y personas físicas, y difundidos a través de los medios de comunicación de masas, constituyen un elemento más que incide en la opinión pública de los hombres y mujeres de un país cualquiera. Y que, por tanto, esos materiales también inciden en la producción cultural de un país.

Organizacional versus función social

Günter Bentele (2004: 488), profesor de relaciones públicas en la Universidad de Leipzig (Alemania), señala que en Europa, a diferencia de Estados Unidos, parece ser más común y más convincente pensar en las relaciones públicas no sólo como una

actividad organizacional, sino también como un fenómeno social, esto es, como un fenómeno que tiene funciones sociales e impactos sobre la sociedad y sus subsistemas (el sistema político, el sistema económico, el sistema cultural y el sistema de medios de comunicación de masas).

El profesor Enrique Bustamante (2003: 38) denuncia que en el proceso de concentración de las industrias culturales se está produciendo el salto desde el todo cultura al todo economía. Me parece un requisito indispensable conocer las características y consecuencias de este salto para dedicarse a crear teorías y técnicas de relaciones públicas y también a planificarlas y gestionarlas en programas y/o campañas. Porque esa producción cultural influye, como un elemento más en el proceso de socialización del individuo, sobre las percepciones de los públicos y las organizaciones ante cualquier tipo de asunto.

Claro, cuando el profesor Álvarez Monzoncillo (2003: 107) reconoce que la óptica cultural y social apenas ha pesado en la arquitectura de las políticas de comunicación, está apuntando la gran importancia de la economía y la estructura de los macrogrupos de las empresas de comunicación (WPP, Omnicom, Interpublic, Grey Advertising, Havas, B Com3, True North, Incepta, etc.), cómo sus políticas de negocio y sus modelos de trabajo, sí intervienen en el proceso cultural y comunicativo de los públicos.

Estoy muy interesado, en consecuencia, en la perspectiva de Günter Bentele: en la función social de las relaciones públicas y en el impacto sobre la sociedad y sus subsistemas. Pero entiendo que antes de iniciar su desarrollo, será necesario establecer, por fin, cuáles son las constantes vitales teórico-técnicas de las relaciones públicas en Europa, para después iniciar el camino de indagar sobre la repercusión social de éstas.

Hasta hace apenas seis años, nadie en nuestro continente se había planteado el reto de estudiar las características del cuerpo de conocimiento de las relaciones públicas en Europa. Un cuerpo de conocimiento altamente influenciado por la producción teórica y práctica de las relaciones públicas en Estados Unidos de América. El Dr. Dejan Verčič y la *European Association for Public Relations Research and Education* presentaron en el congreso anual de la *International Public Relations Associations* y de la *Public Relations Society of America* (Chicago, 22-24 de octubre de 2000) un proyecto muy ambicioso con los siguientes objetivos:

- a) Presentar el cuerpo de conocimiento de las relaciones públicas proyectado en Europa y sus herramientas públicamente disponibles en Internet.
- b) Permitir apreciar a la audiencia la diversidad que existe en la profesión de las relaciones públicas en Europa (entre países, lenguas y cultura);
- c) Explorar algunos de los mitos que existen en la literatura de relaciones públicas en Europa.

Los primeros resultados ya han visto la luz. Primero, en 2002 se hizo público *The Bled Manifesto on Public Relations*, en el que se apunta, entre otras conclusiones

que, tras una investigación por distintos países europeos, en lo concerniente a la denominación del campo de estudio, el nombre más común en el terreno de la práctica es el de relaciones públicas, mientras que comunicación es el nombre más común en el terreno científico. En consecuencia, el término relaciones públicas no está muy ligado al campo científico en Europa.

Segundo, bajo la dirección de la *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA) se inició el proyecto del cuerpo de conocimiento europeo de la disciplina. El propósito de este proyecto es codificar la existencia del cuerpo de literatura de las relaciones públicas en Europa con sus barreras lingüísticas, culturales y administrativas.

Tercero, en los últimos meses del año 2003, se ha publicado el libro *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research and Practice*, dirigido por Krishnamurthy Sriramesh y Dejan Verčič. Una obra muy ambiciosa que hace un repaso de la teoría, investigación y práctica de las relaciones públicas en todo el mundo, y en la cual hay un capítulo dedicado a las relaciones públicas en distintos países de Europa. Y es un análisis que sin duda aporta mucho acerca de la delimitación del concepto de relaciones públicas que se utiliza en Europa y del dominio intelectual que abarca. Pero es un primer paso que necesita de más aportaciones académicas de distintas tendencias y de contraste por parte de la comunidad científica.

Y cuarto, durante 2004 ha sido presentado el libro *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation by Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, cuyos editores, Betteke van Ruler y Dejan Verčič, nos ofrecen los perfiles de relaciones públicas de distintos países de Europa. Günter Bentele (2004: 485) reconoce en esta misma publicación que las relaciones públicas son un campo floreciente no sólo en los países del Oeste de Europa, sino también en los países del Este de Europa.

Sin embargo, Bentele (2004: 485) admite que el campo de las relaciones públicas en Europa está aún en pañales incluso en aquellos países en los que hace mucho tiempo que las relaciones públicas existen como una profesión. Por ello, es muy importante que seminarios e iniciativas como esta se vean más a menudo no sólo en el solar ibérico, sino también en el resto de Europa.

Bentele añade (2004: 487), además, que si uno intenta comparar la investigación y la teoría de las relaciones públicas desarrollada en Europa con lo que se ha hecho en Estados Unidos, podemos observar intereses y estructuras comunes en la construcción de teorías, así como numerosas adopciones por parte de Europa de teorías y enfoques procedentes de Estados Unidos.

Claro, las fuentes de las que se nutren las relaciones públicas han nacido y se han desarrollado, fundamentalmente, en Estados Unidos de América. Por otro lado, tras la salida de la segunda guerra mundial hay un vencedor claro, desde un punto de vista económico, político, cultural y social, los Estados Unidos. Y ello hace que se produzca una importación en Europa de modelos, teorías y técnicas de relaciones públicas procedentes de Estados Unidos.

Pero, como he comentado los esfuerzos investigadores en el campo de las relaciones públicas han de seguir teniendo el apoyo de otros muchos practicantes del área para generar mayor conocimiento y para abrir otras muchas posibles líneas de trabajo.

Porque aunque en Estados Unidos hay perspectivas y enfoques críticos (Herman y Chomsky, 1988; Toth y Heath, 1992; Mickey 2003), la tradición crítica en Europa parece tener mayor peso y desarrollo. Y uno de los enfoques críticos en Europa se localiza en la Escuela de Frankfurt y especialmente en el sociólogo alemán Jürgen Habermas, quien el 14 de mayo de 2003 fue galardonado con el premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales por decisión unánime del jurado.

Habermas, recordemos, ha desarrollado los fundamentos históricos de la teoría de la esfera pública, incluyendo una discusión crítica de las relaciones públicas y la publicidad. Habermas (1981) ha confeccionado una teoría general de la acción comunicativa, que como comenta Eugenio Trías, ha sido fraguada a través de la integración de múltiples influencias, desde la sociología americana hasta la filosofía de lenguaje y la semiótica (de Peirce), pasando por la tradición sociológica alemana, especialmente Max Weber.

A pesar de la larga tradición de las relaciones públicas en Europa, esta disciplina necesita de mayores aportaciones profesionales y/o académicas tanto desde la perspectiva organizacional como desde la visión de la función social de la misma, con investigaciones, foros, debates..., y seminarios internacionales como éste.

Referências

- Álvarez, J. M. (2003) "Cine: Riesgos y Oportunidades se Equilibran ante el Cambio Digital", in Bustamante, E. (Coordinador) (2003) *Hacia un Nuevo Sistema Mundial de Comunicación. Las Industrias Culturales de la Era Digital*. Barcelona: Gedisa, pp. 85-110.
- Ballinguer, J. D. (1991) *Relational Dimensions of Public-Organizational Relationships*. Tesis de Master, San Diego, CA: San Diego State University.
- Bentele, G. (2004) "New Perspectives of Public Relations in Europe", in B. Van Ruler y D. Verčič (2004), *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation by Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, Berlin: Mouton de Gruyter, pp. 483-496.
- Berelson, B. (1952) *Content Analysis in Communication Research*, New York: Free Press.
- Blázquez, A. (1985) *Diccionario Latino Español – Español Latino*, Barcelona: Editorial Ramón Sopena.
- Broom G. M. (1977) "Coorientational Measurement of Public Relations", in *Public Relations Review*, 3 (4): 110-119.
- Broom G. M.; Casey, S. & Ritchey, J. (2000) "Concept and Theory of Organization-Public Relationships", in J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Ed.) (2000), *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp. 3-22.
- Broom G. M. & Dozier, D. M. (1990) *Using Research in Public Relations. Applications to Program Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Bustamante, E. (2003) "Introducción. Las Industrias Culturales entre Dos Siglos", in E. Bustamante (Coordinador), *Hacia un Nuevo Sistema Mundial de Comunicación. Las Industrias Culturales de la Era Digital*, Barcelona: Gedisa, pp. 19-38.
- Del Río, P. (1996) *Psicología de los Medios de Comunicación*, Madrid: Síntesis.

- Gelso, C. J. & Carter, J. A. (1994) "Components of the Psychotherapy Relationship: Their Interaction and Unfolding During Treatment", in *Journal of Counseling Psychology*, 41: 296-306.
- Giles, D. C. (2002) *Advanced Research Methods in Psychology*, London: Routledge.
- Giles, D. C. (2003) *Media Psychology*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*, New York: Holt: Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E. (Ed.) (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management: Contributions to Effective Organizations*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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 y S. D. Bruning (Ed.) (2000) *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp. 23-54.
- Habermas, J. (1981) *Theorie des Kommunikativen Handelns (A theory of Communicative Action)* (2 vol.) Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Herman, E. S. y Chomsky, N. (1988) *Manufacturing Consent. The Political Economy of the Mass Media*, New York: Random House.
- Klir, G. J. (1991) *Facets of Systems Science*, New York: Plenum.
- Lindenmann, W. K. (1997) *Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*, Gainesville, FL: The Institute for Public Relations.
- McLeod, J. M. & Chafee, S. H. (1973) "Interpersonal Approaches to Communication Research", in *American Behavioral Scientist*, 16: 469-500.
- Mickey, T. J. (2003) *Deconstructing Public Relations. Public Relations Criticism*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Millar, F. E. & Rogers, L. E. (1987) "Relational Dimensions of Interpersonal Dynamics", in M. E. Roloff & G. R. Miller (Eds.) (1987), *Interpersonal Process: New Directions in Communication Research*, Newbury Park, CA: Sage.
- Miller, J. G. (1978) *Living Systems*, New York: McGraw-Hill.
- Oliver, C. (1990) "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", in *Academy of Management Review*, 15.
- Sarason, I. G. ; Sarason, B. R. & Pierce, G. R. (1995), "Social and Personal Relationships: Current Issues, Future Directions", in *Journal of Social and Personal Relationships*, 12.
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (Edit.) (2003) *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research and Practice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Toth, E. L. & Heath, R. L. (1992) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van de Ven, A. H. & Walker, G. (1984) *The Dynamics of Interorganizational Coordination. Administrative Science*, 29.
- Van Ruler, B. & Verčič, D. (2002) *The Bled Manifesto on Public Relations*, Ljubljana: Pristop Communications.
- Van Ruler, B. & Verčič, D. (2004) *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation by Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, Berlin: Mouton de Gruyter.
- Verčič, D. (2002) "Four Approaches to Public Relations: Informative, Persuasive, Relational and Reflective", in Petev, T. and Zlateva, M. (Eds.) (2002), *Media and Public Relations: Issues of Education and Practice*. Sofia: OSI, pp. 40-46.

Publicidad y cultura. Las tecnologías de la información y de la comunicación como escenario de la persuasión.

Dña. Charo Sádaba*

El presente artículo se entiende dentro de una interesante iniciativa promovida por la Universidad do Minho que vio la luz por primera vez en octubre de 2004. El I Seminario Internacional de Comunicación Persuasiva planteó una cuestión más que relevante: publicidad y cultura, ¿es provocación o parte de la dinámica social?

La publicidad despliega un discurso persuasivo, ligado a fines comerciales, que busca influir en la actitud y el conocimiento de sus públicos. En las últimas décadas, la saturación de los mercados, no sólo de publicidad en los medios, sino en la oferta de productos similares para cubrir demandas específicas, ha provocado la búsqueda de nuevos modos para conseguir la atención y la preferencia de los potenciales consumidores. En este esfuerzo, la publicidad busca la diferenciación a través de la asociación de valores, tendencias y modas a sus productos, conscientes de que raramente estos constituyen en sí mismos un valor diferencial. Las marcas ofrecen a los consumidores proposiciones de valor, en muchos casos en forma de experiencias que justifiquen una presencia publicitaria en entornos alternativos, más cercanos a los públicos potenciales, y por ende con mayores probabilidades de ser eficaces.

La publicidad no puede, ni quiere, ocultar su carácter interesado. Está al servicio de unos fines comerciales y su función consiste en generar mensajes que propicien notoriedad a las marcas y un óptimo resultado comercial.

Los procesos comunicativos generados por la publicidad han sido tradicionalmente masivos, de uno a muchos, y unidireccionales. De hecho, la respuesta siempre ha sido muy difusa, porque no existen mecanismos para medirla con certeza, y sí muchas voces que postulan su ineficacia y su dificultad para conseguir sus objetivos concretos.

Me gustaría centrarme en este artículo en una situación de consumo concreta, donde la publicidad como lenguaje persuasivo se enfrenta a nuevos retos, y a algunos obstáculos, y que innegablemente condicionará la actividad publicitaria en el futuro próximo.

* Dpto. Empresa Informativa, Fac. de Comunicación, Universidad de Navarra. E-mail: csadaba@unav.es

Se trata de los nuevos entornos tecnológicos, las autopistas de la información, Internet principalmente, aunque en los últimos años ha cobrado gran fuerza el fenómeno móvil.

Como bien señala Castells (2001:19), “la actividad humana está basada en la comunicación e Internet transforma el modo en que nos comunicamos (por lo que) nuestras vidas se ven profundamente afectadas por esta nueva tecnología de la comunicación”. Si entendemos que la publicidad es un proceso comunicativo con fines persuasivos, también su actividad se verá afectada por el uso cada vez más generalizado de estas tecnologías.

Veremos cuál es esa característica de la tecnología que está modificando la comunicación humana, y en qué medida pueden afectar al ejercicio de la persuasión.

1. Interactividad, diálogo y personalización

Si hubiera que identificar una característica clave de la tecnología, no sería difícil encontrar consenso en torno a la importancia de la interactividad como esencial. Desde el punto de vista comunicativo, la interactividad ha puesto remedio a la distancia entre dos formas de comunicación aparentemente opuestas —la comunicación interpersonal y la comunicación masiva.

En este sentido, la interactividad se entiende generalmente como personalización y los medios interactivos como medios personales, opuestos a los medios y audiencias masivas. Hasta tal punto que la personalización parece estar en el núcleo de su definición.

Con el término personalización sucede lo mismo que con el término interactividad: está de moda. En el mercado se presenta como la última demanda de los consumidores. Lampel y Mintzberg (1997:188-189) rastrearon durante los últimos años la literatura sobre este fenómeno en el terreno de las estrategias de las empresas, y descubrieron un auténtico renacimiento de la personalización. Entre 1971 y 1980 —cuando todos los sectores estaban dominados por una estrategia de estandarización— se publicaron una media de 20 artículos al año sobre el tema. Entre 1981 y 1990 fueron 234 artículos, y a partir de 1990, 2.324.

La interactividad aparece íntimamente unida a la posibilidad de “comunicar con otras personas prestando y recibiendo atención y respuesta de amigos y colegas, clientes y proveedores” (Esther Dyson, 1993). La interactividad se estudia también como propiedad de cualquier proceso de comunicación (Rogers, 1986:211; Rafaeli, 1988: 111) que ayuda a conformar una realidad social y puede conducir a la sociabilidad.

En el campo de la comunicación, la interactividad se presenta como la capacidad de la tecnología para facilitar el establecimiento de comunicaciones más personales, por funcionalidad y por coste. Cuando se habla de interactividad, tanto desde una perspectiva tecnológica como puramente comunicativa, son comunes las referencias al diálogo (Corcoran, 2004). La interactividad se asemeja de algún modo a esta forma de comunicación, y parece ser que la referencia no es casual.

2. Características del diálogo

Cuando hablamos de diálogo, hablamos necesariamente de persuasión, ya que la situación dialógica se presenta como el escenario más apto para que ésta se dé. En este caso, estamos hablando de la persuasión en su sentido más puro, tal y como ha sido recuperado en los últimos años por los estudios sobre nueva retórica: no hay persuasión posible sin autopersuasión, sin libertad para convencerse a uno mismo ante los argumentos expuestos por el otro. Por eso, un rápido repaso a las condiciones del diálogo pueden servir de punto de referencia para abordar después de la interactividad.

El diálogo reúne todas las cualidades que lo convierten en la forma de comunicación por excelencia, en el paradigma que conviene estudiar para entender la comunicación interpersonal.

El diálogo se basa en la búsqueda del consenso, que necesariamente ha de ser democrática y ha de permitir que todos tengan voz en la elaboración del discurso, favoreciendo la igualdad como principio esencial.

El diálogo constituye un libre intercambio de experiencias; y por medio del diálogo con los demás, el hombre va descubriendo por sí mismo el porqué de las cosas que le rodean, el gozo de la razón y del conocimiento del mundo y de los otros. Este principio dialógico subyace a toda verdadera comunicación y no depende de ningún método. Es más, el método dialógico –participación alternativa de dos– es uno de los muchos que existen y aunque generalmente está al servicio del diálogo, no puede confundirse con él (Howe, 1969:50).

El diálogo ha de cumplir requisitos, que no implican la existencia de un método dialógico, sino de una serie de disposiciones que permitan el verdadero intercambio y enriquecimiento de las partes:

- El conocimiento mutuo de los interlocutores (Markova, 1990:7; Howe, 1969; Berlo, 1961:102),
 - La posesión de un lenguaje común (Howe, 1969:)
 - Y de un universo de discurso similar (Markova, 1990:7)
 - Cierta simetría en la participación (Maranhao, 1990:8; Peppers y Rogers, 1997: 212-213) que apunta más hacia la mutualidad o la ausencia de roles predeterminados de emisor/receptor, que hacia el aspecto formal de la participación alternativa (conseguir similares cuotas de voz). De hecho, es esencial en el principio dialógico la ausencia de estructuras formales (Del Valle, 1965:359).
- Otro elemento importante a la hora de facilitar la existencia y la calidad del diálogo y que repercute directamente en cada uno de los requisitos previos: la presencia física de los interlocutores, la situación cara a cara. Sin que pueda decirse que es un elemento esencial para que se produzca el diálogo – ya que efectivamente se puede hablar de diálogo cuando no ha habido presencia física – se puede afirmar que es necesario para que el diálogo alcance su grado más pleno.

Estos elementos han de coincidir en una misma situación comunicativa para poder hablar de diálogo. Ninguno de ellos por sí solo lo define totalmente. Es cierto que algunos de estos requisitos pueden no existir en el momento de iniciarse el diálogo, sino aparecer o ir conformándose a lo largo de él, como por ejemplo el conocimiento de los otros. Porque el diálogo, que se ha definido como la comunicación por excelencia, es un proceso en sí mismo dinámico que va cambiando, se va modificando conforme avanza en el tiempo, y cuya configuración admite grados: puede existir de muchos modos, según sea de mayor o menor calidad.

No hay que olvidar que estamos hablando del diálogo como el paradigma de la comunicación interpersonal, caracterizado por facilitar la confianza, la apertura, la no violencia, la flexibilidad. Estos beneficios están dirigidos a uno más importante, inherente a la condición humana y a la acción comunicativa de los hombres, que Berlo (1961:100) define como la capacidad del diálogo para facilitar “una mayor efectividad en la comunicación ya que la capacidad de afectar y ser afectados es mayor” (también en esto están de acuerdo Peppers y Rogers, 1997:214).

3. Diálogo y persuasión

Mayor efectividad, capacidad de afectar y ser afectados. ¿Es la persuasión uno de los beneficios más claros del diálogo? Desde luego es uno de los más importantes desde la óptica de los medios, que es desde donde se afronta este análisis. Hay que precisar, de todos modos, qué se entiende por persuasión, y qué hace al diálogo la forma comunicativa más persuasiva. Porque parece que el diálogo es la situación más apropiada para la persuasión.

Hablar del carácter persuasivo del diálogo supone hacer referencia a los fines que éste persigue. Su fin básico, como el de la comunicación en general, es ser medio por el que la información y el significado se ponen en común entre individuos y grupos. A través del diálogo los interlocutores pretenden ayudarse a tomar decisiones responsables. En suma, el fin del diálogo es mover a la acción (Howe, 1969:154). Un fin similar al de la persuasión, definida por el *DRAE* como “inducir, mover, obligar a uno con razones a creer o hacer una cosa”.

El diálogo es el entorno natural para la persuasión porque “*conviction can only be born out of a dialogue between alternatives*” (Howe, 1969:61) y la convicción conduce necesariamente a la persuasión. El diálogo es tal vez la forma de persuasión más efectiva porque la reciprocidad facilita el cambio de perspectivas o de conductas de todos los participantes. Además, en este contexto interpersonal la autonomía del yo queda asegurada y puede producirse una persuasión recíproca y personal (Reardon, 1981:183). En gran medida, el poder persuasivo del diálogo yace en permitir que sea el propio individuo quien libremente decida persuadirse a sí mismo.

Los demás contextos, no dialógicos, tienden por ello a crear la ficción de una situación de diálogo. Lo que cabe entonces cuestionarse es si existe verdadera persuasión si no es dialógica.

Repasando la retórica se entiende mejor la relación entre diálogo y persuasión ya que la persuasión ha estado siempre unida a la retórica, concebida ésta como “la teoría y la práctica de la persuasión por medio de un discurso razonado” (Campbell, 1972: 221). Durante siglos la retórica ha sido tachada de manipuladora debido a la concepción renacentista del público o audiencia como pasiva. En los últimos años ha cobrado fuerza un movimiento de revisión de la teoría clásica que busca recuperar los orígenes primitivos de la retórica aristotélica. La esencia de esta nueva retórica consiste en afirmar que nadie puede ser persuadido y que no hay otra persuasión que la personal¹.

Existe por tanto una forma de comunicación, el diálogo, que se presenta como eficaz a la hora de convencer a alguien o de mover a la acción. No obstante, tiene varios puntos débiles. Berlo (1961:101-102) identifica algunos: exige un elevado consumo de energía (es por tanto poco eficiente); además, necesita de muchos requisitos que no siempre se cumplen: un grupo reducido, una experiencia comunicativa anterior con los mismos interlocutores, que haya habilidades empáticas y que se esté motivado para interactuar. El carácter paradigmático del diálogo – y la dificultad que presenta su logro – hace que sean comunes los intentos de encontrar sustitutos.

4. Interactividad y persuasión

En las situaciones mediadas por la tecnología el conocimiento de los participantes se produce de forma distinta a la situación de un diálogo cara a cara. Desde el momento en que existe una mediación tecnológica este conocimiento viene en parte determinado por el contexto, que ya establece unas limitaciones básicas (Baym, 1995:141). Muchas veces no hay conocimiento visual, por lo que la percepción del otro es conceptual y no presencial (Rayport y Sviokla, 1992). Al carecer de las referencias físicas de los interlocutores, o se hace necesaria una mayor confianza o se trata de temas triviales en los cuales es menos importante lo que se pone en juego.

En situaciones comunicativas mediadas por la tecnología también es necesaria la posesión de un lenguaje común y un universo de discurso similar. Ahora bien, hablar de lenguaje común no hace sólo referencia al idioma o al habla similar, sino también a conductas, conocimiento del medio y movilidad por el nuevo espacio. El universo de discurso viene determinado en cierta medida también por el contexto.

A diferencia de las situaciones dialógicas cara a cara, la simetría en la participación en comunicación mediada por la tecnología (Computer Mediated Communication, CMC) se ve a veces forzada hacia un extremo más formal, buscando elementos tal vez un tanto rígidos, que sostengan el proceso de comunicación en ausencia de la presencia física.

¹ A este respecto puede ser ilustrativa la siguiente cita de Paul Campbell (1972:221) cuando afirma que “la audiencia nunca puede ser persuadida (una condición estática y pasiva), sino que debe persuadir (un proceso activo y dinámico). Esto puede parecer algo un tanto extraño: una audiencia que persuade es casi una contradicción en sí misma, ya que estamos acostumbrados al papel activo del orador y al pasivo de la audiencia. La siguiente cuestión, obvia, es: si la audiencia persuade, ¿a quién tiene que persuadir? ¿A ellos mismos? ¡Sí! ¡Exactamente! ¡La audiencia debe persuadirse a sí misma! ¡Justo eso!”

A este respecto, la CMC cobra el aspecto externo de una relación dialógica, pregunta-respuesta, permitiendo que las respuestas modifiquen las sucesivas intervenciones del mismo modo que en una conversación las intervenciones de los participantes modifican las actitudes y las respuestas de los demás. Esto ocasiona, al igual que en el diálogo cara a cara, que el resultado de la interacción tecnológica tampoco sea totalmente previsible a priori², si bien varía en función del soporte tecnológico utilizado.

Hablar de proceso comunicativo implica referirse a un espacio y a un tiempo en el que se desarrolla. En el caso de la CMC la ausencia de un espacio físico de referencia se suple con la creación de otro espacio que permita crear la sensación de comunidad. El diálogo cara a cara, al compartir espacio y tiempo facilita la percepción multisensorial significativa: se oye, se ve, se puede tocar. La comunicación mediada por la tecnología tiende a semejarse a esto, y trabaja en la elaboración de interfaces multisensoriales, con imágenes, sonidos y textos, lo que se ha dado en llamar multimedia. El diseño de los entornos tecnológicos, de los interfaces, cobra gran relevancia porque le corresponde la tarea de crear un entorno habitable, cómodo y tan fácil de usar como las palabras o las manos que tocan o designan cosas en una situación cara a cara³. A este espacio común, no físico sino virtual, en el cual se desarrolla la comunicación mediada por la tecnología, se le denomina ciberespacio⁴.

El concepto de tiempo también es diferente. Quienes están involucrados en una relación de diálogo mediada por la tecnología no necesariamente comparten el mismo tiempo. En un intento de establecer una similitud con la relación interpersonal donde la inmediatez física implica la temporal, existe acuerdo en que la respuesta debe producirse antes de dos segundos para poder hablar de interacción en tiempo real. Pero del mismo modo que el tiempo de respuesta en una situación cara a cara no está regulado, tampoco está claro que sea necesario en una situación mediada por la tecnología. De hecho, el diálogo no debería estar sujeto a límites de tiempo o espacio, incluso una conversación amistosa que no se puede interrumpir libremente en cualquier momento por un arbitrio incondicional tiene algo de artificial (Bretz, 1983:23).

Muchas veces la CMC no implica a varios sujetos, sino a un sujeto y a un sistema o programa. Estos últimos recogen la pregunta o respuesta humanas y presentan su información en forma también inteligible; son capaces de ‘conocer a su interlocutor’

² La definición de Gianfranco Bettetini de interactividad recoge este aspecto cuando dice que es el “diálogo hombre-máquina que haga posible la producción de objetos textuales nuevos, no completamente previsibles a priori”(1995:17)

³ A este respecto, merece la pena recordar unas palabras de Rogers (1986:2) para quien “todas las tecnologías de comunicación extienden los sentidos humanos de tocar, oler, gustar y de modo especial de oír y de ver”. Según apuntan Hanssen *et al.* (1996:66) es tarea de los diseñadores “intentar emular la riqueza informativa de la comunicación interpersonal no mediada. Esto es aparente, por ejemplo, a través del uso de símbolos simples pero necesarios, tales como ‘smileys’ en comunicaciones mediadas por ordenador”.

⁴ Fred Hapgood alude al origen de este término en el número de Wired (1997:117) del siguiente modo: “El clásico de William Gibson *Neuromancer* (1984) fue la primera novela de ciencia ficción en mostrar la realidad virtual como protagonista. Sus personajes se mueven en un entorno generado por ordenador estable, poblado, fácilmente navegable, y del tamaño de un país, quizá un poco mayor. Él denominó a este territorio ciberespacio. Después de la aparición de su libro, el término pronto comenzó a utilizarse como sinónimo para Internet”. Aunque Hapgood reconoce que el libro de Gibson motivó la generalización del término, cuestiona que fuera él quien lo acuñó.

y de tener un conocimiento similar del tema, pero es difícil poder hablar aquí de una situación de igualdad entre los comunicantes. El grado de semejanza con el diálogo sería en este caso menor que en una situación mediada en la que intervinieran sólo personas.

Entre ambas situaciones comunicativas hay una semejanza más: la ausencia de roles predeterminados de emisor/receptor que permite que los participantes en el proceso estén en una situación de igualdad.

Después de todo lo visto, podría considerarse la interactividad como un tipo de diálogo mediado por la tecnología, diferente respecto a la situación dialógica cara a cara, pero con semejanzas suficientes como para poder hablar de un nuevo tipo de diálogo. Y aquí radicaría su importancia para la persuasión.

El diálogo es persuasivo en función de sus características: exige el conocimiento mutuo – y el reconocimiento – de los interlocutores, igualdad, confianza y conocimiento del tema. Esto implica que los interlocutores tienen la capacidad y la voluntad de escuchar a los demás y no pretenden imponer su propia respuesta: aportan su visión pero admitiendo también que no sea aceptada. Si la interactividad es un tipo de diálogo, y el diálogo es persuasivo, se puede decir que la interactividad también puede facilitar la persuasión. Su relación con la persuasión se ve afectada por su relación con el diálogo: sus carencias y sus ventajas sobre el diálogo también afectarán a su capacidad persuasiva.

Hay que tener en cuenta que la mediación tecnológica no siempre facilita la presencia de diversas opiniones sin que ninguna de ellas pueda imponerse por la fuerza. En algunos casos, como puede ser una emisión televisiva, lo que el espectador tenga que decir en el mismo momento que se emite el mensaje carece de relevancia: actualmente esto se pone de manifiesto con el envío de mensajes SMS a los programas de televisión: la participación de los espectadores no influye realmente en el contenido ni en la estructura del programa. En otros casos donde se admite que el usuario tenga algo que decir, la estructura rígida de pregunta-respuesta puede hacer perder espontaneidad y poder al diálogo, por tanto minar su capacidad de persuasión. En una situación asincrónica el cambio de contexto, temporal y espacial, puede modificar el significado del mensaje y por tanto no ser tan persuasivo.

La situación mediada por la tecnología carece de la riqueza persuasiva del lenguaje no-verbal presente en un diálogo cara a cara. Pero en cambio, en la situación cara a cara la persona ha de manifestar su acuerdo o desacuerdo sabiendo que eso puede ponerle en una situación incómoda y por tanto huir de ella. En la situación mediada por la tecnología, el lenguaje no verbal se suple con los “emoticons”, y cada día más con el carácter multimedia de la tecnología, pero el anonimato puede facilitar que la decisión se tome con más libertad ya que no es de carácter público.

Dada la relación estrecha entre interactividad y tecnología, para entender hasta qué punto la primera participa del carácter persuasivo del diálogo, hay que tener en cuenta el papel de la tecnología. En el campo de los medios de comunicación los avances tecnológicos han ayudado o a acortar la distancia física – y también la subjetiva – entre

emisor y receptor. Ciertamente, de acuerdo con James W. Carey (1989), no todos los avances en este campo han pretendido acercar los medios a sus destinatarios, sino llegar a más personas con menos costo sin preocuparse por atender sus necesidades personales de información (Emery, 1978). Las redes de ordenadores suponen el último paso – aunque no el definitivo – en esta búsqueda de medios más cercanos.

5. Conclusión

Aunque los datos de inversión en medios interactivos son todavía testimoniales, y no reflejan la realidad del medio, es cierto que los anunciantes y los profesionales de la comunicación persuasiva intuyen cada vez con más fuerza, que los medios interactivos no sólo son importantes por el número de personas que lo utilizan. Lo realmente importante es que al usarlos, modificamos nuestro modo de vivir. Las redes permiten un grado de personalización nunca conocido hasta ahora. El control que el usuario tiene de los contenidos, y de los procesos comunicativos, crece cada día.

A la hora de plantear estrategias comunicativas persuasivas, no se puede perder de vista esta realidad que está sucediendo, día a día, en los entornos interactivos. La comunicación ha de ser más personal, más directa, ha de tener en cuenta las preferencias y las necesidades de la audiencia. Y, sobre todo, ha de ser respetuosa con su libertad.

La interactividad hace posible aprovechar las virtudes del diálogo para convencer a la audiencia de las virtudes de un producto o servicio. Pero no se puede olvidar que también capacita al receptor para participar de un modo activo en el discurso. Es un reto para los académicos explicar a los profesionales las implicaciones que tiene la comunicación dialógica. Y es un reto para los profesionales llevar a la práctica estas ideas. Pero en asumir el reto está el éxito de la persuasión.

Referências

- Baym, Nancy K. (1995) "The emergence of community in computer-mediated communication", in Jones, Steven G. (1995) *CyberSociety (CMC and Community)*, Sage Publications: USA, pp. 138-163.
- Berlo, David K. (1961) *The process of communication : an introduction to theory and practice*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bettetini, G. (1995) "Tecnología y comunicación", in Gianfranco Bettetini. y Fausto Colombo (1995) *Las nuevas tecnologías de la comunicación*, Barcelona: Paidós, pp. 15-40.
- Bretz, Rudy (1983) *Media for Interactive Communication*, Beverly Hills: Sage Publications, CA.
- Campbell, Paul Newell (1972) *Rhetoric*, California: Dickenson Publishing Company Inc.
- Carey, James W. (1989) *Communication as Culture. Essays on Media and Society*, Boston, Mass: Unwin Hyman,
- Castells, M. (2001) *La galaxia Internet* (1 ed.), Ed. Areté.
- Corcoran, F. (2004) "Strong and Weak Versions of Interactive Television", in Colombo, F. (ed.) (2004) *Tv and interactivity in Europe. Mythologies, Theoretical Perspectives, Real Experiences*, Milan: Vita e Pensiero.
- Del Valle, Florentino, S. I. (1965) *Diálogo con el mundo moderno en el orden profesional El diálogo según la mente de Pablo VI*, Madrid : B. A. C., pp. 356-387.

- Dyson, Esther (1997) *Release 2.0. A design for living in the digital age*, New York: Broadway Book.
- Emery, James C. (1978) "An Electronic Marketplace of Ideas", in *Journal of Communication*, vol. 28 (2): 77-80.
- Howe, Reul (1969) *The miracle of dialogue*, Edinburgh: The Saint Andrew Press.
- Lampel, Joseph y Henry Mintzberg (1997) "Personalizar la personalización", in *Harvard-Deusto Business Review*, julio-agosto, pp. 79-89.
- Maranhao, Tullio (1990) *The interpretation of dialogue*, Chicago: University of Chicago Press.
- Markova, Ivana and Klaus Foppa (1990) *The dynamics of dialogue*, GB: Havester Wheatsheaf, Herfordshire.
- Peppers, Don and Martha Rogers (1996) *The One to One Future*, New York: Doubleday.
- Rafaeli, Sheizaf (1988) "Interactivity. From New Media to Communication", in Hawkins, Robert P. John M. Wiermann and Suzanne Pingree (1988) *Advancing Communication Science: Merging Mass and Interpersonal Processes*, Sage Annual Reviews of Communication Research, USA, V. 16, pp. 110-133.
- Rayport, J. F. and J. J. Sviokla (1992) "Managing in the Marketspace", in *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1992, N° 72: 141-150.
- Reardon, Kathleen K. (1981) *La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Rogers, Everett M. (1986) *Communication Technology. The new media in society*, New York: The Free Press. A Division of MacMillan Inc.

Gli spazi della pubblicità, l'immaginario e lo sguardo

Ugo Volli*

1. Che la pubblicità sia proprio *l'arte* del nostro mondo (o in una versione meno forte ma altrettanto significativa, almeno *la nuova arte più caratteristica* dell'epoca contemporanea), è quasi un luogo comune fra gli addetti ai lavori e i commentatori della "comunicazione" – un'altra ambiziosa autodefinizione questa, costruita per sineddoche, che i pubblicitari usano come un'antonomasia: questa denominazione afferma che fare pubblicità è comunicare per eccellenza. Senza ritornare a vecchie dispute di stampo crociano su ciò che sia arte e ciò che non lo sia, evitando la tentazione di esprimere un giudizio su tale pretesa artistica della pubblicità, vale però la pena di prendere nota di questa affermazione e di commentarla brevemente, nel momento in cui un importante museo di arte contemporanea decide di dedicare una sua sezione alla pubblicità, di cui questa mostra è l'atto pubblico inaugurale.

La prima semplice riflessione da fare è che vi è una certa difficoltà nel *mostrare* la pubblicità come normalmente accade all'arte *visiva*. Più che di singole opere valide di per sé, la pubblicità consiste infatti essenzialmente di una *pratica*, di un fare continuo, di una certa relazione di esposizione permanente delle merci sui mezzi di comunicazione, dunque di un processo o di un insieme di processi (di "campagne", come si dice facendo riferimento, di nuovo con un doppio spostamento retorico, all'uso bellico del termine), destinati a ripetersi continuamente nel tempo, pur modificandosi continuamente. Queste campagne sono realizzate poi concretamente da manifesti, da filmati destinati alla diffusione cinematografica ma soprattutto televisiva, da annunci giornalistici: tutti materiali che nascono ben dentro la "riproducibilità tecnica" e anzi trovano il loro senso compiuto solo in questo contesto massificato di comunicazione.

Anche se l'archeologia del settore si riallaccia ai graffiti romani e alle insegne medievali, è chiaro che non vi è pubblicità senza la produzione industriale delle merci e neppure fuori dai mezzi di comunicazioni di massa. Si tratta di un condizionamento essenziale: la pubblicità è un genere di comunicazione mediatico. Andare alla ricerca

* Università di Torino . E-mail: ugo.volli@tin.it

esclusivamente dei “materiali originali” della pubblicità, per esempio schizzi, disegni, bozzetti, ed esporre questi soli come oggetto caratteristico di un museo della pubblicità sarebbe dunque un’operazione impropria, che tradirebbe la natura profonda del suo oggetto, la sua fondamentale appartenenza all’ambito della comunicazione di massa e della riproducibilità tecnica. Come accade regolarmente ai prodotti dei mass media, di cui la pubblicità è tributaria storicamente e dipendente funzionalmente, in pubblicità vi sono solo copie, mai originali. L’aura, nel senso benjaminiano di feticismo per l’unicità del pezzo santificato dalle mani del maestro, è da sempre estranea a quel modo collettivo di produzione e a quello tecnico di fruizione che è condizione basilare del sistema pubblicitario. Ma l’aura è esattamente la condizione strutturale della condizione museale.

Si aggiunga a questa considerazione l’altra, per cui i prodotti più significativi dell’industria pubblicitaria sono da tempo non i materiali grafici ma quelli filmati, che avendo natura più temporale che spaziale possono essere più facilmente messi in rassegna secondo i modi dei festival cinematografici che in esposizione secondo le modalità del museo: fatti oggetto cioè di spettacolo piuttosto che di mostra – come del resto accade già abbastanza di frequente e con successo, per esempio ogni anno a Cannes, in un incontro i cui rituali sono mutuati dal festival del cinema (rassegne, premiazioni ecc.) e che è riconosciuto dagli addetti ai lavori come il luogo in cui emergono via via tendenze e valori della pubblicità mondiale. La condizione di fruizione dei materiali filmati è quella dell’*evento* piuttosto che dello *stato*, essa ha dunque natura puntuale e tendenzialmente collettiva piuttosto che distesa e individuale: un altro ostacolo all’idea di un *museo* della pubblicità.

Che la pubblicità sia soprattutto espressa nella sostanza dell’audiovisivo (il cinema tradizionale, ma oggi anche Internet e il multimediale), comporta però anche il fatto che non vi sia un mondo precedente al montaggio di cui il materiale pubblicitario sarebbe solo il *veicolo*, o l’espressione realistica, la mimesi, che non si parli di qualcosa di indipendente dalla funzionalità persuasiva del testo: le tecniche di ripresa, l’allestimento preliminare del luoghi e degli oggetti da riprendere (il “profilmico”), l’uso dell’elettronica e delle immagini artificiali oggi sempre più frequenti, la capacità che il montaggio stesso ha di produrre del senso nuovo, lo studio preliminare degli effetti fanno sì che, ancor più dei testi cinematografici generali (influenzati da un’estetica autoriale che porta verso l’intemporalità dell’opera), quelli pubblicitari non abbiano il carattere mimetico che la tradizione antica riconosceva ai fenomeni artistici, e che ancora si tende più o meno ingenuamente ad attribuire alla pubblicità *di prodotto*; ma costituiscano il proprio oggetto e il suo senso solo al momento della ricezione, sulla base di un confronto serrato con un pubblico particolare, influenzato da altri testi, da certi gusti e stili di vita, da certe condizioni socioculturali. Scopo dei testi pubblicitari non è quello di produrre immagini o storie ricche di per sé, fornite di un senso autonomo, ma di influenzare *quel* pubblico. Non significati autosussistenti, ma significati *efficaci*.

La capacità della pubblicità di *produrre* mondi possibili più o meno irreali, invece di *riprodurre* solamente i prodotti, sta alla base della sua qualità persuasiva e anche,

per comune consenso, della sua abilità di costituire e sostenere quei soggetti artificiali che sono le marche. Prevale insomma una natura “concettuale” (per esprimersi nel gergo della critica d'arte) dell'immagine pubblicitaria, che la rende efficace solo in relazione alle circostanze della sua enunciazione e soprattutto della sua ricezione. Fuori da questo contesto, i materiali pubblicitari cambiano natura, perdono efficacia, diventano soprattutto documentazione di se stessi.

Cero, l'arte contemporanea ha violato molte volte le barriere che separano il tempo dallo spazio, lo spettacolo dalla mostra, la comunicazione di massa dall'“autenticità” dell'opera, il processo dall'originale unico, la mimesi dal concetto. Ma nel caso della pubblicità tale sconfinamento è sistematico e attiene alla natura stessa di tale attività. Siamo così richiamati al problema della sua definizione, alla sua ambizione di essere “arte” o almeno “creatività”. Questa posizione va interrogata innanzitutto dal punto di vista storico. L'idea che la pubblicità sia un'arte (se non l'arte tout court) del contemporaneo, dipende da una definizione di arte come valore, che a sua volta è piuttosto recente. Per oltre venti secoli, da quando Platone e Aristotele si interrogarono per primi sulla definizione di arte (*technè*), questa è stata intesa come attività idonea a ottenere i suoi risultati in quanto *regolare*, cioè progettata e obbediente a una norma funzionale e in definitiva a un sapere organizzato. Da questo punto di vista, non vi è dubbio che la pubblicità si possa descrivere come un'arte, cioè a una *technè* ben organizzata intorno a uno scopo. Ma non è questo l'oggetto della discussione.

E' a partire dall'età moderna che progressivamente, nel pensiero estetico e nella pratica sociale, dal complesso delle arti si distinguono nettamente quelle “belle” e “disinteressate”, capaci di esprimere la verità del loro tempo proprio per questa condizione privilegiata di inutilità pratica – un valore dunque di natura comunicativa. La celebre definizione di Kant (“finalità senza scopo”) allude proprio a questa tensione nell'arte fra un'organizzazione regolare, mirante a ottenere certi effetti, e la non funzionalità: è evidente che da tale concezione, largamente condivisa nella cultura occidentale degli ultimi tre secoli al di là delle dispute su molti altri punti, deriva automaticamente non solo la distinzione di ciò che noi oggi chiamiamo “arte” dalle “arti meccaniche”, cioè dalle tecniche; ma anche quella fra arti “maggiori” e arti decorative, essendo queste ultime applicate ad abbellire oggetti d'uso, e dunque a introdurre in essi solamente una *seconda* funzionalità.

L'aspetto comunicativo, l'idea che l'arte *sia* una sorta particolare di *linguaggio*, o un “messaggio” che ha lo scopo di far presente la propria organizzazione formale (Jakobson) è invece tipicamente novecentesca, ma anch'essa largamente maggioritaria nel pensiero contemporaneo. Nel labirinto prodotto da questa dialettica fra utilità e inutilità, funzionalità e disfunzionalità, “purezza” e “praticità”, forma e comunicazione si sono aggirate, nel corso del Novecento, non solo le arti visive ma anche pratiche importanti e innovative come il design.

E' evidente che la pubblicità non è e non può essere “pura” o “non funzionale”, a pena di perdere il proprio senso, che è pratico. E neppure può essere pensata come arte decorativa, perché la sua funzionalità estetico-comunicativa non si *aggiunge* al

suo valore pratico, ma lo evidentemente lo costituisce, è la ragione per cui essa viene prodotta. Il nocciolo della questione sta evidentemente qui, nel fatto che in pubblicità la funzionalità è già da sempre comunicativa e la comunicazione è funzionale, l'elaborazione del linguaggio ha natura pratica e la tecnica è soprattutto linguistica.

Questa relazione non è affatto nuova o sconvolgente dal punto di vista di una teoria dei linguaggi. Già Platone (*Gorgia* 463a-466a) la teorizza a proposito della natura dell'"arte" retorica dei sofisti, trattandola come una "pratica" (*empeiria*) piuttosto che una "tecnica" o un'arte (la parola in greco è la stessa, *techné*), fondata sull'"adulazione" (in sostanza sull'apparenza della soddisfazione, non sulla sua verità) come la gastronomia e la cosmesi.

Certo noi oggi non abbiamo lo stesso tipo di certezze gerarchiche che sostengono l'analisi di Platone, ma è interessante riconoscere quest'analisi come prototipo delle critiche così spesso rivolte al linguaggio pubblicitario. Anche se l'efficacia pubblicitaria è indiretta e i suoi atti linguistici sono spesso solamente perlocutivi (cioè agiscono senza dire quel che fanno), se il suo linguaggio è multimediale, se le sue forme sono plasmate sulla comunicazione di massa e non su quella orale, è evidente il nesso che la congiunge con la retorica, intesa come "arte della persuasione", produzione di discorsi finalizzati a certi effetti esterni alla comunicazione; e dunque è chiaro che il millenario dibattito sulla retorica, sui suoi meriti cognitivi e la sua ambigua posizione nel sistema del sapere le si può facilmente applicare.

Ancor più interessante dal nostro punto di vista è il vincolo che questa condizione pone sulla struttura del discorso pubblicitario e di conseguenza al suo sistema di valori. La non funzionalità tradizionale delle arti significa che il loro sistema di valori è *autonomo*: definito da un sistema di convenzioni, dal virtuosismo tecnico, dal pensiero, dall'innovazione linguistica, dalla capacità espressiva, esso comunque non risponde che a se stesso. Anche nei casi di doppia valorizzazione, che non mancano soprattutto nel caso dell'arte religiosa, per esempio di quella cristiana, esse si applicano a livelli ontologicamente diversi dell'opera: non diremmo che il quadro della Madonna che viene fatto oggetto di maggiore religiosità popolare, o la chiesa più frequentata siano anche quelle più interessanti sul piano estetico (né il contrario, è ovvio). Si tratta evidentemente di cose diverse, di sistemi di valori indipendenti che si applicano allo stesso oggetto materiale.

La pittura e la scultura (con le loro convenzioni) sono ovviamente ben precedenti al cristianesimo e non hanno mai fatto fatica a trovare oggetti che fossero estranei al suo sistema di contenuti, senza modificare affatto il loro proprio sistema *interno* di valori. Naturalmente vale anche l'inverso: la religione in generale non ha bisogno d'opere d'arte per definirsi e sortire i propri effetti spirituali, può dirsi con altri linguaggi, come i riti, le narrazioni, l'etica. Le dispute religiose sulle immagini, così frequenti per esempio nel Cristianesimo nel lungo conflitto dell'iconoclastia bizantina e in quella più moderata ma ben presente della Riforma, ma anche nella divergenza fra le icone ortodosse e la pittura religiosa occidentale a partire dal Rinascimento, traggono la loro ragione proprio da questa *scandalosa* duplicità di valori. La religione

fatica ad ammettere l'esistenza di un sistema di valori completamente autonomo, in un ordine intero di propri strumenti.

Per la pubblicità le cose stanno evidentemente in maniera molto diversa. Non c'è pubblicità prima del sistema delle merci: la sua estensione a terreni diversi, come nel caso della pubblicità sociale, è sempre un po' problematica e non la sottrae comunque alla sua vocazione di servizio. Il sistema dei consumi è poi diventato sempre più dipendente dalla pubblicità e da tempo è difficile anche solo concepire le marche senza di essa. Non vi sono due sistemi di valori ben differenziato, ma uno, che talvolta si confonde solo parzialmente per la diversa valutazione degli addetti ai lavori e del pubblico (o piuttosto dei risultati di mercato). La bella pubblicità e la pubblicità efficace sono categorie inevitabilmente intrecciate fra loro, sul piano pratico e su quello concettuale. Quando fra gli addetti ai lavori si discute del rapporto fra questi due valori (efficacia e interesse estetico) come se fossero indipendenti, il risultato è sempre aporetico.

Resta il fatto che, mentre non è difficile indicare filoni pubblicitari che durano nel tempo, evidentemente a causa della loro efficacia, nonostante una totale banalità estetica (si pensi a certi settori del largo consumo, per esempio quello dei detersivi) è difficile che una pubblicità interessante, ma del tutto fallimentare sul piano del mercato possa sopravvivere a lungo alla sua inefficacia. Ne deriva spesso la prevalenza, nel mondo professionale, di una poetica della facilità e della sorpresa, della "qualità", che non a caso tende a somigliare a quella del cinema commerciale: una bella pubblicità sarebbe quella capace di sorprendere e compiacere il grande pubblico, innovativa sì, ma ben comprensibile e non troppo spigolosa o difficile.

Insomma è difficile proporre un'autonomia del sistema espressivo pubblicitario, il che non è necessariamente uno svantaggio, ma ha conseguenze importanti, anche per la questione dell'esponibilità della pubblicità, di cui ci stiamo occupando qui. Per esempio, una conseguenza di quel che abbiamo appena discusso sta in questo: una comunicazione non autonoma subisce anche il ciclo di vita, il *tempo* del suo oggetto. E dato il prevalere nel mondo dei consumi delle logiche di moda e in genere dell'obsolescenza controllata delle forme, questo significa che la pubblicità è condannata a un consumo estetico che rende estremamente effimero il suo valore. La pubblicità è spinta in più a rinnovarsi dalla pressione concorrenziale, dall'imitazione, dalla necessità di compensare il fastidio per il processo inflattivo cui sono esposti i consumatori a causa della ripetizione forzata del messaggio. Il risultato è un ciclo di vita velocissimo e perfino scarsamente dipendente dal successo (o dalla "qualità", se si preferisce questo termine ambiguo) del messaggio.

Vale la pena di notare che questa velocità, con il continuo cambiamento di forme e di contenuti che comporta e la conseguente sperimentazione linguistica che ne deriva (o almeno la capacità di assorbire e popolarizzare tutte le modificazioni dei linguaggi che si ritrovano nel corpo sociale) è stata spesso indicata come una ragione importante per cui la pubblicità sarebbe da considerare *il* sistema espressivo (se vogliamo tornare ai termini inziali del problema, *l'arte*) caratteristica del nostro tempo, preso anch'esso dalla seduzione della velocità e del cambiamento linguistico.

E però bisogna ribadire che lo questo sperimentalismo linguistico della pubblicità non è fine a se stesso, non può correre il rischio dell'afasia, che è il risultato caratteristico della forzature linguistiche delle arti novecentesche, ma si tiene per forza ben dentro i confini della segnaletica che è già riconosciuta socialmente e dunque è riconoscibile senza troppe incertezze dal pubblico, in quell'estetica di massa che abbiamo già segnalato. Il consumo di forme del linguaggio pubblicitario si svolge per forza sul versante della salienza comunicativa, della capacità di attirare l'attenzione, della facilità di approccio, e ha in questo stimolo anche il proprio limite.

Una consumabilità così estrema – analoga a quella di tanti prodotti delle comunicazioni di massa – rende però assai difficile il consolidarsi di *opere*, che vivano oltre i tempi della loro funzionalità materiale. Ma tale processo di sedimentazione è proprio quello che legittima la formazione dei grandi canoni artistici e l'istituzione stessa dei musei, compresi quelli d'arte contemporanea che hanno la funzione delicatissima di selezionare i materiali nuovi che possono entrare nella formazione del canone. Allestire un "museo della pubblicità" o anche solo una serie di mostre che non si appoggino alle qualità "artistiche" di singoli autori (ridefiniti come illustratori o produttori di materiali audiovisivi) è dunque un gesto consapevolmente problematico, al di là di ogni disputa sulle forme "alte" e "basse" del sistema della comunicazione.

Vi è però almeno una buona ragione per farlo, al di là dell'indagine sull'ambigua definizione della pubblicità come arte. Si tratta esattamente dell'effetto decontestualizzante che abbiamo discusso finora. Come abbiamo visto, uno degli effetti più chiari della riproducibilità tecnica delle comunicazioni di massa e della loro rapida consumabilità è l'impossibilità di consolidarsi di *opere*; questo effetto è particolarmente importante per la pubblicità, a causa dei suoi rapporti funzionali col mondo delle merci. Tale evanescenza della comunicazione non la sottrae solamente al tradizionale ciclo di vita e di accumulo che costituisce la specificità dell'arte nelle "biografie degli oggetti" (per usare una felice categoria antropologica proposta da Arjun Appadurai), il che può solo dispiacere a chi crede che vi sia per davvero di un'arte pubblicitaria.

Più rilevante, dal punto di vista sociale e culturale è l'effetto di sottrarre queste produzioni comunicative a quella possibilità di riflessione e di comprensione che si realizza solo nel gioco delle letture attraverso il tempo. I testi pubblicitari, ancor più di quelli contenuti nei mezzi di comunicazione di massa, hanno un destino paradossale: dopo un breve periodo di grandissima visibilità, scompaiono totalmente e diventano in genere anche assai difficili da trovare.

Se le produzioni mediatiche e in particolare quelle pubblicitarie sono sempre "in presa diretta" (o, se si vuole usare questa strana espressione, "in tempo reale"), è difficile riflettere su di esse, valutare il loro senso implicito e il loro linguaggio se non immergendosi nella loro stessa temporalità immediata e facendo così del lavoro giornalistico. L'importanza assunta dal giornalismo nella riflessione sociale negli ultimi decenni, a discapito di forme di riflessione più compiute e distaccate, deriva probabilmente da qui. Tuttavia, è chiaro che si tratta di un punto di vista insufficiente per analizzare fenomeni complessi come quello pubblicitario, considerarne le implicazioni

e i cambiamenti. Interrogare il discorso pubblicitario secondo le forme – stabili e dunque spiazzanti – dell'esposizione, può permettere di estrarne un senso diverso da quello evidente per cui esso è costruito, mettendo in evidenza per esempio i *valori generali* che lo fanno funzionare.

Il nesso di funzionalità e di efficacia che è caratteristico del discorso pubblicitario ci garantisce che questa *riflessione* ci potrà dire qualcosa di importante sul regime discorsivo e valoriale vigente in tutta la società, non solo nel discorso pubblicitario. Per evitare la banalità, è importante però che questo percorso non sia troppo diretto, che per esempio non punti immediatamente all'ideologia pubblicitaria o alla struttura sociale che la sottintende. Scegliere di parlare di spazi, invece che di ruoli sociali o di tipologie di persone o di modelli di consumo, come si è fatto in questa mostra, è un tentativo di mantenere il percorso analitico sufficientemente libero e imprevedibile. Ma anche gli spazi *parlano*, e dicono più di quel che non intendono fare.

2. Che ogni sistemazione materiale e concettuale dei luoghi, a qualunque scala, cioè ogni urbanistica e architettura, ma anche ogni geografia e topografia, si possa leggere come organizzazione del senso, espressione di valori e di punti di vista, cioè di ideologie, è cosa così evidente da non richiedere dimostrazione. Si pensi, solo per fare qualche esempio, alla struttura delle città americane, dominata dai quartieri suburbani in contrapposizione a quella tradizionale delle città europee che privilegiano un centro ben preciso (spesso una piazza) e al tipo di rapporti sociali che sono espressi da questi due ordinamenti: una classe media larga e indifferenziata, che si contrappone al disordine e alla povertà di chi abita nel downtown, contro la rete di rapporti gerarchici e centrati, ma anche all'interdipendenza della struttura sociale della tradizione europea. Oppure si considerino i casi di simbolismo spaziale esplicito, come la forma (prevalentemente a croce) delle chiese e l'orientamento delle moschee verso la Mecca, ma anche l'organizzazione spaziale semplice di certe città ideali, come Brasilia o Palmanova, che implica un'organizzazione sociale, una *forma della vita* altrettanto semplice e programmata.

Dovunque l'organizzazione imposta allo spazio non è casuale né semplicemente funzionale, ma esprime, per lo più consapevolmente, una visione del mondo, un ordine complessivo, un modo ideologico o metafisico di organizzare la realtà e di esprimerla. In genere le organizzazioni spaziali sono rese però molto più complesse e difficili da decifrare dall'accumulo storico delle tracce e dei progetti, spesso incompatibili fra loro. Vi è dunque una dose di felice contingenza o complessità storica in ogni organizzazione dello spazio che sia storica, cioè sedimentata nel tempo: anche le utopie architettoniche diventano reali quando il tempo le mescola alla realtà e le "degrada".

Ma i diversi livelli di organizzazione e le diverse tracce sono comunque leggibili come il risultato di atti di appropriazione dello spazio che gli danno senso sottraendolo all'indifferenza del vuoto. In una qualunque città italiana facilmente identifichiamo l'organizzazione ortogonale romana cui in genere si sovrappongono le mura circolari

e l'urbanizzazione fitta e irregolare del Medioevo, poi i grandi gesti di dominio architettonico dei signori rinascimentali, gli interventi "razionalizzatori" della modernità, la cintura delle case popolari, il fitto tessuto di segni che viene dall'abitare contemporaneo, sovrapponendosi a ogni cosa. A diverso livello, l'organizzazione interna di un palazzo può essere altrettanto stratificata, a partire dal piano originario, con gli adattamenti successivi, gli interventi strutturali successivi degli inquilini sull'organizzazione interna delle loro unità di abitazione e soprattutto con la fitta segnaletica introdotta dagli abitanti e dalle loro storie di vita, continuamente modificata nel corso del tempo.

Se si bada poi non solo alla struttura dei luoghi reali ma anche al modo in cui sono semantizzati, bisogna pensare al valore drammatico della descrizione di certi territori come "Kurdistan" piuttosto che "Turchia orientale" o "Padania" invece che "Italia del Nord" e perfino a dizioni che accettiamo come fossero oggettive, per esempio "Estremo Oriente": basta porsi la domanda: "*estremo* rispetto a chi?" per vedere spuntar fuori il ricordo rimosso del vecchio imperialismo britannico. Ogni denominazione, come ogni immagine, implica un punto di vista, se non altro una lingua in cui l'esperienza è tradotta, degli interlocutori tipici che usano questa denominazione per dialogare, un luogo da cui lo spazio è visto in tale prospettiva.

Su tutt'altra scala, anche classificazioni apparentemente neutre come la divisione funzionale delle nostre case in "salotti" e "tinelli", "cucine" e "sale da pranzo" invece che in "living room" e "family room", esattamente come il regime di apertura o di chiusura degli spazi abitativi, l'esistenza o meno di facciate esibite al pubblico o la sussistenza o la mancanza di divisioni funzionali fisse fra gli ambienti domestici, chiaramente esprimono diversi atteggiamenti e rapporti comunicativi e dunque un'ideologia dei rapporti familiari e del ruolo della famiglia nella vita sociale. Nella vita collettiva, i passages di Parigi, analizzati da Walter Benjamin, così come le moderne "cattedrali del consumo", i mall americani, a loro volta materializzano già nella loro struttura questo o quel progetto sociale, questa o quella regola di convivenza e sistema di piaceri e di doveri.

Non è difficile però comprendere anche l'inverso: ogni concezione del mondo costruisce inevitabilmente il proprio sistema di luoghi e il modo di nominarli, spesso ripetendo gli stessi gesti in maniera sistematica. L'organizzazione delle città medievali, con le piazze in cui si affacciano e si confrontano i grandi segni del potere civile e religioso, il palazzo civico e la cattedrale, spesso separati dallo spazio economico del mercato, è un buon esempio di questa determinazione che si ripete in mille luoghi diversi non sulla base dell'applicazione di un progetto comune, ma per la logica stessa dell'organizzazione sociale che riflette.

Questa capacità degli spazi reali di significare va estesa a maggior ragione anche a quelli narrati, dipinti, filmati, cartografati o progettati: in essi infatti l'organizzazione spaziale non risente dei vincoli della natura, della storia e della proprietà – talvolta neppure della geometria – ed è dunque costruita solo per essere *funzionale* a una narrazione, per costituirne un elemento.

Insomma l'organizzazione dello spazio – materiale o virtuale che esso sia – costituisce sempre un importante sistema di produzione di senso. Ogni luogo è determinato,

descritto, fisicamente o narrativamente delimitato, in funzione del senso che esso è destinato a trasmettere. Lo si vede bene nelle varie forme di narrazione, che regolarmente ambientano i differenti sviluppi del racconto in luoghi diversi, facendo quasi sempre coincidere l'evoluzione della vicenda con un viaggio o almeno con un qualche spostamento fisico di scala minore. Il cambiamento logico e "psicologico" che è la ragione di ogni narrazione è espresso quasi sempre anche da un cambiamento spaziale, un'ambientazione diversa. E viceversa: spazi diversi inducono diversi linguaggi, comportamenti e relazioni, anche a livello narrativo. Il principe che sarà Enrico V in Shakespeare, compagno in bettola, diventa re appena mette piede nella corte. Le eccezioni a questa regola del cambiamento spaziale sono poche, per esempio la tragedia greca con la sua convenzione dell'unità di luogo, che peraltro è regolarmente compensata da abbondanti inserti narrativi su ciò che avviene altrove, dentro la reggia o fuori le mura.

Queste peregrinazioni letterarie hanno senso. Non attraversano spazi scelti a caso, puramente decorativi, buoni solo per *arredare* il racconto. Al contrario, dicono qualcosa di essenziale sulla vicenda, la *qualificano*. Per comprendere e classificare le loro funzioni, è opportuno partire un po' da lontano e precisamente dall'ipotesi formulata nei dettagli da A. J. Greimas e dominante oggi negli studi semiotici, per cui tutte le narrazioni si articolano logicamente nelle stesse quattro fasi successive che con la loro organizzazione specifica danno ragione di quella peculiare caratteristica di coerenza e orientamento che distingue i racconti da altri tipi di testi, rendendoli così attraenti, e si usa definire *arco drammatico*.

Innanzitutto, ogni racconto presuppone al suo inizio l'azione *comunicativa* di qualcuno (un *destinante*) il quale desidera modificare la situazione esistente, risolvere qualche problema, rimediare a un danno ricevuto, a una mancanza o a un decadimento. Costui, in cambio della promessa di una ricompensa, riesce ad assegnare questo incarico (che possiamo sintetizzare nella conquista di un oggetto, materiale o astratto che sia) a un *soggetto*, il quale può essere concretamente impersonato da lui stesso o da un altro personaggio. (Per esempio un'eroina di Jane Austin può assegnare a se stessa il compito di sposare il bel giovane per rimediare al danno dello zitellaggio, oppure un re può assegnare a un soldatino il compito di salvare la principessa rapita dal drago). Questa fase di *manipolazione* o di *contratto* identifica il valore che dev'essere ottenuto nel corso della narrazione, l'oggetto da conquistare, ma non basta a ottenere il risultato e neppure a prepararlo adeguatamente. Pone solo il problema: un tesoro da trovare, un amore da realizzare, la libertà da conquistare, la ricchezza, il potere, il ritorno a casa, il regno, la vendetta...

In tutti i racconti infatti segue infatti un altro momento preliminare, che in buona parte della narrazioni è quello più lungo e complesso della vicenda, in cui il *soggetto* che dovrà ottenere l'*oggetto* investito di valore dal contratto deve accumulare la *competenza* (pratica o intellettuale) necessaria per impadronirsene. In questa fase spesso il *soggetto* accumula degli strumenti cognitivi (un qualche sapere sul suo obiettivo come una mappa o delle testimonianze, una migliore conoscenza di sé, l'esperienza della vita

e degli uomini, la storia passata che fa capire il presente...) ma soprattutto pratici. Tali strumenti pratici, in particolare si possono considerare degli *aiutanti*, umani, animati, o anche solo materiali; essi hanno spesso qualche cosa di più o meno esplicitamente *magico* che soccorrerà l'eroe contro gli *avversari* che via via emergeranno: può essere una spada magica, un'astronave super-tecnologica o una formula misteriosa, ma anche una vecchia nonna saggia o un informatore dal campo avverso, un abito elegante o del denaro.

Solo dopo che questa competenza è stata conquistata, il soggetto potrà tentare la *performance*, cioè l'appropriazione vera e propria dell'oggetto concreto o astratto che costituisce la posta in gioco, dunque affrontare la battaglia decisiva, arrischiare la conquista dell'amato, cercare la scoperta dell'assassino, concorrere alla gara della vita, o provare l'elezione. In questa fase è evidente più che altrove il carattere *agonistico* del racconto, la sua natura conflittuale; concretamente si trova spesso la presenza di chi si oppone all'impresa, per ostilità o perché desidera impadronirsi della stessa cosa: un *antisoggetto*.

Infine, la realizzazione della performance non basta a concludere felicemente la vicenda. C'è bisogno di consegnare l'oggetto ottenuto a chi deve goderne (un *destinatario*, che non è necessariamente lo stesso soggetto o il destinante, anche se spesso capita così) e occorre anche che l'impresa sia riconosciuta da chi lo ha commissionata (il destinante). Quest'ultimo compito, spesso non facile (un esempio classico è quello degli ultimi canti dell'*Odissea*, quando Ulisse è già arrivato a casa, ma deve penare molto per farsi riconoscere il suo ruolo) ma altrettanto spesso gradevole e perfino trionfale (si pensi alle riunioni dei polizieschi nello studio dell'investigatore, che spiega ai personaggi interessati e al pubblico come ha scoperto il colpevole, godendo della dimostrazione della propria superiorità intellettuale, o al matrimonio che conclude le storie d'amore) costituisce la fase della *sanzione*.

Le quattro fasi del racconto corrispondono tipicamente a spazi diversi. Lo spazio dell'azione principale, la *performance*, è di solito collocata in un *altrove*, un luogo non facilmente raggiungibile e separato dalla vita quotidiana. Nelle favole (dalla cui analisi di Propp, profondamente modificata da Greimas, derivano storicamente le categorie che ripropongo qui) può essere un castello magico o una grotta del drago; nei gialli la "tana" del criminale, negli eventi sportivi lo stadio della competizione finale, nella fantascienza la gigantesca astronave degli invasori da distruggere. Perché l'impresa abbia tutta la sua importanza, un tale luogo non può essere un luogo comune, facilmente raggiungibile. Per questa lontananza in semiotica si usa definirlo spazio *utopico*. La competenza si ottiene di solito in un luogo intermedio, per esempio durante un viaggio, in un bosco, nei polizieschi raccogliendo prove in ambienti ambigui, allenandosi in una palestra, superando montagne, comportandosi elegantemente nei salotti: esso è lo spazio *paratopico*. Contratto e sanzione invece avvengono spesso nello spazio *topico* della vita normale (almeno normale secondo il mondo immaginario della narrazione), si tratti della corte del re, dello studio dell'investigatore, della casa della fanciulla inna-

morata, del pacifico villaggio degli Hobbit. Ma talvolta anche lo spazio della sanzione è fuori dal comune: la chiesa del matrimonio o la corte dell'incoronazione dell'erede al trono ritrovato dopo mille avventure.

E' chiaro che questa articolazione canonica degli spazi narrativi, che qui abbiamo potuto solo accennare sommariamente, è un potente mezzo di investimento ideologico. Quali spazi siano indicati come luoghi utopici e paratopici, quali cioè siano spazi nemici o almeno problematici e quali siano invece topici, luoghi sicuri e difesi, ancorché instabili; dove corra la barriera che li divide e come siano articolate fra loro queste qualificazioni, cioè quale sia il rapporto che la narrazione definisce fra questi spazi, quali e quante soglie fra di loro: tutto ciò ci dice molto sul senso sociale di una narrazione, sul suo valore esemplare. Uno dei modi più efficaci per comprendere i contenuti impliciti delle narrazioni è considerarle come delle costruzioni che servono a giustificare la sanzione, o meglio, il tipo di situazione che la sanzione esemplifica. Da questo punto di vista, l'attraversamento di tutti gli spazi paratopici e utopici serve a legittimare e consacrare per contrapposizione la validità di quello topico. Raccontare vuol dire anche legittimare differenze e stabilire confini.

Lo spazio utopico può essere lontanissimo e irraggiungibile, o circondare da presso quello topico, subito fuori dalla porta della città, magari insinuandosi al suo interno, come nei racconti di misteri; può essere *interiore* (nel caso di una sfida psicologica) o *superiore*, quando quel che conta è la realizzazione sociale (si pensi a romanzi come *Il rosso e il nero* o alle eroine di Jane Austen); può essere urbano ma comunque irraggiungibile (come l'intimità dell'amata nell'*Educazione sentimentale*), o nascosto in un bosco, in un castello o in un pianeta sconosciuto. La stessa variabilità si ritrova per gli altri spazi narrativi. Uno stesso luogo fisico, per esempio il mare, può comparire in una storia, per esempio l'*Eneide*, come puro sfondo degli spostamenti necessari, senza avere particolari funzioni narrative; può essere uno dei luoghi paratopici, come nell'episodio del naufragio di Ulisse nell'*Odissea*; può invece rappresentare il luogo utopico per eccellenza (*Moby Dick*), o il luogo topico e quotidiano dove ci si rifugia per evitare il contatto col pericoloso mondo esterno (*Novecento* di Baricco). Così il deserto e la metropoli, la casa di famiglia e l'ufficio possono assumere i diversi ruoli, con le evidenti conseguenze ideologiche.

Quando, con il dramma borghese della fine dell'Ottocento (Ibsen, Strindberg), il conflitto non è più pubblico ma privato e la casa di famiglia diventa il luogo utopico della lotta senza quartiere fra i sessi, questo solo fatto cambia profondamente il senso delle vicende raccontate. In ogni caso la configurazione dello spazio è significativa, ci parla della logica di un autore e di una società spesso più di altri fattori narrativi evidenti, come la "psicologia" dei personaggi. Anche quando, come capita spesso nelle narrazioni contemporanee, dei luoghi non resta che un fantasma, o un residuo ironico, sopravvive il senso dell'opposizione funzionale che abbiamo indicato.

3. Questi strumenti di analisi si applicano pienamente al discorso pubblicitario, che oggi solo in casi marginali è puramente persuasivo, mentre si presenta quasi sempre in una forma più o meno esplicitamente narrativa. Naturalmente un'analisi semiotica corretta e dettagliata è possibile solo prendendo in considerazione dei testi concreti (un annuncio, uno spot, una campagna). L'abbondanza della produzione pubblicitaria e la dispersione inevitabilmente provocata dalla pressione concorrenziale rende approssimativa qualunque diagnosi generale. Il discorso pubblicitario è però sì continuamente variabile, ma per sua natura anche molto stereotipato e dunque presenta anche in questo campo delle costanti, che non sono regole universali, ma valgono per la grande maggioranza dei casi. A questi stereotipi si applica in primo luogo la nostra indagine, anche quando essi siano ridotti all'ironia o al gioco fine a se stesso.

Per capire la funzione degli spazi in pubblicità, bisogna partire dalla struttura della narrazione pubblicitaria, che è un po' diversa da come si pensa comunemente. Nella pubblicità recente (diciamo da alcuni decenni, da quando cioè le marche sono diventate centrali), le narrazioni pubblicitarie non sono in genere racconti incentrati sul valore del prodotto in sé: le merci *non* sono gli eroi di queste storie e di solito non vengono presentate neppure come gli oggetti di valore che il cliente debba conquistare con tutti i suoi sforzi, come faceva un po' più spesso la pubblicità ingenua degli inizi. Marche e prodotti sono invece presentate come *aiutanti*, nel senso che abbiamo chiarito prima.

Ci sono eccezioni a questo cambiamento di organizzazione discorsiva, qualche volta il prodotto viene presentato ancora come un'attrazione irresistibile, un piacere immediato da conquistare a ogni costo, come nel caso di certi gelati o bevande alcoliche, di cui si racconta che meritano l'abbandono del più attraente fra i partner, della più comoda fra le situazioni. Altre volte l'eroe della storia è il prodotto, di cui si mette alla prova la capacità di soddisfare le pretese del consumatore, come nel caso di certi classici spot per detersivi con "prova". E infine, in casi piuttosto rari il senso della pubblicità si limita a richiamare il marchio e la tipologia del prodotto, in un contesto più o meno piacevole e capace di produrre divertimento e simpatia: ma di solito anche in questo tipo di pubblicità, a ben guardare, si ritrova una qualche forma di sanzione.

In generale però nel discorso pubblicitario le cose sono presentate in questo modo: vi sono dei valori socialmente riconosciuti, come la pulizia della casa, la bianchezza del bucato o la bellezza del corpo, la salute, la velocità e la sicurezza delle automobili, il successo e la ricchezza, lo spirito d'avventura e la seduttività erotica. Questi valori non sono presentati come inventati né assegnati dalle marche o dai prodotti (dunque dalla pubblicità), ma come *già esistenti* e ben riconosciuti dal consumatore, anche se la pubblicità svolge la funzione di richiamarne la memoria e l'importanza. Il destinante che viene sottinteso è dunque l'intera società, magari raffigurata narrativamente nelle figure di suocere e nonne, amiche esperte, personaggi di successo, vicine di casa e capuffici.

Nel racconto pubblicitario dunque il contratto in genere è dato per già avvenuto: una condizione non rara anche in altre forme di narrazione, che iniziano *in medias res*, e sottintendono obiettivi "realistici" di affermazione sociale e personale, come

molti romanzi ottocenteschi. Quel che è più caratteristico è il fatto che l'obbligo da esso stabilito sia in genere presentato in pubblicità come permanente, non debba cioè essere assolto una volta sola ma perseguito con determinazione quotidiana, dato che riguarda la sfera dell'essere e non del fare: la pulizia e la bellezza, la competizione e il successo, il sex appeal e lo spirito competitivo, e, più generale di tutti, *l'obbligo della felicità quotidiana*.

L'eroe che deve soddisfare contratti così onerosi e mostrarsi all'altezza dei suoi obblighi sociali e del suo stesso desiderio è dunque il consumatore, o piuttosto il personaggio che lo raffigura all'interno della narrazione pubblicitaria. La marca e il prodotto si presentano in questo quadro maggioritario come *aiutanti* più o meno magici: la marca perché *sa* che cosa vuole il *suo* consumatore, quale sia il suo contratto e quale *dovrebbe essere* (eventualmente ricordandoglielo pure con discrezione). Soprattutto *conosce* quali siano i mezzi per soddisfarlo e dunque può *fornirgli* gli strumenti concreti (le merci, spesso in sostanza rappresentate come *talismani magici*) per adempiere a questi obblighi. Aderendo alla proposta della marca, il consumatore diventa a sua volta competente, entra in una sorta di club di quelli che hanno capito come è possibile farsi assimilare ai valori della marca ed è in grado di realizzare i suoi obblighi in maniera tale da ricompensare la marca con la sanzione della *fedeltà*.

Il prodotto dunque è l'aiutante magico vero e proprio, quello che la marca *regala*, perché, essendo un oggetto concreto, *può* realizzare per lui tali obblighi, per via diretta compiendo tutte le volte che servirà l'azione necessaria per ottenere il valore (disinfettando la casa per ottenere il valore igiene, frenando efficacemente l'automobile per il valore sicurezza, profumando intensamente per la seduzione, rendendolo competitivo per lo sport ecc.) oppure indirettamente, influenzando in maniera quasi magica il modo di essere del consumatore (per esempio i prodotti di lusso pretendono di *assimilare* il consumatore a un universo di ricchezza o di glamour, in cui si limitano a mostrare di essere centrali, e così certi prodotti sportivi come le sneaker per il mondo delle imprese atletiche, i prodotti dell'abbigliamento per la seduzione ecc.).

Insomma, a differenza di quasi tutti gli altri discorsi persuasivi (per esempio quelli giudiziari, buona parte di quelli politici e religiosi) che funzionano tentando di porsi come destinanti e di imporre direttamente degli obblighi al lettore organizzando un ragionamento intorno al *dovere*, a ciò che è opportuno e necessario, la narrazione pubblicitaria esercita una persuasione morbida e indiretta (tecnicamente: *perlocutiva*), assumendo il ruolo dell'aiutante che trasmette il potere e il sapere: una competenza utile al consumatore rispetto a una performance ricordata sì dall'annuncio pubblicitaria, ma rappresentata come già dovuta, già contrattata. E' questa struttura caratteristica di senso la ragione per cui la maggior parte delle narrazioni pubblicitarie non esibiscono il *contratto* (che oltretutto come abbiamo visto è di solito la prima risposta a una difficoltà, a una mancanza e dunque ha qualche aspetto d'angoscia, cui di solito la pubblicità sfugge accuratamente; e in cui inoltre la marca non ha parte e non deve averlo, se non vuole apparire come una creatrice di bisogni artificiali e dunque come un fattore negativo) e neppure la *performance*, l'azione decisiva, perché essa è conti-

nua e riguarda il consumatore. I momenti canonici del racconto pubblicitario sono gli altri due, la *competenza* e la *sanzione*, il momento in cui il successo è riconosciuto.

La competenza va a sua volta dimostrata, e può esserlo con un'azione, una prova: il prodotto o la marca mostrano il loro sapere e potere esibendoli in una specie di storia dentro la storia, di performance dentro la competenza. Quel che ci interessa qui è che di solito per farlo hanno bisogno di un ambiente, quello *spazio paratopico* che abbiamo nominato prima, il quale ha per lo più caratteristiche liminari: da un certo punto di vista assomiglia al mondo quotidiano, confina con esso; da un altro se ne stacca, lo estremizza, lo porta a un livello esemplare, lo depura di tutto quel che non c'entra per mettere a fuoco solo ciò che va provato. La natura dello spazio paratopico è quella della soglia, del confine, del gradino da superare. Esso separa, spesso in senso propriamente fisico, un dentro da un fuori, un sopra da un sotto, un successo da un fallimento. E' un filtro, un crivello.

Lo spazio della sanzione è invece detto *topico*, si presenta con i caratteri della familiarità e della quotidianità; ma anch'essi sono esagerati, resi esemplari, enfatizzando quelle caratteristiche che lo rendono tale. Lo spazio topico è proprio, è conosciuto, è gradevole e sicuro. Si può godere, senza dover dimostrare alcunché, perché l'obbligo è già stato assolto. E' lo spazio dell'eterno presente, dell'oggi e del dono, della gratitudine e della sospensione del tempo. Il confine lo circonda e lo protegge.

La caratteristica dell'esemplarità e dunque della semplificazione, dello stereotipo, è connaturata strutturalmente alla pubblicità, tanto per il suo carattere di massa e dunque per la necessità di comunicare usando un codice che sia, per così dire, un massimo comun divisore di tutti quelli del suo pubblico e dunque molto semplice ed esplicito, spesso fondato sul *parassitismo* di altri testi mediatici, rifatti e citati proprio perché già noti. Ciò accade tanto per la pressione competitiva che implica la necessità di una forte *salienza*, non solo percettiva ma anche di senso: la capacità di farsi notare con segni forti e chiari. Quanto per poter parlare a tutti, per non escludere nessuno con un linguaggio davvero nuovo e dunque ermetico. L'ironia rispetto agli stereotipi e ai testi mediatici che si riprendono, così diffusa nel discorso pubblicitario, non modifica questo carattere parassitario, semplicemente lo alleggerisce e lo rende suscettibile di molteplici livelli di lettura.

Tali necessità si estendono ovviamente anche alle ambientazioni delle narrazioni pubblicitarie, che sono di solito semplici e rispondenti a un numero molto limitato di *spazi archetipici*, veri e propri *luoghi comuni* dell'immaginario pubblicitario. La logica strutturale che abbiamo seguito finora ci illustra un'altra ragione di questa semplificazione che spesso riduce gli ambienti a una serie di attributi *ready made* e stereotipi: bisogna che sia chiara la funzione topica o paratopica del luogo, la sua carica emotiva deve stagliarsi con chiarezza per sostenere il senso della narrazione.

A conclusione del nostro ragionamento possiamo dire dunque che gli ambienti pubblicitari si debbono raggruppare in due grandi gruppi, a seconda della loro funzione nella narrazione: quelli che costituiscono una condizione di insicurezza, di sfida, di prova, che richiedono un'azione attiva e dove la marca e il prodotto rendono esplicita

la loro competenza (*spazi paratopici*) e quelli difesi, protetti, familiari, in cui l'effetto positivo dell'oggetto pubblicizzato si è già verificato e se ne constata semplicemente il buon esito (*spazi topici*).

Dato che nel mondo pubblicitario, soprattutto ma non solo in quello italiano così poco abituato alla pubblicità comparativa, è difficile mettere in scena un antisoggetto vero e proprio, perché la pubblicità considera sconveniente e disfunzionale rappresentare il negativo, spesso l'ambiente (paratopico) agisce silenziosamente da antagonista, cioè fornisce le difficoltà contro cui la marca e il prodotto possono darsi da fare. Il freddo e la distanza, la scabrosità della strada e i rischi della città, lo "sporco ostinato" che viene dal giardino o dal cortile e le durezza del campo sportivo metropolitano, la confusione delle vacanze e quella del traffico, con mille altri dettagli del genere, urbani o naturali, realistici o fantasiosi, offrono la sfida giusta per automobili e detersivi, compagnie telefoniche e paste, alcolici e scarpe. Nel caso dello spazio paratopico, insomma, l'ambiente diventa spesso personaggio, il nemico da battere.

Gli spazi topici invece sono molto più omogenei e meno attivi. Si limitano di solito alla solita cornice della famiglia media, un po' migliorata dalla tacita regola pubblicitaria per cui quando si propone un'immagine positiva "realistica", questa in generale deve rispecchiare l'autopercezione socioeconomica del target, elevandola un po' e rendendo nitidi i dettagli e nuovi gli ambienti. Sono dunque villette unifamiliari più che appartamenti condominiali (che hanno cattiva fama negli Stati Uniti), con giardinetti ben coltivati e salotti accoglienti, cucine pulite e ordinate, tavole da pranzo bene apparecchiate. O campagne gradevoli e ben coltivate, accuratamente depurate di tutto ciò che potrebbe infastidire (insetti e concime, per esempio, siccità e fatica), interni delle automobili immacolati e comodi.

Non bisogna però identificare strettamente questa polarità di funzioni con la tipologia dei luoghi effettivamente allestiti nelle narrazioni pubblicitarie, che sono più vari e possono assumere ciascuno funzioni diverse. Se mettiamo assieme tutti i luoghi in cui sono ambientati annunci e filmati pubblicitari, abbiamo davvero un "paese" o forse addirittura un "pianeta della pubblicità". Ci sono i paesaggi più estremi, dall'alta montagna al deserto al mare in tempesta, le dolci colline della Toscana e della Provenza, i quartieri suburbani e l'interno della casa, i teatri e le città, il futuro e il passato (immaginario) del Far West, l'"interno" dei tessuti e del corpo, le astronavi e le automobili, la strada e i bar, i distributori di benzina e le classi scolastiche, le palestre e le spiagge. E' possibile allineare semplicemente questi luoghi per metterne in luce caratteristiche e stereotipi, come si è fatto in questa mostra col proposito di esibirne l'immaginario spaziale, inteso come una raccolta di immagini che circolano nella vita sociale, un po' come ci sono gli erbari, a raccogliere piante e fiori e gli acquari per i pesci. Ma si potrebbe anche pensare a un'organizzazione logica, che va da un massimo di insicurezza e di sfida (i ghiacci delle cime, la violenza dell'oceano) fino ai luoghi più sicuri e amichevoli.

Facendo così si scoprirebbe che "il paese della pubblicità" ha una struttura a cerchi concentrici, con un esterno in genere dipinto come pericoloso e esigente e un interno fatto di gratificazione e di intimità, graduati secondo criteri non geografici ma cultu-

rale e tutto sommato ideologici, per cui la città, per esempio è più “selvaggia” della campagna. Vale a dire che stanno prevalentemente *fuori* i luoghi naturali non umanizzati, ma anche le città, le scuole, le strade, dovunque la vita naturale o sociale scorra non controllata. Da questo punto di vista, fortemente ideologico, la società allargata, quella che non è composta da parenti e amici ma da sconosciuti che si sfiorano per caso, sembra appartenere al campo dei luoghi pericolosi; e così perfino la scuola e i luoghi del lavoro (peraltro poco rappresentati). Si noti che gli spazi paratopici non sono necessariamente luoghi *negativi*: essi costituiscono un problema, pongono una sfida che praticamente sempre nella narrazione pubblicitaria così necessariamente ottimista è destinata ad essere *vinta* grazie alla magia del prodotto. Resta a loro proposito un’inquietudine, un dubbio, un rischio, più o meno forte a seconda della natura del prodotto e della strategia pubblicitaria adottata.

Dentro, al sicuro, sono posti invece in genere altri luoghi, come la casa, coi suoi vari ambienti, il giardinetto o *backyard* che spesso negli spot l’accompagna, i luoghi delle vacanze e perfino una campagna idealizzata molto frequente nell’immaginario della pubblicità, che tutto sommato appare come l’estensione di quei giardinetti e di quelle località turistiche, ma anche l’abitacolo dell’automobile (ma non sempre le strade e i distributori di benzina) ma anche i negozi, i bar, i ristoranti, insomma i luoghi del consumo.

La capacità di *qualificazione* degli spazi rispetto alla narrazioni pubblicitarie è molto amplificata per il fatto che ciò che viene offerto nei filmati e negli annunci non sono naturalmente gli spazi in se stessi, ma piuttosto la loro *rappresentazione* attentamente costruita sul piano visivo e spesso fortemente manipolata con le tecniche della fotografia e dell’elettronica. Per comprendere queste immagini si possono applicare delle analisi propriamente visive, che metterebbero in luce delle forme di codifica ovvie ma di solito poco considerate e però piuttosto efficaci. Così la luce e le tonalità di colore più o meno chiare e serene; la musica di accompagnamento scelta in modo da ottenere certi effetti emotivi; il ritmo del montaggio più o meno serrato, angosciato o capace di *souspance*, oppure divertente e allegro; il punto di vista della camera da presa che spesso simula uno sguardo preciso, un ruolo cui viene implicitamente richiesto allo spettatore di aderire. Tutti questi dettagli della rappresentazione e gli altri che si potrebbero indicare servono a risolvere l’ambiguità degli ambienti e a precisarne meglio la funzione.

Anche se si considera che a questa classificazione dei luoghi secondo la logica dell’opposizione topico/paratopico non mancano certo le eccezioni, il senso di tale organizzazione dello spazio è evidente, soprattutto se si pensa che gli eroi degli spot sono in sostanza rappresentazioni più o meno metaforiche del “consumatore modello” di un certo prodotto ed in genere dell’industria dei consumi: quel che ne emerge è un modo di essere sostanzialmente conformista, insicuro, rinchiuso nei confini angusti della vita familiare e del piccolo gruppo familiare o di amici.

E’ una condizione di isolamento personale che corrisponde perfettamente alle modalità di consumo dominanti, che privilegiano l’individuo isolato e la sua personale

ricerca del piacere a discapito di ogni possibile presa di posizione *collettiva* sulle motivazioni del comportamento. Non è questione qui di valori, ma di spazi e di punti di vista, del modo in cui il “consumatore” è chiamato esemplarmente a occupare i luoghi della sua vita. Ogni immagine comporta un punto di vista, uno sguardo di cui essa è implicitamente la rappresentazione. L'immaginario pubblicitario è ricchissimo, un caleidoscopio di immagini continuamente riformulate ricomposte, aggiustate, ristrutturata, qualche volta piuttosto rara inventate in maniera davvero “creativa”. E' dunque un complesso di immagini cui corrisponde un sistema di sguardi altrettanto ricco e complesso, ma tutto sommato altrettanto omogeneo. Se ci chiediamo di chi siano gli occhi simulati dall'immensa fioritura delle immagini della pubblicità, è chiaro che si tratta di sguardi addestrati ai mezzi di comunicazione, abituati a considerare le merci come valori, disposti ad assumere su di sé una lunga serie di obblighi sociali che si possono riassumere nella *rapresentazione* di una normalità domestica chiusa in se stessa e diffidente, senza molti rapporti con il resto del mondo. Poco sorprendentemente, dato che anche nel settore pubblicitario la *pop culture* americana è fortemente dominante come è più che nel cinema o nella televisione, si tratta di un punto di vista che è facile identificare con quello della vita suburbana dell'immensa “Middletown” americana, molto di più che di quello della città tradizionale o della grande metropoli. Da questo punto di vista il paese della pubblicità non è solo un universo simbolico complesso, qualcosa come una stato intero o tutto il pianeta: è anche un piccolo villaggio che si figura il mondo sulla sua misura.

A crise existencial do mercado da comunicação¹

Luís Rosendo*

Introdução

A complexidade do tema escolhido pelo Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho para este Seminário encerra um conjunto de importantes questões cuja ausência de respostas é, na minha opinião, a essência de uma espécie de crise existencial que o mercado vive actualmente.

Na verdade, olhar para a comunicação persuasiva, porque é esse o tema do seminário, e procurar nessa vasta disciplina a multiplicidade e/ou a unidade de práticas comunicacionais é um exercício complexo que começa desde logo no nome que é atribuído a cada uma das técnicas que dão corpo a essa multiplicidade e depois compreender por que é que, na prática, ninguém consegue, assim o acho, criar uma unidade entre elas.

Poderia, de qualquer forma, questionar também o conceito de comunicação persuasiva porque afinal, comunicar, ao ser um processo a duas vias, pressupõe, logo à partida, que quem toma a iniciativa de comunicar sabe que o tem de fazer de forma persuasiva, sob pena de não estar a cumprir o desígnio associado ao conceito de comunicar. A persuasão é uma característica intrínseca da comunicação, que não é a única, mas uma das mais importantes. No entanto, não quero enveredar por uma discussão teórica associada a conceitos, mas sim, falar sobre o mercado da comunicação.

E, ao olhar para essa “instituição” que é o mercado, verifico que existem cada vez mais empresas especializadas em determinados subdomínios da comunicação persuasiva. E, por muito que procure, não consigo encontrar nenhuma uniformidade de conceitos que definam a respectiva prestação de serviços.

¹ Este seminário contou com a presença de profissionais em todos os painéis. Agradecemos o contributo relevante que trouxeram ao debate que, sem a sua presença, não teria sido o mesmo. Esta é a comunicação apresentada no 1º Painel – Entre a multiplicidade e a unidade das práticas comunicacionais: um campo académico e profissional em definição. É da responsabilidade do Director Executivo da APAP (Associação Portuguesa das Agências de Publicidade Comunicação) que conosco colaborou e foi patrocinadora do evento.

* Director Executivo da APAP (Associação Portuguesa das Agências de Publicidade e Comunicação) e consultor de comunicação. E-mail: apap@apap.co.pt

Olhemos, por exemplo, para os dois principais directórios de empresas de comunicação que existem em Portugal. Verificamos, logo à partida, que as empresas estão organizadas por especialidades. Tirando alguns serviços mais ou menos especializados e técnicos, como fotografia, bancos de imagens ou agências de modelos, ficam as secções que podem, muito bem, ser identificadas como as componentes da comunicação persuasiva e que coincidem, *grosso modo*, com o que vem escrito nos estatutos da APAP. Neles estão identificadas cinco grandes áreas de especialização: publicidade, planeamento e compra de espaço (agências de meios), marketing directo (agora relacional), relações públicas, promoções de vendas (que futuramente poderá ser renomeada para marketing promocional) e ‘comunicação institucional, criatividade e design’.

Se aceitarmos como válida esta distinção, um dos passos poderia estar resolvido. Mas não. A dúvida persiste porque nenhuma definição é suficientemente consensual a ponto de delimitar o seu campo de intervenção. Olhe-se apenas para a disciplina ‘comunicação institucional, criatividade e design’. O que é que este conceito quer dizer na prática? Algo de muito vago, sem dúvida.

De facto, todas as empresas listadas fazem comunicação persuasiva, todas usam, mais ou menos vezes, os mesmos instrumentos e as mesmas técnicas, os objectivos que os seus clientes traçam são mais ou menos os mesmos, em suma, não consigo compreender objectivamente as diferenças entre duas empresas semelhantes.

Talvez esteja a ser um pouco radical. Na verdade, a distinção entre uma agência de publicidade e uma agência de relações públicas, por exemplo, é facilmente compreensível. Mas é-o apenas na teoria. Isto porque nada impede uma agência de publicidade de fazer RP e uma agência de RP de fazer publicidade. Resta saber é se o fazem bem feito. Mas isso é outra questão.

Uma questão de nomenclatura

É interessante, aliás, verificar a distinção entre Publicidade e Comunicação que a própria APAP (Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação) adopta desde 1992, numa iniciativa, diga-se, inovadora a nível nacional e europeia. Isto porque só em 2002 é que a Associação Europeia do sector adopta uma designação semelhante, passando de associação de agências de publicidade para associação de agências de comunicação (de EAAA para EACA).

Foi nesta altura que surgiu a divisão estatutária que há pouco referi.

Sem querer entrar em grandes detalhes históricos, relembro que o início da década de 90 representa, para as agências de publicidade, um importante marco (negativo) pelo facto de se ter assistido à transformação dos departamentos de planeamento e compra de espaço naquilo que são hoje as agências de meios. Digo negativo, porque esse movimento representou para as agências de publicidade a perda do controlo de uma fatia muito relevante do investimento em comunicação e, por conseguinte, o início da perda da hegemonia na gestão da comunicação dos anunciantes. Significou

também a perda de um importante instrumento de trabalho, o *research*, por grande parte do trabalho efectuado nessa área ter ido também parar às agências de meios. É certo que há uma diferença significativa entre estudo de meios e estudo do consumidor, mas a verdade é que havia sinergias quando o planeamento de *media* estava nas agências de publicidade.

Em suma, foi o início do fim do conceito de agência de serviço completo, o que quer que isso signifique. E foi, por conseguinte, o princípio da especialização do mercado.

Voltemos aos directórios. Se estudarmos empresa a empresa, verificamos que todas elas apresentam uma vasta carteira de serviços caracterizada, habitualmente, por nomes pomposos, umas vezes rebuscados, outras, carregados, aparentemente, de uma ciência altamente complexa.

Interessa, no entanto, avaliar até que ponto o mercado conhece e reconhece essa nomenclatura.

Na minha opinião, conhece pouco, ou seja, não reconhece quase nada. A ponto de verificar que a crise existencial, a que me referi, se faz sentir no simples facto de os anunciantes estarem a tornar a comunicação numa espécie de *comodity*, em que elementos como a estratégia e o planeamento não são valorizados. Ao invés, os clientes sabem pedir campanhas, ou comunicados de imprensa, e esquecem-se do essencial: definir com rigor o problema a que é preciso dar resposta e indicar um valor indicativo de investimento. É por isso que os anunciantes têm cada vez mais dificuldade em perceber onde é que reside a diferença entre a agência X e Y e por isso é-lhes mais ou menos indiferente escolher entre uma e outra e, portanto, baseiam-se essencialmente na vertente preço para tomar a sua decisão. Esta situação resulta também do facto de o próprio anunciante não saber muito bem o que é que precisa do seu prestador de serviços. Mas não só: nos últimos anos as agências perderam, fruto de uma competição muito agressiva baseada no preço, a capacidade de investir em *know-how*. Neste domínio, faça-se também uma crítica à Escola que não tem sabido, na minha opinião, formar pessoas capazes de pensarem a comunicação de uma forma holística capaz de promover essa integração.

Um problema global

Tenho assistido nos últimos meses a uma série de conferências e lido uns quantos artigos na imprensa internacional que dão uma dimensão global a este problema e que não me deixam dúvidas de estarmos perante uma das crises mais profundas que o sector atravessa. E o problema reside, em grande parte, no facto de a explosão de novos meios, a fragmentação de consumo de meios e até os novos hábitos de vida conseguirem baralhar anunciantes e agências, a ponto de ninguém conseguir nesta altura saber com precisão qual a melhor técnica para chegar ao desejado consumidor.

Os próprios modelos de decisão que, até há bem pouco tempo, davam uma grande confiança a anunciantes e agências na escolha da mensagem mais adequada e dos

meios que melhor serviam para a passar estão à beira do colapso. Estamos a assistir a uma nova realidade para a qual ainda não temos uma resposta adequada sob o ponto de vista das técnicas de comunicação a adoptar.

Por outro lado, a comunicação vive uma pressão crescente do poder político-legislativo, sobretudo a nível europeu, que a vê como uma ameaça ao bem-estar das pessoas e da sociedade, fundamentada muitas vezes em posições demagógicas das organizações de defesa do consumidor. E ao tentar cercear a liberdade de expressão comercial, este poder esquece-se que o problema não está na comunicação, mas na ausência de valores éticos e de responsabilidade que esse mesmo poder há muito se alheou de representar. Ao invés de ser o bastião dessa ética e dessa responsabilidade, prefere instrumentalizar-nos limitando-nos o acesso às fontes de informação comercial. É certo que é preciso definir limites, mas esses limites começam, precisamente, na capacidade de entender a origem dos problemas e procurar soluções sustentáveis. Limitar a liberdade de comunicação comercial, não só não é sustentável, como não resolve nenhum problema de fundo.

Conclu, então, com um desafio aos académicos: ajudem-nos a entender o nosso problema, ajudem-nos a compreender o que é esta coisa da comunicação persuasiva, do seu real poder junto dos consumidores e da sociedade e estou certo que iremos conseguir demonstrar que a comunicação também pode ser uma ciência e que é um erro enclausurá-la no conceito de *comodity*.

“Comunicação persuasiva” – As conclusões do Seminário

Aníbal Alves*

Como em outras partes da presente edição se refere, realizou-se na Universidade do Minho em 29 e 30 de Outubro de 2004 o Seminário Internacional “A Comunicação Persuasiva: como a perspectivam Académicos e Profissionais?” Concluíram-se os trabalhos com uma mesa-redonda convocada sob o título interrogativo “*comunicação persuasiva: onde estamos e para onde vamos?*”. Nela intervieram, principalmente e para além de numerosos membros da audiência, os professores estrangeiros convidados, Charo Sádaba, Alfredo Arceo e Ugo Volli, o moderador, professor Aníbal Alves, e as relatoras, doutoras Helena Gonçalves e Helena Pires. Das questões aí tratadas, e sem deixar de referir momentos de vivo e estimulante debate, guardam-se aqui algumas deixas para continuação. Mais reflexões e sugestões que conclusões, não se trata de aquisições de chegada, mas antes de novos pontos de partida, neste caminho de ir e de vir em que se constrói o nosso saber. Escolhemos prolongar o encontro de “comunicação persuasiva” através de três tópicos: 1) objecto e motivação institucional do seminário; 2) visão paradigmática do painel de intervenientes; 3) linhas de continuação.

1. Objecto e motivação do seminário

“Comunicação persuasiva” é um nome ingrato. Não agrada aos que trabalham no campo por ela designado, nem parece efectivamente corresponder ao próprio conhecimento alcançado sobre aquele campo. Uma das últimas alternativas que vi propostas foi a de “comunicação convidativa” (*invitational*). Não lhe faltando certamente boas razões, dificilmente se imporá sobre tantas outras com fundamentação análoga. O incómodo do nome não é novo para os estudiosos da “Comunicação”. Sabemos como é grande a dificuldade de definição e de teorização em matéria de comunicação humana. De tão omnipresente, multiforme, permanente e inevitável, a comunicação

* Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. E-mail: anibal@ics.uminho.pt

parece refractária à formulação conceptual, una e unívoca. O mesmo sucede, e porventura com novos argumentos, com a expressão “comunicação persuasiva”. Guardemos então o nome, e a sua eficácia metonímica, aceitando o convite para entrar na interrogação da comunicação persuasiva, que também podíamos chamar “acção comunicacional” retomando, com adaptação, uma conhecida designação.

Ao contrário das justas interrogações e dúvidas sobre o nome, existe geral convicção e acordo sobre o carácter eficiente da comunicação humana. A quantidade e variedade de organizações, de técnicas, de procedimentos e de outras actividades de comunicação, em geral, expressamente concebidos e realizados para influenciar, persuadir, converter, mudar, etc., são disso clara manifestação, particularmente redundante nas actuais sociedades complexas. Com o advento dos *media* e a fortíssima crença no seu poder de influência sobre as audiências, emergiu a vasta e duradoura linha de pesquisa sobre as funções e efeitos da comunicação mediática. Nas sociedades democráticas, de mercado e de consumo, dir-se-ia que nada mexe sem o apelo da comunicação! E, para ilustrar a permanência desta, baste-nos por agora evocar a arte e ciência da Retórica que tão profundamente marcou e continua a marcar a nossa civilização ocidental. De modo mais radical, não foram poucos os mestres da linguística e da semântica – o comunicador humano é especificamente o *homo loquens* – a reconhecer a dimensão apelativa e/ou argumentativa inerente à própria fala e língua.

Não faltou pois relevância social e disciplinar ao objecto do seminário de Comunicação Persuasiva, em boa hora imaginado por docentes e investigadores desta área do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho.

Na verdade, à pertinência do assunto, veio juntar-se uma particular motivação: a consciência da necessidade de ir mais longe nesta área de estudo que constitui linha programática do próprio Departamento, assim como do Centro de Comunicação e Sociedade a ele associado. É certo que os docentes e investigadores, principalmente os mais ligados às disciplinas de Publicidade, Relações Públicas, Comunicação Empresarial e similares, contam já com obra feita. Tal não impede, antes pelo contrário, o reconhecimento das exigências de um campo de conhecimento ainda em formação e cujo próprio objecto de estudo se confronta com desafios da sua própria consolidação.

A este respeito, ganha também maior significado o empenho da Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação – APAP – na participação, organização e patrocínio do Seminário. A integração deste na programação do Mediascópio, projecto colectivo de investigação do Centro de Comunicação e Sociedade, realça-lhe ainda o sentido de busca e de actualidade com que foi concebido e realizado.

2. Os intervenientes: visão paradigmática

Uma conclusão não dita do Seminário pode ser apercebida a partir de uma visão sinóptica abrangente dos diferentes perfis e desempenhos dos participantes profissionais e académicos no Seminário. Cada qual evidenciou, de modo bem demarcado, em

algum caso até entusiasmado, uma abordagem inequivocamente valiosa e consistente da comunicação persuasiva. Pudemos seguir, em testemunho directo, a experiência do profissional, “na sua capacidade de resposta sem falha”, no preciso momento de assumir o repto do problema, como no da entrega da obra “cumprida”; ouvimos o gestor de empresas de comunicação, com responsabilidades de coordenação de um sector sujeito a cruzamentos de domínios, de competências, de práticas, a apelar para a necessidade de urgente prospectiva e clarividência; recebemos o testemunho de docentes e investigadores que prosseguem, com quadros teóricos e metodológicos próprios, trabalhos de pesquisa de opinião e de imagem junto de públicos diferenciados, acerca de questões da actualidade social, cultural e política; bem como da mudança e evolução de comportamentos; assistimos aos ensinamentos de um experimentado hermenauta da mensagem publicitária, nas suas mais variadas expressões e modalidades, com seus trajectos e sentidos imprevisíveis e quão surpreendentes.

Pudemos, assim, e ainda com as numerosas intervenções da audiência, abarcar *in vivo* um complexo e rico paradigma das várias abordagens deste singular campo da comunicação persuasiva. Singular e unificado por esta espécie de desígnio intencional que é inerente a todo o agir comunicativo, seja ele no anúncio ou campanha publicitários, no plano de *marketing* ou de relações públicas, na sensibilização, promoção ou propaganda, na criação de imagem, na construção/reconstrução da “marca”...

A apreensão simultânea desta multiplicidade de desempenhos e de práticas, bem como da sua comum intencionalidade sobre o comportamento social e individual, não será, certamente, das menos importantes conclusões do seminário a que, em seguida, nos referiremos.

3. Em conclusão

Não retomaremos aqui a lista formal de tópicos com que encerrámos a mesa-redonda. Procederemos antes à explicitação das linhas de fuga presentes naqueles tópicos. Três desígnios ou três necessidades principais decorrem do Seminário: *maior conhecimento da área, melhor organização do sector, maior cooperação entre profissão e academia.*

3.1. Maior conhecimento

As conferências e debates permitiram reconhecer a vastidão e complexidade do campo de actividade, de ensino e de investigação abrangido sob a expressão “comunicação persuasiva”. É comum entendimento que por ela se refere o conjunto de profissões, artes, técnicas e procedimentos, geralmente enquadrados institucionalmente em forma de agências, gabinetes, direcções ou entidades congéneres, dedicadas à actividade profissional de publicidade, relações públicas, *marketing* e de outras modalidades de comunicação similares. Domínio de manifesta e crescente importância social, económica, política e cultural, apenas recentemente se constituiu em objecto de estudo académico, quer ao nível de instrução e treino, quer ao nível de análise e elaboração

científicas. Não é assim surpreendente detectar ignorâncias e lacunas, principalmente ao nível de conceitos e teorias sedimentados. Parece, pois, imperativa a conclusão, expressa por profissionais e académicos, de *prosseguir o estudo sistemático da comunicação persuasiva*, apelando para a sua relevância e função sociais insubstituíveis junto das instituições e agentes responsáveis.

De modo mais específico, foi evidenciada a necessidade de desenvolver investigação aprofundada nas linguagens da comunicação persuasiva, incluindo as associadas às *novas tecnologias* e respectivos novos públicos.

Mereceu particular destaque o reforço da pesquisa sobre a *imagem*, em suas diferentes acepções e respectivos enquadramentos estratégicos, integrando os processos de eficácia simbólica e, mais geralmente, as formas e processos de expressão da cultura (ideias, valores, comportamentos) consubstanciada nas imagens.

3.2. Melhor organização

A multiplicidade das práticas comunicacionais testemunhada no seminário não constitui obstáculo, só por si, à consolidação da área. Também não é a diversidade decorrente da especificidade que levanta problema ao desejável progresso da disciplina, quer no campo profissional, quer no campo da pesquisa e ensino académicos. O que revela dificuldade é a confusão ou a inadequação, o despropósito e a inoperância. Como foi notado por quem sabe do ofício, até disposições legais se têm revelado contrárias à boa conjugação dos interesses e competências de agentes e de utilizadores. Também a evolução contrária de tendências europeias e anglo-saxónicas parece dificultar a organização do sector. A implacável concentração global parece, por seu lado, em marcha acelerada. Face a estas e outras dificuldades, não resta dúvida que cabe a cada sociedade descobrir e *incentivar as suas próprias formas de organização institucional e empresarial*.

A distinção de campos de acção, de entidades específicas, de perfis de competências e de elementos similares viria certamente valorizar a actividade, a profissão e, especialmente, os seus destinatários. A esta distinção e conseqüente organização relativa ao campo de acção comunicacional poderá, certamente, corresponder análoga arrumação no concerto disciplinar da academia. Neste sentido de melhor organização se pronunciaram os participantes do Seminário, advogando maior relacionamento ao nível empresarial e associativo e entre este e a Autoridade reguladora, sem prejuízo da ligação à formação e pesquisa a seguir consideradas.

3.3. Maior cooperação

O acontecimento deste Seminário também se afigura exemplar enquanto realização conjunta de instituições profissionais e académicas. Foram claras e mesmo expressivamente sublinhadas algumas das diferenças que nos distanciam e caracterizam, mas que também nos completam. Não serão tais diferenças que nos impedirão a cooperação

autónoma, antes pelo contrário. Ainda ressoam as palavras autorizadas do Director Executivo da APAP, Dr. Luís Rosendo, apelando para o trabalho conjunto que nos permita dar o salto para níveis superiores de competências comunicacionais, na ordem teórica como na ordem prática. Estas, como sabemos e importa reiterar, não só não se opõem como se reclamam mutuamente, como as palmas das mãos *cooperantes num mesmo acto de criação*.

As sementes de cooperação lançadas no seminário internacional de “Comunicação Persuasiva” caíram em diferentes terrenos. Todos andam bem lavrados para a cultura que fabricamos na expectativa de fartas colheitas. As trocas efectuadas no encontro consubstanciaram reconhecimento e competência mútuos. Importa agora, como foi expresso, prosseguir a partilha e a conjugação em projectos comuns de pesquisa, de intervenção e de ensino. Não para nos confundirmos, nem substituírmos, nem perturbarmos os ritmos próprios, mas antes para nos provocarmos em novos desafios, ensaiando novas respostas. É neste trabalho conjunto de acção e de reflexão, de invenção e de crítica, de profissionais e de académicos, que poderá construir-se uma espécie de *arte da acção comunicacional*. Não foi de outro modo que os Antigos construíram a Arte Retórica, cujo autêntico valor perdura e confere marca ímpar à nossa civilização.

Entrevista / Recensões

Comunicação e Sociedade, vol. 8, 2005, pp. 313-318

A new grammar of visual design – Entrevista com Gunther Kress

Helena Pires*

Esta entrevista ocorreu no quadro da visita do Prof. Gunther Kress à Universidade do Minho, entre 28 de Fevereiro e 2 de Março de 2005, a convite do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – CECS – Departamento de Ciências da Comunicação, para efeitos de realização de um Seminário para Estudantes de Doutoramento, intitulado *Sócio-semiótica da comunicação visual e multi-semiótica*.

Alguns dados curriculares

O Professor Gunther Kress é Presidente da Escola de Cultura, Linguagem e Comunicação do Instituto de Educação da Universidade de Londres.

Lecciona no Mestrado *Media, Cultura e Comunicação* e no Programa de Doutoramento (*Multimodalidade*), do Instituto de Educação da Universidade de Londres.

Os seus interesses na investigação incluem questões da sociedade, da cultura e da semiótica: todos os aspectos da comunicação numa perspectiva sócio-semiótica; comunicação visual; linguagem; literacia; análise do discurso; questões do *curriculum* e da pedagogia para o futuro; e, globalmente, a educação e os futuros sociais.

Algumas publicações

Kress, Gunther (2003) *Literacy in the New Media Age*. London: Routledge.

Kress, Gunther & van Leeuwen, Theo (2001) *Multimodal Discourse the Modes and Media of Contemporary Communication*. London: Edward Arnold.

Kress, Gunther & Leeuwen, Theo (1996) *Reading Images: the Grammar of Visual Design*. London: Routledge.

* Centro de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. E-mail: hpires@ics.uminho.pt

Entrevista

HELENA PIRES (HP) – *I remember you saying that, in your words, “In the social semiotic approach which I adopt signs are motivated combinations of form and meaning in which the form is already the best, the most apt, representation of meaning which the maker of the sign wishes to represent. That means that form and meaning do not stand in an arbitrary relation to each other, but that the relation is motivated: ‘this is the form best expresses the meaning that I wish to represent’”.*

Is this your starting point, a critical position to the linguistic tradition, in Saussure’s terms? How do you define your approach?

GUNTHER KRESS (GK) – In fact, I didn’t start from a critical position to Saussure’s theory of sign. In the 70’s I started to make linguistics relevant to the social critics. I wanted to have a linguistic theory which would be socially useful and also a linguistic theory which would be a possible theory of the social. Me and some colleagues started to call it language’s ideology, and tried to connect different forms of language, of ever kind, to social organisation. It was a marxist notion of super-structure and the organisation of the social and economic bases. How the bases were reflected in the super-structure. As Marx said, how the legal system reflected the basic social and economic forms of organisation. And I think that language itself is a super-structure category. And you could say related to grammatical forms, practical forms... and also to social and economic basic forms. I think that in that time I wasn’t really aware of that as a semiotic approach... I was more aware of thinking that the linguistic form was a reflection of the economical and social organisation. This was really the starting point. The other starting point was Halliday’s linguistics. And Halliday’s linguistics is based on the fact that we have meanings and the meanings we have are larger than the meanings that are produced in our cultures. And we have ways of realising this meanings, in a linguistic form, and the meanings system is organised in a system of choices, which is the saussure’s notion of paradigm which is multiple... so as an agent I choose, I have my meanings that come from the social and how my meanings become realised in a linguistic form. In the marxist notion of the linguistic form, it is more than a reflection but a shape of the social organisation. That is a kind of the linguistics that in the 90’s took me to produce a book called «Language as Ideology». Not Language and Ideology. Language as ideologically shaped. And it is a marxist semiotics because it relates de bases with super-structure and also because the work of the individual human being is regarded significant. It is not the XIX’s notion of the socialist individualism...

HP – *You talked about a marxist approach and I was thinking, isn’t there in your theory an attempt of giving a kind of freedom to the individual...*

GK – Yes, as a maker of the sign...

HP – *... because you talk about agency, a kind of freedom of choice you give to the individual. In that way isn’t there a paradox with the marxist notion of the individual as part of the structure?*

GK – I kept on repeating that I am socially formed. And I use resources that are socially made. I use these resources in a social position and in a social environment... but nevertheless I would like to give significance to the work of the individual. And I think it is a little bit like marxist notion of the men, and women to, making history. So it is not a paradox saying that human labour is significant and also conditioned by the social system.

HP – *Even so, it is not clear for me how do you articulate the individual performance, his freedom of choice with these social conditions...*

GK – Yes. We are not completely free. But in a certain situation there are things we do that have a certain effect. So it is an attempt to combine an interpretation of a certain marxist theory of the individuals, that have not freedom, with the significance of the work of the individual.

HP – *Even so, I would like to explore this idea a little more. In your books there is a kind of view of «the world that there is to be told» and of the individual that make its choices in order to represent he's special way of seeing it, throw his special motivations... Isn't there an assumption of «the reality that precedes representation»? I am comparing this with André Joly and Francis Jacques points of view, for instance, because they present two completely different ways of thinking. One that thinks that language is a form of representation and the individuals made their own representation of the world, and then communicate it to the others, and the other who says that meaning is always produced in relation, in interaction, and representation precedes reality... What would you say about this?*

GK – I am not familiar with those authors. But I think we live in a cultural shaped world and the cultural shaping has a semiotic form. The chair in which we are sitting speaks of a certain way of sitting, speaks about how to compose yourself in the space... and I think this is inescapable. And this is representation about how humans ought to dispose themselves in a public space. Nevertheless we have some possibilities of projecting our own sense of *who and how* in relation to the others in the environment. And in that representation that I make of sitting relatively informally in a formal chair I am remaking, I am actually making new not only myself but also how I perceived, how I project this space is about. I think I am constantly remaking the world with the resources that are given to me. So, yes, I think that representation precedes us but we remake those representations and in doing so we change the world.

HP – *That is an interesting question because if we think, for example, about identity construction we could say that we are always reshaping ourselves perception. Representation gives us, in a certain way, resources of thinking about our own shape...*

GK – Yes. It is a kind of constraint and freedom. We do have some freedom of choice.

HP – *You are also concerned with ideational, syntax and grammar, and also with the interpersonal, but you think it is necessary a kind of epistemological frame of what it is a matter of semiotics or not?*

GK – Yes...

HP – *Well, but I am thinking that when we look at semiotics history there is so much transdisciplinary, from economics, from linguistics, sociology... do you think it is possible to define a semiotics field, a clear frame?*

GK – I think disciplines are constructed and produced for different kinds of jobs. Disciplines are tools. And a discipline which is produced for this kind of job does this job well, and so on. And sociology is produced in order to account for the social. As semiotics is produced to account for representation. For the production of meaning. Of course you could say the social is always a field of meaning and nevertheless when you look at the society from a sociological perspective, the production of meaning is not in the full part. So disciplines produce a field and a focus of attention. In this case, how is meaning made, how it changes... I am also concerned with learning. And with learning there are lots of semiotics tasks that are a key to learning discussions. I am very concerned with how concepts like, the mind, the concepts itself, the mental construction of signs... and there is a different orientation. Sociology says, «I am interested in concepts», and semiotics «I am interested in signs», of its material and ideational presence. A kind of internal thinking of the concepts and not an external one.

HP – *But it is true that some other disciplines can give resources to understand better what meanings and representations are about...*

GK – No question about it. For example the economic metaphor of consuming messages as consuming a soap is very useful...

HP – *I am asking this because you talked about learning and the importance of motivation...*

GK – Which is a psychological concept, yes.

HP – *... and I was thinking, precisely, of psychological approach for understanding, for example, children's motivation, and also about the unconscious...*

GK – I agree. There is a kind of blurring, motivation is a psychological concept and I am using it in semiotics because I want to have an account of the production of signs... and the importance of the social as «the mind being the social»... but I am blurring those boundaries.

HP – *The perception we have of the reality, and the way we produce representations, it is not always a conscious process... sometimes we don't know what does it means...*

GK – I am completely agree with that.

HP – *So I wouldn't talk about motivation as similar as interest.*

GK – I do not talk about interest in a common sense of it. It is «the interest at this moment». Very contextualised. Intentionality it is a very difficult concept...

HP – *You are thinking of a cultural context?*

GK – I am thinking of a social occasion, now. Maybe an historic moment. Different notions of agency...

HP – *What about emotional aspects?*

GK – Very much so. I wouldn't like to separate affects and cognition. Ever. But I have no knowledge of psychoanalysis thinking. I am reluctant to enter in the domain of desire. I think that is a domain to be explored but not in semiotics. But that kind of energy is always present in our actions. And actions make signs.

HP – *Now I would like to hear from you something about visual grammar, the visual analysis that you are exploring. It is a new field, not so developed as linguistics, and you talk about the dominance not of speech and writing but of image.*

GK – It is above all a contrast of writing and image. Not speech and image.

HP – *But what are the main causes of this transformation?*

GK – I have no idea.

HP – *Is it just a question of technology?*

GK – I don't think so. Of course the screen has been with us from more than a hundred years and it is something very important. Why the screen has become important is another question. I think that is a cultural question. A social question rather than a psychological question. Of course knowledge produces new forms of screen and this screen produces new kinds of potentials and facilities which are used in relation to social tensions. The individuation or the fragmentation of the social. Instead of sitting in the cinema, people sit at home with its own television. And all the members of the family have its own television. It is this kind of fragmentation. So, social individuation. And I would be unhappy do think that technology is causal. What is producing social changes, I think it is still a question. But not a question for semiotics, I think.

HP – *So why is it important to study new ways of thinking with images?*

GK – Because it is happening.

HP – *But don't you think that, in a certain way, you are contributing to a kind of institutionalisation of the visual grammar, against the individual freedom...?*

GK – Yes, no question about it. The moment you provide a grammar, somebody can put it as a kind of convention. Invent laws about it. Reinforce the ways of constructing images. But at the same time we need understanding. And the question of who has power to make rules is a political question... and at this moment nobody in Portugal as much as in England works on the need of an education system which emphasises the production of creative individuals, with practices in the conditions of change... the system is still conservative and there is a contradiction here. And I think understanding is also a form of liberating.

HP – *I was also thinking of the visual literacy and about the people that are excluded from that... and if there is a kind of freedom in the visual text because the reader can have the freedom of ordering the elements there isn't a true freedom in terms of representation of the «real» world... Isn't it only a formal freedom?*

GK – I see...

HP – *Well, and when we compare different modes of representation, images with writing and speech, each one with different forms of representation and putting knowledge in a certain way, and think about the visual dominance of nowadays, aren't we loosing some aspects... ?*

GK – I agree with that. And I am keeping now some talks about «gains and loses». What is gained by this development of image and what are we in danger of loosing. So, as an educator I would say that we should not to pay less attention to writing, but more attention to writing. Equity in a social perspective of the group needs that we pay attention to the potentials of writing. There are changes in the forms of writing. Complex sentences are conceptually complex. There is a cognitive complexity. And we must convince young people of writing importance. Not because it was important in the past but rather like «what these things do that are useful for you». Even in a world of image. And also the importance of different forms of imagination that go with the development of writing and what forms of imagination go with image. These are the questions that are really important.

HP – *I was wondering that nowadays people say that the young have difficulties to deal with maths because it is an abstract language and they are more used to deal with concrete forms...*

GK – I think there are different forms of abstraction. Image representation also provides abstraction. There is another kind of problem which is the speed. We live in a society which have a completely different experience of speed. And we know that some forms of peace contribute to reflection. So, maybe it is not a question of abstraction but of reflection. In our society, which is a consuming society, all is instantly available. «You wanted, you have it». «If you can't have it, you robe somebody». And children live in that society, and school says something quite different. It says: «you wanted, so let's time to slowly develop it». And I think the school has a new task of convincing the children of the good reasons that regard significant.

Villafañe, Justo (2004) *La Buena Reputación*, Madrid: Pirámide.

M^a Victoria Carrillo*

Esta obra escrita por Justo Villafañe (catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad) con un título tan sugerente como el de “*La buena reputación*”, trata de la reputación corporativa y se enmarca en dos circunstancias concretas. Por una parte, viene a fortalecer el corpus teórico sobre el “corporate” (o teoría cultural sobre la gestión integrada de todos los activos intangibles en beneficio de la imagen y la reputación de las organizaciones) y que ha venido desarrollando el autor en otros de sus trabajos: *Imagen Positiva* (1993) y *Gestión Profesional de la Imagen Corporativa* (1999), así como en los informes que dirige anualmente sobre el *Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* desde 1999 hasta la actualidad. La otra circunstancia que rodea esta publicación es el actual contexto de las organizaciones, y el auge que en él está teniendo la gestión de los activos intangibles. Grandes empresas como Repsol YPF ya han asumido la creación de un Gobierno Corporativo desde 2003 encargado de la gestión integral de todos los activos intangibles de la empresa.

En cuanto a la primera circunstancia señalada, donde la obra supone una aportación al corpus teórico del “corporate”, esta cultura trata de gestionar de forma integral activos intangibles como la marca, la responsabilidad social corporativa, la cultura corporativa..., en el contexto del *management* moderno. El “corporate” comenzó en los 90 especialmente en el ámbito anglosajón, velando por la imagen corporativa y dando una visión estratégica de ésta, cuyo principal objetivo fue armonizar las estrategias comunicativa y de negocio de las organizaciones. El autor nos explica que ya que todo comunica y fortalece o debilita la imagen de la empresa, lo ideal en aquel entonces, era utilizar una estrategia integrada para gestionar la imagen corporativa. En la actualidad la cultura del “corporate” ha evolucionado desde centrar su interés en la “imagen” (años 90) a hacerlo en la “reputación” (ya en el nuevo siglo), pasando de potenciar el concepto de imagen como sinónimo de “parecer” a destacar el de reputación como sinónimo de “ser reconocidos”.

La otra circunstancia que se fusiona con la anterior, es el desarrollo de un nuevo contexto en las organizaciones donde se da mayor importancia a lo inmaterial. Los valores *en los que se apoyaba* el pensamiento empresarial de finales del XIX: el capital, la organización, la producción y la administración han evolucionado porque ya no generan ventajas competitivas para la empresa debido a la homogeneización de lo material, y ya no sirven para diferenciar a la empresa, como también apostilla Costa (2003): “*Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos*

* Professora Titular de Comunicação Audiovisual e Publicidade da Universidade da Extremadura – España. E-mail: mvcardur@alcazaba.unex.es.

alientos del siglo XX". En esta línea, Villafañe nos dice: "*muchos de los directivos de las empresas en las que se está operando el cambio de doctrina organizacional creo que están convencidos –racional y emocionalmente- de lo irreversible del mismo, porque en esencia no es un cambio que anteponga las lógicas central y marginal de la empresa sino que, por el contrario trata de armonizarlas*". La armonía e integración del sistema a la que se refiere, ha sido referida también por otros autores como Mattelart (2001: 100) bajo la forma un sistema holístico, en el que la transformación en un elemento de la organización trae inevitablemente alteraciones en todo el conjunto. Por otra parte, también Van Riel (1994:3) explica la necesidad de esta armonía e integración de lo central y lo marginal en las corporaciones ya que según él, "*las organizaciones son muy conscientes del peligro de la fragmentación y temen la transcendencia de estos "incidentes" que podrían dañar su reputación*".

Este libro que estamos analizando, se centra dentro de este contexto de integración, en la reputación corporativa como elemento aglutinante. Dedicó 4 de sus 6 partes al análisis del concepto en el entorno de la gestión de los activos intangibles y a la valoración y evaluación de la reputación, destacando en este proceso una poderosa herramienta de evaluación: el MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa). En EEUU la valoración del capital reputacional de las organizaciones es mayor y tiene más tradición (como la lista de la revista *Fortune* cuyos datos se refieren más bien a la evaluación de la imagen corporativa que de la reputación corporativa de una serie de empresas). El MERCO es por otra parte, la primera herramienta de evaluación de la reputación corporativa en España, y en este libro se ofrece suficiente información sobre ella, para saber cómo se puede obtener el perfil reputacional de las grandes compañías españolas. También se explica otra herramienta relacionada con la reputación, el IRMA (Índice de Reputación de Marca). Este índice es el primero de estas características en el mundo. La reputación de marca es un concepto paralelo al de reputación corporativa siendo más emocional y menos objetivable que éste último. Según dice el autor, la reputación de marca se apoya en la "*identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en ésta valores funcionales, sociales y de autoexpresión de su propia personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella*".

En lo que se refiere a la reputación corporativa, objeto principal de este trabajo, esta obra no está centrada en justificar o desarrollar las evidencias empíricas sobre la relación entre la reputación y los logros de la empresa (Fombrum y Shanley (1989), Maathuis (1993) Schultz, M, Hatch, M *et al.* (2000)) como se viene haciendo, sino que es en este trabajo donde el autor aborda el término a nivel conceptual y sobre todo a nivel funcional (ya que nos muestra cómo se gestiona la reputación corporativa, lo cual es de interés debido a la escasa tradición de la gestión de la reputación en las corporaciones europeas).

A nivel conceptual, entiende y explica el concepto como diferente al de imagen corporativa (ya que en Europa se confunden en ocasiones). Se esgrimen dos razones para diferenciarlos: 1º) el distinto origen de una y otra. 2º) el carácter estructural de

la reputación, frente al más coyuntural de la imagen. Ejemplifica el autor que “*la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestaltica de figura/fondo. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo*”. En esta línea están también las aportaciones de Fombrum (1996) que define la reputación corporativa como “*percepciones agregadas del entorno sobre las características más sobresalientes de la firma. Estas percepciones reflejan la estima general de sus múltiples stakeholders en la cual la empresa se apoya*”. Fombrum considera que la reputación es valiosa pues tiene efectos en el balance de la empresa y por otra parte la reputación es un escudo protector para la empresa frente a las reacciones inmediatas de los stakeholders en su entorno cuando ocurren situaciones de crisis (Rindova y Fombrum, 1999). Según Villafaña, la reputación corporativa es consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders y es el fruto del estado de consolidación de la imagen corporativa. Así el autor concluye que “*la reputación corporativa es la cristalización de la Imagen Corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido en el tiempo que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos*”.

Pero, como ya hemos comentado más arriba, para entender bien la reputación, hay que estudiar también cómo se gestiona, y como dice Alfonso Cortina en el prólogo: la reputación exige una revisión de la estrategia empresarial que ha de nacer de la iniciativa de los gestores como un objetivo propio, y que supone un profundo cambio en la gestión. Este libro dedica su capítulo 5 a la gestión de la reputación, a diferencia de otros libros anglosajones centrados en el concepto y en su repercusión en los resultados, lo que es tratado con menor profundidad en este libro. En consecuencia, la gestión de la reputación exige una política concreta que defina la estrategia y la estructura que han de gobernar dicha gestión. Llegados a este punto, el autor propone, su propio modelo de gestión reputacional implantado por la empresa Villafaña & Asociados. Este modelo se desarrolla por etapas. Parte de la formulación de la visión de la reputación por parte de la alta dirección, definiendo cuál es la meta aspiracional que la organización tiene respecto a su reputación, evaluando la reputación propia y la de la competencia más directa, para lo cual se efectuará un diagnóstico del capital reputacional de la compañía y un benchmarking del competidor más directo y del *best in class*, o líder del sector. A partir de esta evaluación se elaborará el plan de mejora de la reputación (Plan Director de la Reputación Corporativa), definido a partir de cuatro componentes: el modelo de gestión reputacional de la compañía, la MACRO de reputación, el monitor de reputación corporativa y la guía operativa de gestión reputacional. La parte final del libro, capítulo 6, se centra en la comunicación de la reputación, que consiste en la revalorización comunicativa de ésta, es decir, mediante una estrategia de comunicación específica que traslade a los grupos de interés (stakeholders) la reputación, pues como dice el autor: la reputación que no se comunica no existe.

A modo de conclusión la obra termina con un práctico epílogo en donde se recoge en forma de decálogo las condiciones a cumplir por una empresa reputada: 1) Internacionalizada, 2) Líder, aunque sin necesidad de ser la mayor, 3) Calidad de su

oferta comercial fuera de toda duda, 4) Ética, 5) Rentable, entendida como resultado de la calidad de la gestión, 6) Emocionalmente atractiva para sus empleados y para quienes aspiran a serlo, 7) Responsable antes que altruista, 8) Dialogante, con una gran habilidad relacional, 9) Innovadora, 10) Reconocida por los organismos de calificación y admirada por sus competidores. Por último, se ofrece un práctico y comprensible glosario no solo sobre reputación corporativa sino también sobre “corporate”.

Concluimos que para ser la primera obra escrita en español sobre la reputación corporativa, está pensada de forma más práctica que teórica, aunque comienza con una delimitación del concepto en base a sus diferencias (sobre todo con la imagen corporativa) e integración con otros activos intangibles (marca, responsabilidad social corporativa y cultura corporativa). Sobre todo, nos ofrece los instrumentos adecuados para identificar las fuentes de la reputación, la forma de medirla y los requisitos necesarios para incrementar el capital reputacional de las empresas, y como dice Alfonso Cortina en el prólogo, es “*más un manual de consulta permanente que un mero libro de lectura transversal*”. En cualquier caso, supone una gran aportación que supera la visión fragmentada que se tiene tradicionalmente de la imagen y la comunicación corporativas, y presenta como elemento aglutinante (como propuesta de valor de la empresa hacia sus públicos) a la reputación, la cual será uno de los elementos principales a tener en cuenta por los dirigentes de las organizaciones, lo que evidentemente supondrá un profundo cambio en los próximos años, y aumentará aún más la aportación de este trabajo en el futuro próximo.

Referências

- Costa, J. (2003) “Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI”; *Razón y Palabra*, nº 34.
- Fombrum, C. J. (1996) *Reputation: realizing values from the corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Mattelart, A (2000) *La publicidad*, Barcelona: Paidós.
- Rindova, V. y Fombrum C. J. (1999) “Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions”; *Strategic Management Journal*, 20:691-710.
- Schultz, M., Hatch, M. *et al.* (2000) *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and Corporate Brand*, Oxford: Oxford University Press.
- Van Riel (1994) *Comunicación corporativa*, Madrid: Prentice Hall.

**Clifton, Rita; Simmons, John (2005) *O Mundo das Marcas*,
Lisboa: Actual Editora.**

Teresa Ruão*

“O equilíbrio entre fazer dinheiro, proteger o ambiente e olhar os direitos humanos afecta-nos a todos. Deveríamos todos ser capazes de assumir alguma responsabilidade pelas grandes decisões – e isto significa não deixar tudo do lado do mundo dos negócios”

(*Financial Times*, in Clifton e Simmons, 2005, p. 224)

O livro *O Mundo das Marcas*, de Rita Clifton e Jonh Simmons, foi publicado em Portugal no início deste ano. Esta obra constitui uma interessante compilação de textos sobre a construção e gestão das marcas e sobre as práticas do *branding*¹ no contexto dos fenómenos de globalização mundial.

Na origem deste livro está uma história curiosa e que é necessário conhecer para melhor compreender os argumentos que nele se esgrimem a favor das melhores práticas de gestão das marcas. Em 1999 Naomi Klein, uma jornalista americana do *The Globe and Mail*, publica *No Logo*², um trabalho destinado a “captar a atitude anti-empresarial” que a autora considerava ver crescer entre muitos jovens activistas. Segundo Klein (1999), o livro partiria de uma hipótese muito simples: “que, à medida que mais pessoas descobrem os segredos dos emblemas que constituem a cadeia global de marcas, a sua reacção alimente o próximo grande movimento político, uma vasta onda que se oponha essencialmente às grandes companhias transnacionais, particularmente aquelas com níveis de reconhecimento muito altos para as suas marcas” (p. 18). Ou seja, a autora propunha-se fazer a análise de uma emergente tendência social internacional de protesto contra o poder empresarial das marcas globais.

Em *No Logo* as marcas globais (como a Nike, a Coca-Cola ou a McDonald’s) são acusadas de terem demasiado poder e de constituírem a origem de muitas desigualdades e injustiças sociais. Argumenta-se, por exemplo, que estas são capazes de manipular os nossos desejos, de explorar as nossas crianças, de esgotar os recursos naturais, de utilizar o poder financeiro e político para controlarem a sociedade, de homogeneizar as culturas, ou de se aproveitar da mão-de-obra dos países mais pobres. Às marcas, em particular às financeiramente mais poderosas, é atribuído um impacto social negativo. Pelo que o *branding* teria ido longe de mais!

* Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. E-mail: trua@ics.uminho.pt.

¹ Os tradutores optaram por usar a expressão em inglês, dado que consideram não existir em português uma palavra com a mesma abrangência de significado. O termo refere-se às estratégias adoptadas na construção da marca.

² *No Logo. O poder das marcas*, obra publicada em Portugal em 2002, pela editora Relógio d’Água.

Antes de Klein, muitas outras pessoas haviam pensado o mesmo sobre o comportamento de diversas empresas, e outras tantas haviam exprimido essa opinião (já que os problemas sociais e ambientais relatados existiam há décadas), mas ninguém como ela tinha sistematizado de forma tão poderosa os argumentos do movimento anti-globalização e anti-capitalista. O *New York Times* chamou mesmo ao seu livro “a bíblia de um movimento”. Na verdade trata-se de uma obra de análise cultural, de jornalismo de investigação, mas também de manifesto político.

Para entender melhor estas posições é necessário recuar até aos anos 90, uma década de grandes paradoxos para as marcas. É neste período histórico que as marcas ganham realmente visibilidade científica, apesar do forte protagonismo que já haviam assumido ao longo de todo o século XX. Deve-se a David Aaker³ a publicação do primeiro texto sobre a visão moderna das marcas, ao qual se atribui, finalmente, força e reconhecimento académico. Mas, nessa mesma época, muitas empresas avançaram, ingenuamente, com medidas pouco correctas na gestão das marcas, inventando soluções para o seu uso mais eficiente, face a algumas barreiras que tinham surgido à sua actuação. Os meios de comunicação de massa estavam diferentes (as alternativas de canal eram cada vez maiores e o *zapping* estava a impor-se), novos meios de comunicação surgiam (como a *world wide web*), a eficiência da publicidade tinha decaído e os consumidores estavam mais exigentes. As empresas procuraram soluções para a crise, mas tomaram medidas pouco sensatas. O exemplo mais conhecido ficou designado como “Sexta-feira Marlboro” e assinala o dia (2 de Abril de 1993) em que a Philip Morris anunciou que iria reduzir o preço dos seus cigarros em vinte por cento, numa tentativa de concorrer com as marcas económicas que lhe estavam a roubar o mercado. Face a este episódio, os especialistas consideraram que se o “homem Marlboro”, que era uma lenda, tinha fracassado, então o valor da marca fracassara também. E os *media* vaticinaram o desaparecimento ou declínio das marcas nesse momento. O título do *Observer*, em Agosto de 1993, sugeria “Brands on the run...” e o do *Media International*, em Setembro, questionava “Is it the end of the road for brands?” (Rubinstein, 1996).

Para a maioria dos empresários, a mitologia das marcas tinha sempre residido em grandes campanhas publicitárias e elevados gastos nos *media*, e quando este modelo mostrou já não funcionar, como no passado, o pânico instalou-se nos mercados. Simultaneamente, os movimentos de defesa do consumidor e os movimentos anti-capitalistas desenvolviam-se e chamavam a atenção para os ostensivos gastos das multinacionais em publicidade, que contrapunham à falta de preocupações e responsabilidade social. Conforme se veio a verificar mais tarde, as alterações do ambiente de negócio (que atingiram o seu auge na década de 90), exigiam um repensar do formato de gestão das marcas, mas as piores premonições não se cumpriram, já que estas não só não desapareceram, como, no final da década, surgiram reforçadas.

³ Em 1991 David Aaker publica *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, que constitui um livro fundamental na investigação sobre as marcas.

Ainda assim, o desnorte de algumas empresas parecia dar razão aos activistas anti-globalização, e o livro de Klein (1999) surgiu como uma bomba nos meios jornalístico, académico e empresarial. A sua grande virtude foi talvez ter conseguido despertar um debate mais sistematizado à volta das práticas de *branding* levadas a cabo pelas grandes multinacionais no final do século XX. Na verdade, em Setembro de 2001, o prestigiado *The Economist* publicava um artigo em defesa das marcas, que designou de “*Pro Logo*” como trocadilho com o título do livro de Klein. Tendo como sub-título “Why the brands are good for you”, o texto procurava o reconhecimento da importância da globalização e das marcas para o desenvolvimento económico e social das nações, além de considerar que a gestão da sua reputação é vital à sobrevivência dos negócios e que tal não significa que seja algo necessariamente negativo. Adianta mesmo que cuidar da reputação é igualmente um incentivo para as marcas se comportarem como deve ser.

Inspirados no artigo “Pró Logo”, Rita Clifton e John Simmons, profissionais e consultores de marketing e comunicação, decidem fazer uma abordagem ao tema das marcas e do *branding* na perspectiva da sua defesa e publicam *O Mundo das Marcas (Brands and Branding*, no título original), pela primeira vez em 2003. Consideram que o fenómeno das marcas é mal entendido e que estas devem constituir “o activo mais importante e o mais sustentável de qualquer organização – seja uma empresa essencialmente de produtos, serviços ou com fins não lucrativos – e [que] deveria ser o princípio organizador central subjacente a todas as decisões e todas as acções” (p. 2).

Para contestarem os argumentos do movimento anti-globalização, e do livro de Klein (como é claramente assumido), os autores reuniram um conjunto de 15 artigos de consagrados profissionais e especialistas de marketing e da comunicação, consultores, jornalistas, académicos e activistas. O resultado é a apresentação de uma visão positiva das marcas e das práticas de *branding*, enquadradas em contextos de exigência económica e de responsabilidade social.

Apesar de as opiniões, apresentadas nos diversos artigos, oscilarem entre pormenores mais confiantes quanto ao comportamento das marcas e das empresas multinacionais e posições mais ponderadas, o argumento principal que atravessa o livro é o de que as mesmas coisas que nos fazem não gostar das marcas – como o seu poder cultural, a sua influência económica e o alcance global – podem servir o bem da sociedade. E apresentam exemplos de como as marcas são fonte de criação de riqueza (pela geração de emprego e recolha de impostos, por exemplo); como constituem estímulos à inovação (porque a concorrência conduz a maiores investimentos em I & D); como podem significar protecção ao consumidor (já que oferecem um contrato de qualidade e fiabilidade); e como podem apresentar comportamentos de grande responsabilidade social (motivadores de coesão e participação cívica). Lembram, por exemplo, as actividades da *Unilever* na Índia: o detergente que desenvolveram especialmente para as populações pobres que lavam a roupa no rio; o lançamento da farinha enriquecida com ferro para fazer face às carências físicas das mesmas populações; ou a pasta de dentes introduzida a preços mais baixos.

Esta colectânea de artigos está organizada em três grandes tópicos. Um primeiro sobre importância das marcas, que procura fazer um enquadramento histórico e uma reflexão sobre o seu valor financeiro e também social. Um outro ponto sobre as melhores práticas de *branding*, onde se destacam os temas da criação, comunicação e protecção das marcas. E, por último, um capítulo dedicado à análise do futuro das marcas e do fenómeno da globalização.

De entre todas as contribuições destaca-se o artigo de Debora Doane (directora do programa *Transforming Markets* na New Economics Foundation, EUA⁴), sob o título “Uma perspectiva alternativa sobre as marcas: mercados e princípios morais”⁵. Nele, a autora articula de forma muito consistente a ideia de “liderança social” (já avançada por Hilton, na página 57). E, refere, “o argumento anti-marcas defende o seguinte: as marcas são tiranas, tratam as culturas como mercadorias e são irresponsáveis. O argumento pró-marcas, contudo, defende que as marcas são responsáveis e transparentes, proporcionando mais valor e mais benefícios do que antes. A realidade está provavelmente entre os dois pontos de vista” (p. 211).

De facto, o tema do valor social da marca constitui o cerne deste debate iniciado nos anos 90. Face à dualidade de posições, Doane propõe uma aproximação de ideias. Como muitos dos activistas anti-globalização, reconhece que os programas de responsabilidade social das multinacionais são muitas vezes reactivos e defensivos; que podem ter a ver apenas com relações públicas; com estratégias de identificação com problemas sociais dos consumidores; e que funcionam, em geral, para proteger a marca e gerar boa reputação. E dá os exemplos da *British American Tobacco*, que até pretende ser a “tabaqueira mais socialmente responsável do mundo”; ou da *Cadbury's* que oferece cheques-brinde de equipamentos desportivos às crianças em troca da quantidade de chocolate comprado. Embora também considere duvidoso, como os defensores da posição pró-marcas, que alguma marca tenha sido criada com o propósito específico de prejudicar.

Pelo que a questão parece estar em saber: como podem as empresas ter um desenvolvimento sustentado e minimizar o seu impacto social negativo? E a resposta parte do conceito de “liderança social”. Ou seja, considera-se que as marcas poderiam desenvolver os seus “instintos naturais de mercado”, equilibrando-os com preocupações sociais mais profundas e sustentadas por uma regulamentação apropriada. Para Doane (e acredito que para os seus parceiros de publicação), as empresas poderiam ajudar a resolver os grandes problemas globais, sem perder de vista os seus princípios de negócio e a gestão da reputação da sua marca. Não pretendendo substituir os governos, as marcas e as práticas de *branding*, poderiam liderar a mudança social, o que é algo muito para além da ideia de “responsabilidade social”.

Em suma, a defesa de uma orientação social para as marcas constitui o principal contributo desta obra para a problematização do fenómeno neste princípio de século.

⁴ Este programa reúne um grupo de especialistas para discutir temas que visam a construção de uma economia mais justa e sustentável.

⁵ Páginas 211-225.

Dado que é pouco provável que as marcas desapareçam nos próximos tempos, os autores parecem querer apelar ao contributo de todos para que estas assumam o seu papel na sociedade, exigindo mais daquelas que cedem à tentação do crescimento e fazendo exemplo dos seus comportamentos éticos. Pelo que a questão não parece prender-se com as marcas enquanto tal, mas com o comportamento de algumas delas com poder de quase monopólio. Sendo a tendência clara do livro uma perspectiva “Pró-Logo”, há um “Pró” condicional, pois entende-se que “as marcas continuarão a ter sucesso *se o merecerem*” (Clifton, p. 269).

Talvez o que os activistas “No Logo” e “Pró-Logo” queiram não seja afinal algo de tão diferente. Apenas um equilíbrio entre o desenvolvimento económico e social dos seres humanos. Na verdade, os problemas sociais e ambientais das últimas décadas vieram pôr em causa algumas das promessas centrais da *era da informação*, como escolha, interactividade e aumento da liberdade. E esta discussão sobre as marcas constitui apenas uma das vertentes do debate internacional à volta da ideologia da globalização e dos valores que governam o nosso tempo.

Referências

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press.
- Rubinstein, H. (1996). “Brand first management”, *Journal of Marketing Mangement*, vol. 12, 4: 269-280.
- Klein, N. (2002). *No Logo. O poder das marcas*, Lisboa: Relógio d’Água.
- Clifton, Rita; Simmons, John (2005). *O Mundo das Marcas*, Lisboa: Actual Editora.

Resumos/Abstracts

Strategical communication as a method

Comunicação estratégica como método

Pål B. Horsle

Este artigo apresenta uma forma de pensar e de planejar passo a passo as comunicações estratégicas. Mas mesmo que a expressão “passo a passo” seja usada, o processo não tem de seguir sempre a sequência que aqui se mostra. Frequentemente poderá ser necessário andar para frente e para trás para ajustar os passos uns em relação aos outros. Isto aplica-se à escolha dos grupos-alvo, à escolha de sub-objectivos, à selecção dos principais procedimentos e ao nível da ambição. Mas, independentemente da sequência, não se deve omitir nenhum passo.

O foco global é efectividade na prossecução dos objectivos. Este artigo é baseado na minha experiência como responsável por cerca de 50 estratégias, sobretudo no sector público, e na Política de Informação do Governo Central norueguês. Em mais nenhuma parte do mundo há uma única política pública de informação implementada. Por isso este artigo deve ser interpretado como normativo e não como teórico-empírico.

Palavras-chave: planeamento de comunicação estratégica, implementação

Os *media* e o silêncio político

Media and political silence

Tito Cardoso e Cunha

This text is a reflexion on the relation between political silence and the media. It is a contradictory and unsustainable relation as some prominent politicians have already experienced.

Keywords: silence, political rhetoric, media

Debate, argumentação e organização enunciativa**Debate, argumentation and enunciative organization**

Maria Aldina Marques

The electoral debate is an argumentative polemic discourse that, more than any other public debate, is an exercise of influence, orientated to enlarge disagreement with the adversary and at the same time to persuade the «auditory» to act in a direct and precise way, at a certain moment. Discourse is, then, essentially argumentative. Taking argumentation as a global dialogical process, prototypically dialogal, all the components of discourse take part on its construction. In accordance with modern linguistic theories of argumentation, we will consider that participants are central to the verbal interaction. The construction of the *ethos* i. e. the discursive figures of interlocutors is the result of the conjunction of different plans. It integrates as a main vector the previous images of participants – the pre-discursive *ethos* – part of the knowledge of the community, and available at that moment. The analysis of a particular debate allows us to show those dimensions and stresses the importance of the *ethos* – discursive and pre-discursive *ethos* – in the construction of persuasion.

Keywords: argumentation, enunciative organization, *ethos*, debate, persuasion.

Discurso persuasivo e a prevenção das drogas: questões éticas e políticas**Persuasive discourse and drugs prevention: ethical and political questions**

Zara Pinto-Coelho

This paper aims to present and discuss some recurrent persuasive discursive strategies in the domain of drug prevention public campaigns in Portugal. I want to focus on the effects that this kind of persuasive discourse might have not at the level of individual knowledge and attitudes (Donohen *et al.*, 1991, Edwards *et al.*, 1990, Ferguson e Lennox 1974), but its potential long-term effects on the constitution of social identities and relations (Fairclough, 2003). Because we are dealing with public campaigns, the highest level of this relation is made between the citizen and the State, or between the citizen and the government. That's why is so important to be aware of the kind of power integrated by these campaigns by taking in account the place that is given there to autonomy and democratic citizenship. I show that the citizenship that is constructed on and by these campaigns (Fairclough *et al.*, 2005), in opposition against what we expect from a democratic society, might contribute to reenforce apaty and political subordination, as well as social conflicts and discrimination.

Keywords: discursive persuasive strategies, drug prevention public campaigns, democratic citizenship

Influência da comunicação municipal na imprensa local
Influence of municipal communication over the local press

Cláudia Maria Pereira da Costa

In this text, we try to understand how the Town Halls' communication structures all over Braga's and Viana do Castelo's districts work. We also intend to evaluate the reaction and attitude that journalists and directors of the local newspapers *Correio do Minho* and *Diário do Minho* have about the municipal structures related to the media, that work more and more professionally. Therefore, we intend to analyse the impact of Town Halls' communication structures on the regional press and to understand if, and how, the work of this structures, specially of the two districts of Minho, determines the daily routines of the two newspapers, their contents and the presentation of their journalistic output. The analysis we realized lead us to the conclusion that the activity developed by the municipal communication structures of these districts of the Minho Region determines the daily routines of *Correio do Minho* and *Diário do Minho* and the presentation of the journalistic output that both propose.

Keywords: municipal communication, influence, local press

A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal).

The development of new visual identity programmes in Universities. The case studies of the University of Extremadura (Spain) and the University of Minho (Portugal).

Teresa Ruão e Maria Victoria Carrillo

The “corporate intangible assets” – as identity, image, reputation or landmark – have an increasing relevance in University management. The rise of the so-called knowledge society has brought about new challenges to the public responsibility of higher education institutions. In less than a generation, these institutions have entered a ‘market-oriented’ context, which in turn fueled demands for the adoption of more corporate management approaches. In such a context, the intangible assets became quite valuable for Universities. In this paper, we analyse two institutions of the public higher education sector – the University of Extremadura in Spain and the University of Minho in Portugal. The aim of our project is to reflect on the role of identity in overcoming the present challenges of the higher education sector (like achieving new audiences or getting alternative financing). Our evaluation departs from the study of the development of new visual identity programmes in the two above mentioned Universities. The results suggest that visual identity is a catalytic area of the necessary strategic development of these institutions.

Keywords: organizational identity, visual identity, organizational image, organizacional reputation, universities

La gestion de los intangibles empresariales**The intangible resources management**

Justo Villafañe

Many empiric evidences demonstrate that intangible resources in companies – brand, intellectual capital, corporate social responsibility or corporate reputation- are one of their main value sources. This fact can be explained by the undifferentiated processes of the commercial supply, caused by the goods and services market saturation. Nowadays the functional, that aspect classic marketing has considered as strategic, has less differentiator power. However, emotional aspects are becoming more and more critical to explain all the elective processes of stakeholders.

It is necessary to manage the intangible resources according to models which can be sometimes considered solely sophisticated so they can generate value for the companies. The intangibles evaluation and managing – both elements are inseparable- are nowadays one of the most attractive challenges of management in developed countries.

Keywords: intangible resources, corporate reputation, brand, corporate social responsibility; stakeholders.

The dynamics of organizational identity**As dinâmicas da identidade organizacional**

Mary Jo Hatch and Majken Schultz

Embora muitos investigadores das organizações façam referência à Teoria da Identidade Social de Mead, ninguém explorou como as suas ideias sobre a relação entre o “I” e o “Me” podem ser estendidas aos processos de identidade ao nível da análise organizacional. Neste artigo, definimos as analogias organizacionais do “I” e do “Me” e explicamos como estas duas fases da identidade organizacional se relacionam. Ao fazer isso, estamos a aproximar a teoria existente sobre as ligações entre, por um lado, as identidades e as imagens organizacionais e, por outro, uma nova teoria que sugere uma reflexão sobre como a identidade está imbuída da cultura organizacional e como a identidade expressa entendimentos culturais através de símbolos. Com base nestes pressupostos, sugerimos um modelo de análise das dinâmicas da identidade organizacional, construído em quatro processos e ligando a identidade organizacional com a cultura e a imagem. Enquanto o processo de relação entre a identidade e a imagem (espelho e impressão) já tinha sido descrito na literatura anteriormente, a contribuição deste trabalho assenta principalmente na articulação dos processos de relacionamento entre a identidade e a cultura (reflexo e expressão), e na interação entre os quatro processos que actuam de forma dinâmica e conjunta para criar, manter e mudar a identidade organizacional. Discutimos, ainda, as implicações do nosso modelo em termos de duas disfunções para as dinâmicas da identidade organizacional: narcisismo e perda de cultura.

Palavras-chave: identidade organizacional, imagem organizacional, cultura organizacional, narcisismo organizacional, processos de identidade, dinâmicas de identidade

Uma situação de crise em estudo de caso**A crisis situation in study**

Gabriela Gama

In this paper, we try to show that the management of crisis has to be planned, and that many organizations are not aware of all the consequences that a crisis may have. We aim to explain that when a crisis occurs it goes out of the enterprise's borders and has consequences on the public opinion that it will judge the enterprise's answer to the crisis.

Our discussion is centered around a situation crisis lived by EDP, a portuguese enterprise.

Keywords: crisis, caos,managment, strategies

Corporate brands: what's new?**Marcas corporativas: que novidades?**

John M. T. Balmer

2001 assinala o décimo aniversário de um artigo pioneiro sobre o *branding* corporativo, escrito pelo distinto consultor de publicidade inglês Stephen King. No presente artigo, avalia-se a contribuição de King para a emergente teoria do *branding* corporativo, no contexto das mais recentes tendências das várias escolas de pensamento. Definem-se, de forma detalhada, as diferenças entre o produto e a marca corporativa e apresenta-se um sumário da relação entre as marcas, a identidade e a reputação corporativas. A sondagem desenvolvida pelo autor, sobre o ambiente de negócio, revela a proliferação de novos tipos de marcas corporativas. Como tal, foram identificadas seis novas categorias designadas de: familiares, múltiplices, partilhadas, sucedâneas, supra, confederadas. A previsão de King de que a última década seria testemunha de um crescendo de importância das marcas apresenta um eco contemporâneo. Olhando para a próxima década, e retomando o tema de um artigo anterior (Balmer, 1998), o autor prevê que uma nova área de gestão irá emergir: designa-a de "corporate marketing". Adianta que terá propósitos multidisciplinares e integrará a identidade organizacional, corporativa e visual, o *branding* corporativo, a reputação e a comunicação corporativas.

Palavras-chave: marcas corporativas, arquitectura de marca, identidade corporativa

**Public relations and communication management in europe:
Challenges and opportunities****Relações públicas e gestão da comunicação na europa: desafios e oportunidades**

Betteke van Ruler & Dejan Verčič

Na maior parte dos países europeus, as relações públicas são uma indústria florescente, algumas vezes com perto de cem anos de história, e por toda a Europa os jovens gostam de se especializar no campo. No entanto, pouco se sabe sobre aspectos cruciais das relações públicas na Europa, e até ao momento houve ainda menos debate e troca de conhecimentos sobre estes aspectos. Os projectos de investigação que temos conduzido mostram até agora que as relações públicas são um conceito multi-dimensional. Estas diferentes dimensões evidenciam que as relações públicas não são apenas uma função profissional de gestores e técnicos. O que queremos neste artigo é saber o que tipifica as relações públicas europeias na prática, na educação e na investigação e qual poderia ser o conceito unificador para desenvolver a prática, a educação e a investigação.

Palavras-chave: gestão de comunicação, profissionalismo, relações públicas, Europa

Linhas de investigação em comunicação organizacional**Paths for researching organizational communication**

José António Mendes Viegas Soares

The present text develops three paths that, according to the author, should be followed to understand how organizational communication is carried out in Portugal.

These three paths are independent though interactive, i. e., each one reaches their own results, showing parts of the interesting domain that is organizational communication. However, when the research is developed, the researcher can choose to use any of the paths or integrate more than one of the paths or even use the three simultaneously, depending on the size of the research. The first path deals with the type of organizational communicator, characterizing him/ her through the functions he/she carries out; the second deals with the different types of communication and with their position (in terms of advantage and prestige) in regard to their hierarchical structures; the third tries to reveal which systems of communication exist in organizations and the way they are updated, i. e., by whom and how communications are carried out in Portuguese organizations.

Keywords: Organizational communicator, organizational communication, social representations, communication system, communication model

Mediatization of society – consequences for organizational communication**Mediatização da sociedade – consequências para a comunicação organizacional**

Juliana Raupp

A mediatização serve como ponto de partida para desenvolver um quadro teórico da comunicação organizacional externa. A importância global dos *media* afecta as organizações: as organizações têm de se adaptar à lógica dos *media* para ganhar a atenção que precisam na sociedade mediática. Assim, não são apenas as organizações que tentam influenciar os *media*; os *media* também têm impacto nas organizações. A relação mutuamente dependente é examinada com base na teoria simbólica-interaccionista da comunicação. As características estruturais da esfera pública mediatizada fornecem o pano de fundo para as relações complexas entre *media* e organizações. Por fim, serão discutidas as consequências da mediatização para as organizações.

Palavras-chave: comunicação organizacional, *media*, mediatização, interaccionismo simbólico, esfera pública.

A existência net: o valor da net para relações públicas/comunicação estratégica**Net-existence: the value of internet for public relations/strategical communication**

Luís Poupinha e Rita Espanha

Public Relations (meaning strategic communication) implies de traditional use of communication processes in their traditional sense, assuming the possibilities offered by electronic media or by face to face interaction. However, the uprising of internet creates several developments, for those processes, creating a dimension for the existence of corporate identities and issues by their own (even if related with mass media), allowing to take into account the following idea: the one of net-existence, somehow uncontrollable, even if leaving vestiges, and also polymorphic, integrative and with several consequences in working and knowledge processes of PR professionals.

Keywords: public relations, strategic communication, internet, net-existence

Implications of globalisation for the public relations practice**Implicações da globalização para a prática das relações públicas**

Julia Jansoozi e Eric Koper

Este artigo explora o conceito de globalização, o impacto da globalização sobre a cultura e as implicações para os profissionais de relações públicas. A globalização, vista de uma perspectiva estreita, pode levar a uma certa quantidade global “do mesmo”. Noutros aspectos, as identidades étnicas e culturais estão a ficar mais fortes; o contrário daquilo que os apoiantes da noção de imperialismo cultural ocidental esperavam. Para os profissionais de relações públicas, no campo das relações públicas internacionais, há muitas implicações que correm o risco de não serem reconhecidas se aderirmos à visão simplista de que a globalização leva a uma cultura homogeneizada global.

Palavras-chave: globalização, cultura, relações públicas

Technology as text: the changing meanings of the fixed and mobile telephone**Tecnologia como texto: a mudança dos significados dos telefones fixo e móbil**

John Cawood

Estudos recentes sociológicos sobre o telemóvel e o telefone fixo chamaram a atenção para as mudanças de significados das tecnologias de comunicação. Enquanto que os fabricantes representam frequentemente “usos preferenciais” no marketing de produto, os utilizadores subvertem frequentemente esses propósitos, modificam-nos ou inventam novas práticas. Os telemóveis, cuja função essencial era a comunicação verbal, foram concebidos e vendidos inicialmente apenas para uso profissional e de negócios. Hoje usamos os telemóveis para conversar e para estar em contacto com os nossos filhos. A sua função básica de comunicação da fala foi subvertida à medida que os adolescentes optaram pelas mensagens escritas. As crianças em idade escolar têm inventado novos usos sociais apesar dos esforços de dissuasão das companhias dos telemóveis. Tradicionalmente, os cientistas sociais, têm assumido que um artefacto como o telefone tem um propósito intrínseco determinado por alguma característica interna da sua tecnologia. Esta abordagem contrasta com as análises das obras de arte ou de produtos dos *media* onde factores como as crenças religiosas, valores sociais e ideologia política são rotineiramente evocados para explicar a variedade de interpretações. Este artigo sugere que essa dicotomia é falsa. Usamos conceitos dos estudos culturais e da teoria da comunicação para argumentar que as tecnologias como o telefone são produtos culturais com valor simbólico e também económico e que os seus utilizadores podem mudar os seus significados.

Palavras-chave: tecnologias, produtos culturais, valor simbólico, usos sociais

“Este ano, no Natal, eu gostaria muito de receber...”**“This year in Christmas time I would like to get...”****Empirical study about the relationship between children and TV toy advertising**

Luísa Magalhães

This paper aims at questioning the suggestion caused by TV advertising and the correspondent idea of “pester power” based on toy advertising broadcasted during Christmas campaign. It is considered the main idea of television as media for the development of citizenship, assuming that some negative consequences may occur when it comes to advertising for ludic objects, such as toys. We present a pilot study which presents the results of a double questionnaire answered by 136 school aged children (7-12 years old). The first part of the questioning occurs before the campaign and the second part immediately before Christmas holidays. Children are supposed to express their Christmas wishes along the advertising campaign, so that the researcher may check possible changes which might be attributed to advertising on TV.

Keywords: toy advertising, “pester power”, questionnaire

Las constantes vitales de las relaciones públicas de vanguardia**The essential features of public relations**

Alfredo Arceo

These days, public relations enjoys an important status thanks to the planning and management of the discipline from a bi-directional, symmetrical perspective focused on results that can be measured and assessed.

Among the various methods of investigation for evaluating the impact of public relations, the best will be the one that values the complementary behaviours of individuals immersed in the relationships. Another significant element to be considered in creating a stable and fruitful relation between those involved (i. e. between institutions and the public), is approaching this area from a managerial perspective when the executive level of organisations is making its decisions.

Thanks to future professional and/or academic contributions, as well as the combination of the broad scope of research and theories developed in Europe and in the United States, the task of giving to public relations a scientific profile will be achieved, something which the discipline has been searching for and needs.

Keywords: public relations, impact, scientific profile

Publicidad y cultura. Las tecnologías de la información y de la comunicación como escenario de la persuasión.**Advertising and culture: information technologies as scenario of persuasion.**

Dña. Charo Sádaba

Advertising is a well known persuasive discourse. During the last years, critics are growing against some of its practices, and also the general access to information technologies, as communication medium, is reshaping the way people communicate. Users are very satisfied of how much control they could have about the communication process over the Internet: they choose what to see, or with whom. Interactivity enables a lot of similarities with the dialogical communication process. The dialogue has been for centuries the most effective way of communication, and advertising, always interested on how to get more efficient messages, could take advantage of this new situation.

Keywords: interactivity, persuasion, dialogue, advertising, technology

Normas para apresentação de originais

A revista *Comunicação e Sociedade* está aberta à colaboração de todos os docentes, investigadores e profissionais no âmbito das Ciências e Tecnologias da Comunicação. Os artigos a publicar podem incidir sobre investigações empíricas, revisões de literatura, apresentação de modelos teóricos ou recensões de obras.

Na apresentação dos artigos, os autores deverão seguir as seguintes instruções:

a) Os originais deverão ser enviados em formato electrónico para: CECS@ics.uminho.pt. No caso de números temáticos, os originais deverão ser enviados para o correio electrónico do respectivo coordenador.

b) Deverão ser ainda enviadas três cópias em papel para: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga.

c) 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). O formato utilizado para gráficos, que devem vir sempre inseridos no texto Word, é o JPEG ou o TIFF, com uma resolução de pelo menos 300 dpi.

d) Os originais deverão ser acompanhados de um resumo, máximo 1000 caracteres, em português e inglês. Os originais completos não deverão ultrapassar os 50 000 caracteres (incluindo espaços).

e) 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.

f) 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:

Berten, 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.

g) Os artigos publicados são da responsabilidade dos respectivos autores.

h) Os autores receberão as provas (incluindo Quadros e Figuras) para correcção e deverão devolvê-las até 15 dias após a sua recepção.

i) Os autores terão direito a um exemplar da revista em que os seus trabalhos sejam publicados.

j) 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.

k) 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:

l) 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.

m) 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.

n) 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.

o) 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).

p) Some ID elements must be sent in a separate page. This will include: Title, names and institutions of the authors, key-words (Max. 5). Full name and address, phone n., fax, e-mail of the person responsible for the manuscript

q) Pattern for quotes and references are the following: (Berten, 2001); (Winseck & Cuthbert, 1997); (Gudykunst *et al.*, 1996). 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.

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.

r) Authors are full responsible for the published papers.

s) Authors will receive the drafts (including charts and images) for correction and must return them two weeks after their reception.

t) Authors will receive a copy of the journal where their work was published.

u) *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.

v) Manuscripts will be double-blind peer reviewed previously to publication.

